

UNIwersytet Łódzki

Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny

Marcin Buchali

**BUDOWANIE EFEKTYWNOŚCI PRACY
TRENERA I INSTRUKTORA SPORTU
W KONTEKŚCIE ZARZĄDZANIA
ZASOBAMI LUDZKIMI W POLSKICH
MŁODZIEŻOWYCH KLUBACH
SPORTOWYCH**

Rozprawa doktorska napisana pod kierunkiem
dr hab. Anny Rogozińskiej-Pawełczyk, prof. UŁ

Łódź 2022

*Składam serdeczne podziękowania,
dr Emilii Kwiatkowskiej
dr Markowi Sobolewskiemu
mgr Annie Reszce
za okazaną pomoc i wsparcie,
dr. hab. Annie Rogozińskiej-Pawelczyk, prof. UŁ
za to, że nigdy nie przestała we mnie wierzyć.*

Spis treści

Wstęp	7
Rozdział 1. Zarządzanie zasobami ludzkimi w młodzieżowych klubach sportowych	22
1.1. Od zarządzania sportem po zarządzanie zasobami ludzkimi w młodzieżowych klubach sportowych	22
1.1.1. Zarządzanie sportem wczoraj i dziś	22
1.1.2. Historyczne ujęcie zarządzania sportem	23
1.1.3. Europejski a amerykański model zarządzania sportem.....	24
1.1.4. Stan obecny zarządzania sportem w Polsce	27
1.2. Rola zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach sportowych.....	28
1.2.1. Konceptyjne ramy zarządzania zasobami ludzkimi.....	28
1.2.2. Procesowe ujęcie w zarządzaniu zasobami ludzkimi	36
1.2.3. Rola i miejsce trenera i instruktora sportu w procesie ZZL.....	39
1.3. Specyfika funkcjonowania klubów sportowych w Polsce	42
1.3.1. Struktura organizacyjna klubów sportowych	46
1.3.2. Źródła finansowania klubów sportowych	47
1.4. Klub sportowy działający w ramach Systemu Sportu Młodzieżowego w Polsce.....	51
1.4.1. Młodzieżowy klub sportowy – definicja i charakterystyka	51
1.4.2. Interesariusze młodzieżowych klubów sportowych w Polsce.....	52
Podsumowanie	59
Rozdział 2. Trener i instruktor sportu w młodzieżowym klubie sportowym	61
2.1. Charakterystyka pracy trenera i instruktora sportu	61
2.1.1. Warunki niezbędne do wykonywania pracy trenera i instruktora sportu	62
2.1.2. Zadania, obowiązki i zakres odpowiedzialności trenera i instruktora sportu	64
2.1.3. Zawód trenera i instruktora sportu w strukturze młodzieżowego klubu sportowego	66
2.1.4. Aktualne wyzwania stojące przed trenerami i instruktorami sportu	68

2.2. Kompetencje osobiste i zawodowe trenera i instruktora sportu.....	70
2.2.1. Model kompetencyjny trenera i instruktora sportu	74
2.2.1. Zachowania trenerskie.....	77
2.2.2. Zachowania przywódcze.....	82
2.2.3. Inteligencja emocjonalna.....	87
2.3. Czynniki kontekstualne i ich znaczenie dla roli trenera i zzi w młodzieżowym klubie sportowym.....	95
Podsumowanie	98
Rozdział 3. Udział trenera i instruktora sportu w zarządzaniu zasobami ludzkimi w młodzieżowym klubie sportowym oraz efektywność jego pracy	99
3.1. Istota partycypacji pracowniczej	99
3.1.1. Pojęcie partycypacji pracowniczej.....	99
3.1.2. Rodzaje i formy partycypacji pracowniczej	103
3.2. Zarządzanie poprzez partycypację pracowniczą	109
3.3. Partycypacja pracownicza trenerów i instruktorów sportu w świetle badań naukowych	115
3.3.1. Prawno-formalny udział trenera i instruktora sportu w zarządzaniu klubem sportowym.....	116
3.3.2. Nieformalne możliwości uczestnictwa trenera i instruktora sportu w zarządzaniu klubem sportowym	117
3.4. Istota efektywności	121
3.5. Mierniki efektywności.....	129
3.6. Efektywny trener i instruktor sportu.....	137
Podsumowanie	142
Rozdział 4. Metodyka badań własnych	145
4.1. Cele i przedmiot badania oraz pytania i hipotezy badawcze	145
4.2. Model badawczy	149
4.3. Charakterystyka zmiennych	153

4.4. Procedura badawcza	154
4.5. Metody i narzędzia pozyskiwania danych	157
4.6. Metody doboru próby	165
4.7. Metody analizy danych	166
Podsumowanie	171
Rozdział 5. Sylwetka badanych trenerów i instruktorów piłki siatkowej w świetle przeprowadzonych badań.....	172
5.1. Charakterystyka socjodemograficzna trenerów i instruktorów.....	172
5.2. Profil kompetencyjny trenera i instruktora piłki siatkowej	175
5.2.1. Zachowania trenerskie.....	175
5.2.2. Zachowania przywódcze.....	179
5.2.3. Poziom inteligencji emocjonalnej.....	182
5.3. Partycypacja pracownicza trenerów i instruktorów piłki siatkowej w polskich młodzieżowych klubach sportowych	184
5.4. Efektywność pracy trenerów i instruktorów piłki siatkowej.....	186
5.5. Sylwetka trenera i instruktora sportowego na podstawie przeprowadzonych badań..	187
Podsumowanie	188
Rozdział 6. Budowanie efektywności pracy trenera i instruktora sportu w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi – wyniki badań ilościowych i jakościowych	190
6.1. Wyniki badań ilościowych	190
6.1.1. Czynniki kontekstualne	190
6.1.2. Kompetencje osobiste i zawodowe	193
6.1.3. Partycypacja pracownicza.....	203
6.2. Wyniki badań jakościowych	211
6.2.1. Cele badania i opis próby badawczej	211
6.2.2. Ocena wpływu inteligencji emocjonalnej na zarządzanie zespołem oraz kształtowanie wyniku zespołu i zawodników.....	213

6.2.3. Wpływ zachowań trenerskich na wynik sportowy zespołu oraz zawodników	215
6.2.4. Oddziaływanie zachowań przywódczych trenerów instruktorów na wynik sportowy zespołów i zawodników	216
Podsumowanie	219
Zakończenie	222
Bibliografia	234
Spis tabel	262
Spis rysunków	266
Spis wykresów	268
Spis załączników	269
Załącznik nr 1	270
Załącznik nr 2	272
Załącznik nr 3	274
Załącznik nr 4	276

Wstęp

Przegląd literatury dotyczącej zarządzania sportem pokazuje, że badacze zajmujący się tą dziedziną, w znacznym stopniu oddalili się od zagadnień związanych tylko i wyłącznie z wychowaniem fizycznym. Pomimo, iż w dalszym ciągu istnieją silne powiązania z socjologią sportu lub wieloma subdyscyplinami, to współcześni badacze zarządzania sportem zwrócili się w kierunku analiz z wykorzystaniem teorii nauk społecznych, aby lepiej zrozumieć organizacje sportowe i osoby w nich pracujące (Cunningham, Fink, Zhang, 2021). Dorobek zagranicznych badaczy z zakresu zarządzania sportem jest obszerny, czego przykładem są teoriopoznawcze monografie na ten temat (Masteralexis, Barr Hums, 2015; Hoye i wsp., 2018; Chelladurai i Kim, 2022). Według nich, wyróżnia się obecnie dwa podejścia do zarządzania sportem: europejskie i amerykańskie. Model europejski oparty jest na hierarchicznej strukturze, w której fundament stanowią kluby sportowe. Charakteryzuje się otwartym systemem współzawodnictwa, czyli powszechnym dostępem organizacji sportowych do udziału w rozgrywkach ligowych oraz równymi szansami we wzajemnej rywalizacji. Jego najistotniejszą cechą jest możliwość nieustannego rozwoju sportowego poprzez awans do wyższych lig lub degradacji do niższych (Górny, 2020). Z kolei, model amerykański, nastawiony jest na maksymalizację zysku. W przeciwieństwie do modelu europejskiego, charakteryzuje się zamkniętymi systemami współzawodnictwa opartymi na stałym członkostwie zabezpieczonym przez zakup franczyzy oraz brakiem systemu awansu i spadku (Zuev i Popova, 2018). W Polsce sport reguluje ustawa z dnia 25 czerwca 2010 r. o sporcie (Dz.U.2020.0.1133) i podobnie jak w modelu europejskim, jego organizacja opiera się na hierarchicznej i piramidalnej strukturze. Tak jak w innych krajach europejskich, działalność sportowa prowadzona jest w szczególności w formie klubu sportowego.

Kluby sportowe w Polsce funkcjonują w oparciu o posiadaną osobowość prawną (Grzeganeck-Więcek, Kantyka, Cieślowski, 2014), rodzaj organizowanego lub popularyzowanego sportu (Krawczyk, 2000) lub uczestniczenie oraz nie uczestniczenie w klasyfikowanym współzawodnictwie sportowym (Waškowski, 2007). Chociaż kluby sportowe w Polsce są miejscem dla osób chcących trenować i rozwijać swoje zdolności fizyczne, aby móc brać udział w rozgrywkach danej dziedziny sportu w odpowiedniej do dziedziny federacji (Sałata i Senkowska, 2018), to – podobnie jak za granicą – są aktualnie postrzegane jako przedsiębiorstwo, które może działać w celach zarobkowych (Szydzik, 2018). Do ich sprawnego funkcjonowania potrzebna jest dobrze działająca struktura, w której odpowiedzialne za różne sprawy osoby będą realizować swoje zadania. Struktura

klubu sportowego zależy od liczby członków lub struktury działalności, związanej z liczbą sekcji i kategorii sportowych (Elmose-Østerlund i wsp., 2022). Jak wynika z danych Głównego Urzędu Statystycznego (GUS) w roku 2020 kluby sportowe liczyły ponad 1 041 tys. członków, a ćwiczyło w nich ponad 1 011 tys. osób. Aż 70,21% z osób uprawiających sport stanowi młodzież do 18 lat. Dlatego też najczęstszą z używanych form organizacyjno-prawnych w przypadku klubów sportowych w Polsce jest uczniowski klub sportowy (GUS, 2019).

Kluby sportowe zajmujące się szkoleniem dzieci i młodzieży określane są w literaturze zagranicznej jako *youth sports clubs*, czyli młodzieżowe kluby sportowe (Geidne, Quennerstedt, Eriksson, 2013; Kirk i MacPhail 2003; Kokko i wsp., 2011; Meganck i wsp., 2015; Yen i Gregas 2020). To ośrodki, których zadaniem jest identyfikacja i rozwój talentu sportowego, gdzie dzieci i młodzież są przygotowywani do współzawodnictwa sportowego (Kirk i MacPhail, 2003). Takie kluby sportowe w Polsce działają w ramach Systemu Sportu Młodzieżowego (SSM). SSM to przyjęty zbiór zasad i regulaminów organizacji szkolenia i współzawodnictwa młodzieży uzdolnionej sportowo w Polsce, który obejmuje: szkolenie sportowe młodzieży uzdolnionej oraz współzawodnictwo sportowe dzieci i młodzieży (Instytut Sportu w Warszawie, 2021). Zasobami ludzkimi młodzieżowych klubów sportowych w Polsce – tak jak w przypadku pozostałych klubów – są: sportowcy, kadra szkoleniowa oraz władze klubu sportowego. Trenerzy i instruktorzy sportu oraz władze klubów sportowych dzielą się z kolei na pracowników płatnych i wolontariuszy (Taylor, Doherty, McGraw, 2015). Jednakże, to co wyróżnia zasoby ludzkie młodzieżowych klubów sportowych od innych klubów, to rodzice zawodników (Kirk i MacPhail, 2003).

Zdaniem badaczy (Sznajder, 2017; Kędziorek i Matusiak, 2019; Koenigstorfer i Wemmer, 2019) władze klubów sportowych (w tym młodzieżowych) powinny mieć świadomość znaczenia zasobów ludzkich dla funkcjonowania organizacji, gdyż dobrze dobrani, zmotywowani i lojalni pracownicy oraz wolontariusze w dużej mierze decydują o sukcesie klubu sportowego. W związku z tym, powinni zmienić sposób zarządzania zasobami ludzkimi na taki, który spowoduje konieczność szkolenia i doskonalenia pracowników (Sznajder, 2017). Dlatego też, najwybitniejsi badacze polscy i zagraniczni zajmujący się od lat tematyką zarządzania w sporcie i organizacjach sportowych, analizują zarządzanie zasobami ludzkimi w klubach sportowych przez pryzmat realizacji funkcji personalnej w ujęciu procesowym (Cewińska, 2013; Masteralexis, Barr, Hums, 2015; Hoye i wsp., 2018; Chelladurai i Kim, 2022). Badania zagranicznych badaczy na temat analizy procesu i stanu zarządzania zasobami ludzkimi w klubach sportowych (Hoye i Parent, 2017; Koenigstorfer i Wemmer, 2019; Mikalauskas i wsp., 2019; Molan i wsp., 2019; Seippel i wsp., 2020; Al Kalabi i

Mohammed, 2021; Post, 2021; Wicker, Feiler, Breuer, 2022) wykazały, że jak do tej pory w klubach sportowych w Polsce i na świecie, występuje niesformalizowany proces zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) oraz braki na poszczególnych etapach realizacji funkcji personalnej w ujęciu procesowym. Do najważniejszych z nich zaliczają się:

- 1) **na etapie planowania:** brak określonej strategii, sprecyzowanych celów i misji oraz brak rekrutacji i selekcji wolontariuszy;
- 2) **na etapie realizacji:** brak szkoleń władz klubów sportowych nt. wdrażania procesów ZZL do organizacji, niski poziom zainteresowania ze strony władz klubów sportowych ofertą dostępnych szkoleń i programów oraz niski poziom podejmowania przez władze klubów sportowych działań motywujących dla zatrudnionych pracowników w klubie;
- 3) **na etapie kontroli:** zaniedbany proces ewaluacji przez władze klubów sportowych

Pomimo dotychczasowych analiz polskich badaczy na temat zarządzania sportem. (Rejniak-Romer, 2011; Kosiewicz, Michaluk, Pezdek, 2013; Moterski, 2015; Bednarczyk i Nessel, 2016; Ober i Sowa, 2019; Tomanek, 2019; Botwina, 2020) i zarządzaniem zasobami ludzkimi w klubach sportowych (Cewińska, 2013, 2015), istnieje niezidentyfikowana dotychczas **luka badawcza na temat aktualnego stanu ZZL w polskich młodzieżowych klubach sportowych**. Ponadto, przegląd aktualnych badań i literatury, wykazał, że zarówno badacze polscy jak i zagraniczni skupili swoją uwagę w wymiarze całej organizacji sportowej, a nie skoncentrowali się zbyt wnikliwie na ujęciu funkcji trenera i instruktora sportu, który jest kluczową osobą w sporcie (Dawson i Phillips, 2013), a w przypadku młodzieżowego klubu sportowego – najbardziej wpływową osobą w życiu sportowym zawodnika (Raakman, Dorsch, Rhind, 2010) i osobą odpowiadającą za organizację szkolenia (Ustawa, 2010).

Trener i instruktor sportu w strukturze młodzieżowego klubu sportowego jest ogniwem łączącym klub sportowy z jego członkami (głównie sportowcami). W relacji z jego interesariuszami powinien posiadać: autorytet i szacunek młodych sportowców (Radošević i wsp., 2020), dobre relacje z rodzicami zawodników (Lisinskiene i Sukys, 2016) oraz władzami klubu sportowego (Abdulmir i Abbas, 2021). Rola trenerów sportu młodzieżowego jest złożona i wielowymiarowa (Bloom, Loughhead, Newin, 2008). Trener powinien posiadać przede wszystkim zdolność do ujawnienia potencjału sportowców i poprzez wielopoziomowy program treningowy przerodzić ich talent w rzeczywiste zdolności (Arjuna i wsp., 2022). W swojej pracy często pełni rolę pedagoga (Żukowski, 2013), psychologa (Znajmiecka-Sikora i Kędziarska, 2011), często również i rodzica (Lara-Bercial i McKenna, 2018). W związku z tym wymaga się, aby trener prócz doprowadzenia sportowców do osiągnięcia wysokich

wyników sportowych, posiadał również szerokie kompetencje osobiste, społeczne i zawodowe, które są niezbędne do pracy z dziećmi i młodzieżą (Bolter, Petranek, Dorsch, 2017).

Zawód trenera podlega ciągłym zmianom, dlatego też na każdym poziomie rywalizacji sportowej trenerzy muszą wiedzieć co zrobić, aby odnieść sukces. Trener i instruktor sportu, jako główny aktor w procesie rozwijania sportowców i pomagania im w osiągnięciu ich celów, powinien posiadać i stale zdobywać praktyczną wiedzę na temat wszystkich obszarów związanych z poprawą **efektywności pracy** (Salonga, 2022). Określenie dokładnej i uniwersalnej definicji efektywności nie należy do zadań najprostszych. Wynika to z jej wielowymiarowego oraz wieloaspektowego charakteru (Borkowski, 2021). Nie istnieje jedna, uniwersalna definicja efektywności czy kryterium efektywnych działań. Określone czynności mogą być efektywne z jednego punktu widzenia, a nieefektywne z innego, w zależności od przedmiotu badań oraz podmiotu dokonującego oceny. Rozumienie pojęcia efektywności zależy przede wszystkim od kontekstu, w jakim jest używane (Górecka, 2021). Ocena efektywnych działań powinna być mierzona na poziomie całej organizacji, poziomie procesu oraz poziomie stanowiska pracy (Rummler i Brache, 2012). W ramach strategii ZZL, współczesne organizacje stosują praktyki związane z zarządzaniem efektywnością (ang. *performance management*) (PM). PM tworzy bezpośredni związek pomiędzy wynikami pracowników a celami organizacji oraz podkreśla wkład pracowników w organizację (Aguinis, 2019). Ocena efektywnych działań pracowników związana jest z efektywnością zadaniową (ang. *task performance*) (Kehoe, Lepak, Bentley, 2018) i kontekstową (ang. *contextual performance*) (Delgado-Rodríguez i wsp., 2018). Działania istotne dla efektywności zadaniowej związane są z danym stanowiskiem pracy i umiejętnościami pracownika, natomiast działania związane z efektywnością kontekstową są związane z konkretnym stanowiskiem pracy oraz uzależnione od osobowości i motywacji pracownika (Sonnetag i Frese, 2002). Jak wynika z badań, system oparty na zarządzaniu efektywnością poprawia wydajność i ogólną jakość organizacji (de Waal i Coevert, 2007; Kumar, Nirmala Mekoth, 2015; Kumar, 2019; Rukumba, Iravo, Kagiri, 2019), tak jak i również wyniki pracowników (Mulwa i Weru, 2017; Owino, Oluoch, Kimemia, 2019). Zgodnie z rekomendacjami badaczy (Coskun, Dinc Tetik, 2021; Kasale i wsp., 2022), kluby sportowe powinny mierzyć efektywność w oparciu o metody i praktyki związane z zarządzaniem efektywnością. Z kolei efektywność pracowników czy wolontariuszy klubów sportowych (w tym trenerów i instruktorów sportu) powinna być utożsamiana z efektywnością zadaniową oraz kontekstową.

Zagraniczni badacze chętnie podejmują się rozważań na temat efektywności trenera i instruktora sportu (Dodge i Hastie, 1993; Feltz i wsp., 1999; Horn, 2002; Chase i wsp., 2005;

Kavussanu i wsp., 2008; Myers i wsp., 2008; Côté i Gilbert, 2009; Feltz i wsp., 2009; Gilbert i wsp., 2009; Myers i wsp., 2011; Duarte, Garganta, Fonseca, 2014; Karwiński, 2016; Myers i wsp., 2017; Jowett, 2017; Boardley, 2018; Iancheva i Prodanov, 2018; Jowett i Arthur, 2019; Moen, Hrozanova, Stenseng, 2019; Santos i wsp., 2019; Japilus i Yusri, 2020; Villalon i Martin, 2020). Szczególnie interesujące i wciąż aktualne dla obszaru badań dotyczących efektywności trenera w sporcie, wydają się dwa modele: Konceptualny Model Efektywności Trenerskiej (ang. *Conceptual Model of Coaching Efficacy*) (Feltz i wsp., 1999) oraz Roboczy Model Efektywności Trenerskiej (ang. *A Working Model of Coaching Effectiveness*) (Horn, 2002). W obydwóch modelach efektywność trenerską postrzega się przez pryzmat oceny zawodników lub ich wyników sportowych. Ewaluacja pracy trenera i instruktora sportu przez pryzmat wyniku sportowego zawodników jest również podkreślana przez innych badaczy (Kavussanu i wsp., 2008; Côté i Gilbert, 2009; Japilus i Yusri, 2020). Analizując efektywność trenerów i instruktorów sportu pracujących w młodzieżowych klubach sportowych w Polsce należy wziąć pod uwagę rozważania polskich autorów na ten temat (Cewińska, 2015; Buchali, 2021) oraz specyfikę funkcjonowania klubów młodzieżowych. Kluby te, biorą udział we współzawodnictwie sportowym w ramach Systemu Sportu Młodzieżowego. W ramach tego systemu zarówno wynik sportowy oraz doprowadzenie zawodników do wysokiego poziomu sportowego, który przygotowuje ich do reprezentowania kraju w zawodach międzynarodowych – są efektem szkolenia (Instytut Sportu w Warszawie, 2021). Dlatego też, odwołując się do badań i literatury w zakresie efektywności trenerskiej oraz głównych założeń SSM w ramach, którego działają młodzieżowe kluby sportowe – uznano – że o efektywności trenera i instruktora sportu świadczy wynik sportowy oraz wychowankowie w kadrach narodowych.

Potrzeba spojrzenia na proces budowania efektywności pracy trenera i instruktora sportu wiąże się z koniecznością uwzględnienia szeregu czynników ją determinujących, do których, na podstawie analizy literatury przedmiotu, można zaliczyć: kompetencje i zachowania trenerskie, zachowania przywódcze, inteligencję emocjonalną oraz czynniki spcjodemograficzne określające wiek trenera, płeć, wykształcenie, stan cywilny, staż pracy i posiadanie dzieci w wieku do lat 7.

Pierwszym czynnikiem determinującym efektywność pracy trenera i instruktora sportu są posiadane przez niego kompetencje zawodowe. **Kompetencje** to wiedza, zdolność i cechy osobowości, które są niezbędne do właściwego wykonywania zadań na danym stanowisku pracy (McClellanada, 1973). Zatem, kompetentny trener to po pierwsze osoba, która potrafi przekazać swoją wiedzę sportowcom i zademonstrować im techniki, tak aby mogli je dobrze i prawidłowo wykonywać (Rohman i Setijono, 2017). Po drugie, to osoba,

która posiada zdolności do: 1) wpływania na rozwój osobisty sportowców i ich pozytywne nastawienie do sportu; 2) prowadzenia sportowców podczas zawodów; 3) wpływania na nastrój, psychikę i umiejętności sportowców i 4) przeprowadzania diagnostyki wykonywania ćwiczeń i instruowania sportowców (Myers i wsp., 2006). Temat kompetencji trenerów pracujących z młodzieżą jest dość chętnie podejmowany przez zagranicznych badaczy, o czym świadczą liczne publikacje na ten temat (Myers i wsp., 2006; Myers i wsp., 2010; De Klerk i Surujla, 2014; Zetou i wsp., 2016; Sucipto, Mutohir, Sudijandoko, 2017; Rohman i Setijono, 2017; Romanova i wsp., 2022). Ponadto, badacze podejmują rozważania nad profilem kompetencyjnym trenera i instruktora sportu (Duffy, Crespo, Petrovic, 2010; Mesquita i wsp., 2011; Janák, 2015; Seweryniak, Muracka, Stosik, 2016; Rius, Obrador, Celda, 2017; Strauch, Wäsche, Jekauc, 2019; Porto, J. David, Porto, A., 2020; Arjuna i wsp., 2022; Solis, 2022). Jednakże, jak wynika z przeglądu dotychczasowej literatury, nadal brakuje modeli, które wskazałyby kluczowe kompetencje trenera sportu młodzieżowego, które przyczynią się do efektywności jego pracy. Chociaż w polskiej literaturze brak jest rozważań na ten temat, to aktualnie w większości zagranicznych badań prócz odpowiednich kompetencji trenerskich, poszukuje się zachowań trenerskich i przywódczych, które mają wpływ na określony wynik sportowy (Keattholetswea i Maletieb, 2019).

W związku z powyższym autor niniejszej dysertacji podjął się określenia profilu trenera i instruktora sportu młodzieżowego w oparciu o jego zachowania trenerskie, zachowania przywódcze oraz poziom inteligencji emocjonalnej. **Zachowania trenerskie** (ang. *coaching behaviours*) „są tym, w jaki sposób trenerzy wchodzą w interakcje ze swoimi sportowcami” (Nicholls, Morley, Perry, 2016, s. 1). R.E. Smoll i F.L. Smith (1984) jako pierwsi opisali zachowania trenerskie w pracy w sporcie młodzieżowym, a następnie J. Côté i współpracownicy (1999) przeprowadzili dogłębne badania zachowania trenera i stworzyli Skalę Zachowań Trenerskich w Sporcie (ang. *Coaching Behaviour Scale in Sport*). Zachowania trenerskie obejmują siedem wymiarów: 1) trening fizyczny i planowanie, 2) umiejętności techniczne, 3) przygotowanie mentalne, 4) wyznaczanie celów, 5) strategię na zawody, 6) osobiste relacje i 7) negatywne osobiste relacje (Côté i wsp., 1999). Odpowiednie zachowania trenerskie mogą wpłynąć na orientację sportowców na cel i ich motywację do uczestnictwa (Kog i Wang, 2015; Nicholls, Morley, Perry, 2016) czy wysokie wyniki sportowe (Ullah, Alia, Itikhar, 2021; Jeong, Shim Y., Shin M., 2022; Nagba, 2022). Ponadto, trenerzy instruktorzy sportu powinni posiadać odpowiednie zachowania dotyczące przywództwa w sporcie, które mogą im pomóc w pracy ze sportowcami (Cruz i Kim, 2017). Na określenie **zachowań przywódczych** największy wpływ wywarła koncepcja przedstawiona przez P. Chelladurai'a

(1980). Wielowymiarowy Model Przywództwa w Sporcie (ang. *Multidimensional Model of Leadership*) nawiązuje do behawioralnych teorii przywództwa (Stogdill i Coons, 1957; Likert, 1961), których założeniem jest, że określone zachowania są tym, co wyróżnia liderów. Zgodnie z tymi teoriami, skutecznym liderem, jest osoba, która wykazuje zachowania najbardziej sprzyjające efektywności i rozwojowi psychospołecznemu grupy (Kovach, 2018). W koncepcji P. Chelladurai'a (1980) przywództwo trenera jest wielowymiarowym konstruktem obejmujących pięć czynników: 1) trenowania i instruowania; 2) zachowań demokratycznych; 3) zachowań autokratycznych; 4) wsparcia społecznego i 5) pozytywnej informacji zwrotnej (Chelladurai i Saleh, 1980). Na podstawie Wielowymiarowego Modelu Przywództwa Sportu, P. Chelladurai i S. D. Saleh (1980) stworzyli – Skalę Przywództwa w Sporcie (ang. *Leadership Scale for Sports*) (LSS), co pozwoliło badaczom na określenie zachowań przywódczych stosowanych przez trenerów i ich wpływu na: efektywność zespołu (Ramzaninezhad, Keshtan, 2009; Fransen, McEwan, Sarkar, 2020), wypalenia zawodowego, emocji i radzenia sobie ze stresem (González-García, Martinent, Alfonso, 2019), satysfakcji zawodników (Chia, Pyun, Kwon, 2015), ryzyka kontuzji u sportowców (Ekstrand, Lundqvist, Lagerbäck, 2018) czy relacji z zawodnikami (Sumarna, Ma'mun, Hidayat, 2018). Trener i instruktor sportu powinien również posiadać kompetencje w zakresie rozpoznawania i regulowania emocji wśród swoich zawodników oraz dostosowania swojego zachowania do sytuacji i klimatu emocjonalnego w drużynie (Teques, Duarte, Viana, 2019). Za powyższe odpowiada **inteligencja emocjonalna (IE)**, która jest zbiorem emocjonalnych i społecznych kompetencji, zdolności i cech, które determinują efektywne rozumienie i wyrażanie siebie, rozumienie innych ludzi i relacje z nimi, a także radzenie sobie z codziennym życiem (Bar-On, 1997). W literaturze przedmiotu wyróżnia się dwa główne modele IE: 1) model zdolnościowy (ang. *ability model*) (Salovey i Mayer, 1997; Mayer, Caruso, Salovey, 2016) i 2) model mieszany (ang. *mixedmodel*) (Bar-On, 1997). Na przykładzie wymiarów zawartych w modelu zdolnościowym IE: 1) postrzegania emocji; 2) asymilacji emocji; 3) rozumienia emocji i 4) zarządzania emocjami, J. T. Chan i C. J. Mallett, (2011) przedstawili zalecane umiejętności trenera, które mogą przyczynić się do wydajności jego pracy. Trenerzy inteligentni emocjonalnie potrafią dostrzegać, rozumieć i regulować emocje własne i innych i dzięki temu mogą być bardziej skuteczni. Rola inteligencji emocjonalnej wydaje się zatem nieoceniona dla trenera osiągającego wysokie wyniki sportowe (Afkhami i wsp., 2011; Chan i Mallett, 2011; Iancheva i Prodanov, 2018; Magrum i McCullick, 2019).

Ponadto, autor w niniejszej dysertacji wskazał **czynniki socjodemograficzne**, które w znaczący sposób mogą wpłynąć na efekty pracy trenerów i instruktorów sportu. Wiek może decydować o konkretnych motywach trenera i instruktora sportu do sprawowania tej funkcji (Ronkainen i wsp., 2022). Z kolei staż pracy może wpływać bezpośrednio na rozwój i wyniki zawodników (Marinho i wsp., 2020) czy decydować o tym, co według trenera jest istotniejsze w pracy ze sportowcem (Serrano i wsp., 2013). Rola płci jest również istotna podobnie jak dwa wcześniejsze czynniki. Płeć trenera i instruktora sportu może wpływać na wynik sportowców (Darvin, Pegoraro, Berri, 2018; Mire, Heintz, Foreman, 2021). Na wynik sportowy może mieć również wpływ posiadane wykształcenie (Marinho i wsp., 2020). Ponadto, wykształcenie wpływa również na relację trener-zawodnik (Kayhan, 2020). Kolejnym czynnikiem mającym również wpływ na efektywność pracy trenera jest status rodzinny (Joncheray, Burlot, Julla-Marcy, 2019; Potts, Didymus, Kaiseler, 2021).

Specyfika funkcjonowania młodzieżowych klubów sportowych w Polsce oraz zbyt małe środki finansowe na działalność statutową klubu, wymuszają bardzo często od władz klubu sportowego angażowania trenerów i instruktorów sportu do współuczestniczenia w zarządzaniu działalnością klubu sportowego. Pomimo, iż w rozwiniętych organizacjach biznesowych dąży się do zarządzania poprzez partycypację pracowniczą, to w polskich młodzieżowych klubach sportowych w dalszym ciągu nie angażuje się pracowników lub wolontariuszy w ramach określonej strategii ZZL. W związku z tym, autor niniejszej dysertacji określił rodzaj i poziom partycypacji pracowniczej trenerów i instruktorów sportu oraz jej wpływ na efektywność ich pracy. **Partycypacja pracownicza** to „proces, w którym pracownicy przejmują kontrolę nad swoją pracą i jej warunkami poprzez włączenie ich zaangażowania w podejmowanie decyzji dotyczących ich pracy” (Khalid i Nawab, 2018, s. 3). W literaturze przedmiotu wyróżnia się trzy rodzaje partycypacji: pośrednią, bezpośrednią i własnościowo-finansową oraz cztery jej formy: informowanie, konsultowanie, współdecydowanie i uprawomocnienie (Cabrera, E. F., Cabrera, Á., Ortega, 2001; Mendel, 2001; Poutsma, Kalmi, Pendleton, 2006; Cierniak-Emerych, 2011; Skorupińska, 2013b; Akkerman, Sluiter, Jansen, 2015; Irawanto, 2015; Khalid i Nawab, 2018; Kozłowski, 2019). Jak wynika z badań (Rudolf i Skorupińska, 2012; Skorupińska-Cieślak, 2021), w krajach UE, organizacje stosują najczęściej partycypację bezpośrednią i traktują ją jako jedną z cech charakteryzujących proces ZZL oraz stanowiącą jego integralną część (Bukowska i wsp., 2019). Zarządzanie partycypacyjne opiera się na zaangażowaniu pracowników w podejmowanie decyzji, rozwiązywaniu problemów w firmie, delegowaniu uprawnień pracownikom, a także na wspieraniu ich wysokiej autonomii oraz własnej inicjatywy i kreatywności (Rolková, Farkašová, 2015). Zakres rozwiązań

w zarządzaniu partycypacyjnym przeważnie wynika z czterech praktyk: dzielenia się informacjami (Ahmad i Huvila, 2019), dzielenia się wiedzą (Saffar i Obeidat, 2020), dzielenia się władzą (Baran i Sypniewska, 2020) i dzielenia się odpowiedzialnością (Kozioł i Buzowska, 2016). Dotychczasowe badania przeprowadzone przez zagranicznych badaczy wykazały istotny wpływ zarządzania partycypacyjnego na efektywność pracy pracowników w organizacji (Iwu i wsp., 2014; Groen, Wouters, Wilderom, 2017; Oyebamiji 2018; Babagana, Mat, Ibrahim, 2019; Ejere i Jarbandhan, 2019; Chimaobi, 2020; Fatemi, Saeidi, Samiei, 2021; Uribetxebarria, Garmendia, Elorza, 2021; Zhi, Abba, Hamid, 2021). W polskich młodzieżowych klubach sportowych ze względu na formę organizacyjno-prawną nie występuje bierna forma partycypacji pracowniczej. Jak dotąd badacze zagraniczni zajmowali się partycypacją pracowniczą w organizacjach sportowych w kontekście wypalenia zawodowego (Ghasemi, Roshnavand, Khoshbakhti, 2014) czy sponsoringu (Daigo i Filo, 2021). Dość chętnie podejmowali również temat pracowników w organizacjach sportowych (Pichot, Pierre, Burlot, 2009; Brinkley, McDermott, Munir, 2017; Oja, Hazzaa, Wilkerson, 2018; Paek i wsp., 2020; Wu i wsp., 2020; Baup, Vignal, Bodet, 2021). Badacze zajmowali się również tematyką decydentów organizacji sportowych (MacMahon i Plessner, 2007; MacMahon i wsp., 2014; Livingston i wsp., 2020) oraz ich motywów do uczestniczenia w sporcie (Bernal, Nix, Boatwright, 2012; Hancock, Dawson, Auger, 2015) czy wpływu na zarządzanie zawodnikami (Cunningham, Simmons, Mascarenhas, 2018). Autorzy pisali również o wieloaspektowym charakterze pracy trenera w klubie sportowym w kontekście zadań pozaszkoleniowych (Dawson i Phillips, 2013; Rathwell, Bloom, Loughhead, 2014; Phillips i Schulenkorf, 2016). Temat udziału trenera w zarządzaniu klubem sportowym eksplorowali również polscy autorzy (Pipeń, 2013; Cewińska, 2013). Przegląd dotychczasowych badań wskazuje, iż temat partycypacji pracowniczej w organizacjach sportowych, a tym bardziej w klubach sportowych nie został jak dotąd dostrzeżony. Badania przeprowadzone przez autora niniejszej rozprawy doktorskiej w postaci badań pilotażowych wypełniły częściowo tę lukę badawczą (Buchali, 2021). Analiza wykazała rodzaj i poziom partycypacji pracowniczej stosowany w polskich młodzieżowych klubach sportowych oraz jej istotny wpływ na efektywność pracy trenera i instruktora sportu.

We współczesnych warunkach kształtowanie efektywności pracy trenerów i instruktorów sportu wymaga monitorowania wielu czynników obejmujących inteligencję emocjonalną, zachowań trenerskie i przywódcze oraz czynniki socjodemograficzne, które ową efektywność determinują. Potrzeba spojrzenia na partycypację pracowniczą

w ramach realizacji procesu zarządzania zasobami ludzkimi w polskich klubach sportowych pełnią kluczową rolę dla tego procesu.

Głównym celem badań jest **weryfikacja występowania relacji między profilem kompetencyjnym trenera i instruktora sportu, partycypacją pracowniczą a efektywnością jego pracy**. Mając powyższe na uwadze sformułowano **problem badawczy** jakim jest weryfikacja występowania zależności między elementami profilu kompetencyjnego trenera i instruktora sportu, partycypacji pracowniczej oraz efektywności jego pracy. W rezultacie określono **przedmiot badania, który** stanowią trzy obszary charakteryzujące : (1) kompetencje trenera i instruktora sportu, (2) poziom partycypacji pracowniczej, (3) efektywność jego pracy oraz zależności występujące między nimi. Jako podmiot badania obrano trenerów oraz instruktorów sportowych.

Sformułowany problem badawczy dał asumpt do zaproponowania ośmiu pytań badawczych ustalających na poszczególnych etapach badań, weryfikację istotności oraz kierunku zależności między następującymi zagadnieniami:

- Pytanie 1. Czy i w jakim stopniu **efektywność pracy** trenera i instruktora sportu wiąże się z **poziomem inteligencji emocjonalnej** oraz **zachowaniami trenerskimi i przywódczymi**?
- Pytanie 2. Czy i w jakim stopniu **poziom inteligencji** emocjonalnej trenera i instruktora sportu jest powiązany z **partycypacją pracowniczą** oraz **zachowaniami trenerskimi i przywódczymi**?
- Pytanie 3. Czy i w jakim stopniu **zachowania trenerskie** i przywódcze wiążą się z **partycypacją pracowniczą**?
- Pytanie 4. Czy **czynniki socjodemograficzne** trenera sportowego mają wpływ na **partycypację pracowniczą** oraz **efektywność pracy trenera i instruktora sportu**?
- Pytanie 5. Jaki **profil kompetencyjny** trenera i instruktora sportu przeważa w polskich młodzieżowych klubach sportowych?
- Pytanie 6. Jaki **rodzaj i poziom partycypacji** pracowniczej stosowany jest w polskich klubach sportowych?
- Pytanie 7. Jaki **rodzaj i poziom partycypacji** pracowniczej warunkuje **efektywność pracy** trenera i instruktora sportu?
- Pytanie 8. Czy i w jakim stopniu **partycypacja pracownicza** wpływa na relację między **profilem kompetencyjnym trenera i instruktora sportu a efektywnością jego pracy**?

W odniesieniu do postawionych pytań badawczych zaproponowano główną hipotezę badawczą wskazującą kierunek zależności pomiędzy zmiennymi oraz mediatorem: **Partycypacja pracownicza mediuje relacje między profilem kompetencyjnym trenera i instruktora sportu a efektywnością jego pracy.**

Dodatkowo w pracy została podjęta próba weryfikacji siedmiu zestawów hipotez szczegółowych:

Hipoteza H1. *Wyższa efektywność pracy trenera i instruktora sportu wiąże się z wysokim poziomem inteligencji emocjonalnej oraz wysokimi ocenami zachowań trenerskich i przywódczych.*

H1.1. Trenerzy i instruktorzy sportu o wysokiej inteligencji emocjonalnej osiągają wysokie wyniki sportowe i częściej posiadają zawodniczki w kadrze narodowej.

H1.2. Wyższe oceny poziomu zachowań trenerskich pod względem treningu fizycznego, planowania, umiejętności technicznych, strategii na zawody, wyznaczania celów, przygotowania mentalnego wiążą się z osiąganiem wyższych wyników sportowych i większej częstości posiadania zawodniczki w kadrze narodowej.

H1.3. Trenerzy i instruktorzy sportu o wyższym poziomie zachowań przywódczych dotyczących trenowania i instruowania oraz dotyczących wsparcia społecznego osiągają wysokie wyniki sportowe i częściej posiadają zawodniczki w kadrze narodowej.

H1.4. Wysokie oceny poziomu zachowań autokratycznych, korelują z wysokimi wynikami sportowymi i wyższą częstością trenowania zawodniczek w kadrze narodowej.

Hipoteza H2. *Wyższy poziom inteligencji emocjonalnej trenera i instruktora sportu jest dodatnio skorelowany z partycypacją pracowniczą.*

Hipoteza H3. *Poziom partycypacji pracowniczej trenerów i instruktorów sportu w klubie sportowym jest związany z zachowaniami trenerskimi i przywódczymi.*

Hipoteza H4. *Czynniki socjodemograficzne trenera sportowego mają wpływ na partycypację pracowniczą oraz efektywność pracy trenera i instruktora sportu.*

H4.1. Wynik sportowy trenera i instruktora sportu oraz posiadanie zawodniczek w kadrze narodowej zależy od jego wieku, stażu pracy i posiadania małych dzieci.

H4.2. Poziom partycypacji pracowniczej trenera i instruktora sportu w klubie sportowym zależy od jego cech socjodemograficznych (wieku, stażu pracy i posiadania małych dzieci).

Hipoteza H5. *Efektywność pracy trenerów i instruktorów sportu zależy od rodzaju i poziomu partycypacji pracowniczej.*

H5.1. Trenerzy i instruktorzy sportu, których dotyczy czynny rodzaj partycypacji w klubie sportowym, osiągają wysokie wyniki sportowe i częściej posiadają zawodniczki w kadrze narodowej.

H5.2. Wynik sportowy oraz posiadanie zawodniczek w kadrze narodowej zależy od poziomu partycypacji pracowniczej trenera i instruktora sportu w klubie sportowym.

Hipoteza H6. *Wysoka inteligencja emocjonalna wiąże się z efektywnością pracy trenera i instruktora sportu.*

H6.1. Trenerzy i instruktorzy sportu o wysokiej inteligencji emocjonalnej, których dotyczy czynny rodzaj partycypacji w klubie sportowym osiągają wysokie wyniki sportowe i częściej posiadają zawodniczki w kadrze narodowej.

H6.2. Trenerzy i instruktorzy sportu o wysokiej inteligencji emocjonalnej, których dotyczy bierny rodzaj partycypacji w klubie sportowym osiągają wysokie wyniki sportowe i częściej posiadają zawodniczki w kadrze narodowej.

Hipoteza H7. *Partycypacja pracownicza jest mediatorem związku między zachowaniami trenerskimi i przywódczymi a efektywnością pracy.*

H7.1. Trenerzy i instruktorzy wyróżniający się czynną partycypacją pracowniczą wraz ze wzrostem ocen zachowań trenerskich dotyczących planowania i umiejętności technicznych, strategii na zawody, wyznaczania celów, przygotowania mentalnego częściej osiągają wysokie wyniki sportowe i częściej posiadają zawodniczki w kadrze narodowej.

H7.2. Trenerzy i instruktorzy sportu, których dotyczy czynny rodzaj partycypacji w klubie sportowym, wraz ze wzrostem ocen zachowań przywódczych dotyczących trenowania i instruowania, osiągają wysokie wyniki sportowe i częściej posiadają zawodniczki w kadrze narodowej.

H7.3. Trenerzy i instruktorzy sportu o wysokim poziomie zachowań autokratycznych, których dotyczy czynna rodzaj partycypacji w klubie sportowym osiągają wysokie wyniki sportowe i częściej posiadają zawodniczki w kadrze narodowej.

H7.4. Trenerzy i instruktorzy sportu o wysokim poziomie zachowań przywódczych dotyczących wsparcia społecznego, których dotyczy czynny rodzaj partycypacji w klubie sportowym, osiągają wysokie wyniki sportowe i częściej posiadają zawodniczki w kadrze narodowej.

Praca została podzielona na sześć rozdziałów każdorazowo poprzedzanych wstępem i zakończonych podsumowaniem zawierającym wnioski i ograniczenia płynące z przeprowadzonych badań a także rekomendacje teoretyczne i płynące dla praktyki. Praca ma charakter teoretyczno-empiryczny.

W rozdziale 1 dokonano próby przedstawienia stanu zarządzania zasobami ludzkimi w polskich młodzieżowych klubach sportowych na podstawie dotychczasowej literatury. Na wstępie opisano historię zarządzania sportem. Następnie poświęcono uwagę koncepcyjnym podstawom zarządzania zasobami ludzkimi ze wskazaniem na zarządzanie procesowe, które jest najczęściej wykorzystywane przez młodzieżowe kluby sportowe w Polsce. W drugiej części rozdziału opisano specyfikę funkcjonowania klubów sportowych w Polsce, wraz z omówieniem ich struktury organizacyjnej i źródeł finansowania. Następnie przeprowadzona została dyskusja prowadząca do przedstawienia najważniejszych interesariuszy warunkujących sprawne funkcjonowanie młodzieżowych klubów sportowych. Rozdział kończy krytyczna dyskusja na temat stanu zarządzania zasobami ludzkimi w młodzieżowych klubach sportowych w Polsce i za granicą, łącząca wnioski dotychczasowych przeglądów literatury z najnowszymi wynikami badań.

Rozdział 2 koncentruje się na sylwetce trenera i instruktora sportu w młodzieżowym klubie sportowym. W pierwszej części rozdziału przedstawiono charakterystykę jego pracy tj. warunki niezbędne do wykonywania zawodu oraz jego zadania, obowiązki i zakres odpowiedzialności. Następnie opisano zachodzące relacje trenera i instruktora sportu w strukturze klubu młodzieżowego i aktualne wyzwania stojące przed nim. W drugiej części rozdziału przedstawiono kompetencje osobiste i zawodowe trenera i instruktora sportu, które są niezbędne w pracy z młodzieżą. W ramach posiadanych kompetencji, został opisany wpływ zachowań trenerskich i przywódczych oraz inteligencji emocjonalnej na jego pracę. Ponadto, opisano czynniki kontekstualne trenera oraz ich znaczenie dla procesu ZZL.

Rozdział 3 poświęcono dwóm kwestiom: udziału trenera i instruktora sportu w zarządzaniu zasobami ludzkimi w młodzieżowym klubie sportowym oraz efektywności jego pracy. W odniesieniu do pierwszej kwestii, na wstępie dokonano próby przedstawienia roli współuczestnictwa pracowników w podejmowaniu decyzji oraz efektów wynikających z zarządzania partycypacyjnego ze szczególnym uwzględnieniem klubów sportowych. W ramach tego opisano istotę partycypacji pracowniczej poprzez przedstawienie jej systematyki pojęciowej, uwarunkowań oraz rodzajów i obieranych form. W dalszej kolejności scharakteryzowano praktyki zarządzania partycypacyjnego stosowane we współczesnych organizacjach. Rozważania na temat kwestii partycypacji pracowniczej zamyka przegląd aktualnych badań na temat partycypacji pracowniczej w organizacjach sportowych. Ponadto dokonano próby charakterystyki formalnego i nieformalnego udziału trenera i instruktora sportu w młodzieżowym klubie sportowym. W odniesieniu do kwestii efektywności pracy trenera i instruktora sportu, najpierw scharakteryzowano efektywność pracowników w procesie zarządzania zasobami ludzkimi ze szczególnym uwzględnieniem klubów sportowych. Następnie dokonano próby określenia istoty efektywności poprzez przedstawienie jej systematyki pojęciowej oraz jej mierników na poziomie całej organizacji i pracownika. W części końcowej rozdziału scharakteryzowano istotę efektywności pracy trenera i instruktora sportu poprzez przedstawienie czynników, które ją warunkują oraz mierników, które o niej świadczą.

Rozdział 4 jest w całości poświęcony zaprezentowaniu metodyki badań empirycznych. Na początku opisano cele i przedmiot badania oraz pytania i hipotezy badawcze. Następnie przedstawiono model badawczy, charakterystykę zmiennych oraz opisano poszczególne etapy procedury badawczej, która obejmowała badania pilotażowe, badania ilościowe i jakościowe. Zaprezentowano metody i narzędzia pozyskiwania danych oraz metody próby i analizy danych.

Rozdział 5 traktuje o wynikach badań ilościowych przeprowadzonych wśród próby dwóch grup respondentów: trenerów i instruktorów oraz zawodników przez nich trenowanych. Rezultaty prowadzonych badań prowadzą do przedstawienia ogólnej charakterystyki sylwetki trenera i instruktora sportu w polskich młodzieżowych klubach sportowych wraz ze wskazaniem poziomu i rodzaju partycypacji pracowniczej dominujących w objętych badaniami polskich młodzieżowych klubach sportowych.

Rozdział 6 przedstawia dalej posuniętą analizę i interpretację przeprowadzonych badań własnych. Rozpoczyna go omówienie wyników badania ilościowego. Jego kluczowa część dotyczy weryfikacji występowania zależności między elementami profilu kompetencyjnego trenera i instruktora sportu, partycypacji pracowniczej oraz efektywności jego pracy.

Do analizy danych wykorzystano metody statystyki matematycznej oraz ekonometrycznej. Drugą część rozdziału poświęcono wynikom badań jakościowych, których celem było objaśnienie, pogłębienie oraz zrozumienie zależności weryfikowanych za pomocą metod statystycznych.

Pracę zamyka reasumpcja otrzymanych wyników badania w kontekście budowania efektywności pracy trenerów i instruktorów sportu oraz wnioski służące weryfikacji postawionych hipotez. Praca poszerzona jest refleksją na temat interpretacji wyników i rekomendacji dla władz młodzieżowych klubów sportowych. Wykazany został także wkład teoretyczny i praktyczny do nauki. Ostatecznie wskazano również ograniczenia dla przeprowadzonego badania, a także sugestie dla podobnych badań w przyszłości.

Rozdział 1.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w młodzieżowych klubach sportowych

Na przestrzeni kilkudziesięciu lat, podejście do zarządzania sportem uległo wielu przemianom. Było to spowodowane powstaniem licznych nowych podejść do zarządzania organizacjami (w tym ZZL), które bardzo szybko zyskały popularność w organizacjach sportowych. W poniższym rozdziale dokonano próby przedstawienia stanu zarządzania zasobami ludzkimi w polskich młodzieżowych klubach sportowych na podstawie dotychczasowej literatury. W pierwszej części opisano historię zarządzania sportem na przykładzie dwóch modeli: europejskiego i amerykańskiego. Kolejna część rozdziału zostanie poświęcona koncepcyjnym podstawom zarządzania zasobami ludzkimi ze wskazaniem na zarządzanie procesowe, które jest najczęściej wykorzystywane przez młodzieżowe kluby sportowe w Polsce. Kolejno opisana zostanie specyfika funkcjonowania klubów sportowych w Polsce, wraz z omówieniem ich struktury organizacyjnej i źródeł finansowania. Następnie przeprowadzona zostanie dyskusja prowadząca do przedstawienia najważniejszych interesariuszy warunkujących sprawne funkcjonowanie młodzieżowych klubów sportowych. Klamrą domykającą rozdział będzie krytyczna dyskusja na temat stanu zarządzania zasobami ludzkimi w młodzieżowych klubach sportowych w Polsce i za granicą, łącząca wnioski dotychczasowych przeglądów literatury z najnowszymi wynikami badań.

1.1. Od zarządzania sportem po zarządzanie zasobami ludzkimi w młodzieżowych klubach sportowych

1.1.1. Zarządzanie sportem wczoraj i dziś

Nauka o zarządzaniu definiuje sport jako zjawisko o dużym znaczeniu społecznym i ekonomicznym. Zarządzanie sportem stanowi odrębną gałąź w nauce o sporcie, ponieważ spełnia podstawowy wymóg, jakim jest m.in. posiadanie własnego pola badawczego i posługuje się metodami naukowymi w organizowaniu przedmiotu swojej działalności (Marcu i Buhas, 2011). Zarządzanie sportem to nauka o planowaniu, nadzorowaniu i organizowaniu różnych działań sportowych (Krishnamurthy, Srikant, Santhosa, 2018). Badacze zajmujący się zarządzaniem sportem analizują już nie tylko zmiany zachodzące w głównych strukturach

sportowych tj.: kluby sportowe, ligi czy turnieje międzynarodowe, ale również skupiają swoją uwagę na aspektach biznesowych. Sport, a w szczególności ten zawodowy, stał się wielomiliardowym przemysłem i podstawą źródła generującego zyski ekonomiczne, które musi być dobrze zarządzane i z którego osoby uprawiające sport powinny czerpać korzyści. Rozwój zarządzania sportem nieustannie ewoluuje wraz z postępującą globalizacją. Przykładem są badania związane np. z ekologią (McCullough, Orr, Kellison, 2020), eSportem (Cunningham i wsp., 2018) czy social mediami (López-Carril, Anagnostopoulos, Parganas, 2020) oraz ich implikacjami dla zarządzania sportem. Działalność w obszarze sportu rozszerzyła się zdecydowanie poza dotychczasowe ramy, zwiększając tym samym zapotrzebowanie na specjalistów w różnych obszarach związanych ze sportem i organizacjami sportowymi. Aktualnie istnieje 505 programów licencyjnych zarządzania sportem na całym świecie umieszczonych w różnych jednostkach akademickich, w których mogą kształcić się przyszli menadżerowie sportu oraz specjaliści z zakresu zarządzania sportem (Stokowski i wsp., 2022).

Chociaż w literaturze przedmiotu najczęściej podkreśla się dokonania amerykańskich badaczy w rozwoju zarządzania sportem, to pierwszych ustaleń na tym polu dokonano w Anglii.

1.1.2. Historyczne ujęcie zarządzania sportem

Za miejsce narodzin nowoczesnego sportu i zarządzania sportem, uważa się Anglię, gdzie w XVIII w. angielska arystokracja, zaczęła rozwijać kluby sportowe. Członkostwo w tych klubach zależało od politycznego i ekonomicznego statusu. W XIX wieku wyścigi konne były jednym z pierwszych sportów przekształconych przez system zarządzania klubami. Członkowie klubów sportowych ustalali zasady, rozstrzygali spory między drużynami lub właścicielami koni i organizowali zawody (Crosset i Hums, 2012). Dzięki wydarzeniom z Anglii, inne kluby sportowe z Europy i Ameryki Południowej zaczęły rozwijać swoje struktury. Powstawały pierwsze ligi i turnieje, również międzynarodowe. Istotną rolę dla zarządzania sportem w Europie odegrało założenie w 1894 r. przez Pierre de Coubertin'a Międzynarodowego Komitetu Olimpijskiego, który w ciągu nieco ponad stu lat stał się ważną organizacją pozarządową, będącą centrum sieci mniej lub bardziej ściśle powiązanych organów, które przyczyniają się do organizacji Igrzysk Olimpijskich (Chappelet, 2016).

Amerykanie przez wiele lat usilnie próbowali czerpać wzorce z angielskich rozwiązań dotyczących systemu zarządzania sportem, lecz bezskutecznie. Dopiero w drugiej połowie XIX wieku, w USA doszło do zmian w podejściu do zarządzania klubami. W Stanach Zjednoczonych powstała pierwsza liga sportowa nastawiona na zysk, a William Hulbert, który

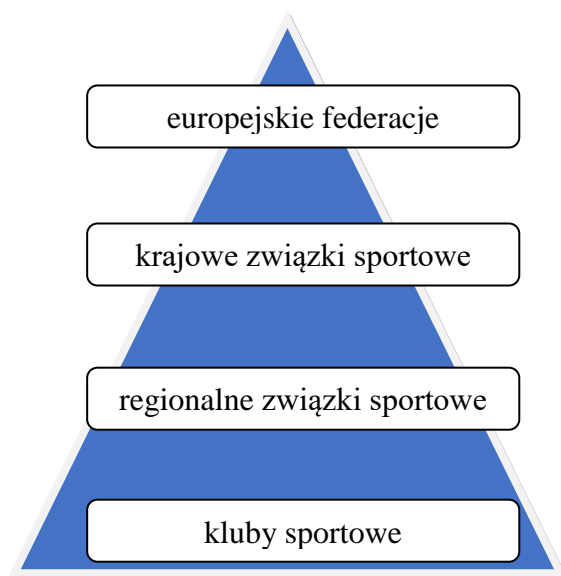
był jej właścicielem, odegrał istotną rolę w rozwoju zarządzania sportem. Uważał, że drużyny baseballowe będą stabilniejsze pod względem sportowym i ekonomicznym, tylko wtedy, gdy będą prowadzone jak przedsiębiorstwa i będą ze sobą wzajemnie konkurować (Crosset i Hums, 2012). Ważnym momentem w USA w rozwoju zarządzania sportem był artykuł S. Rottenberga opublikowany w 1956 roku na łamach renomowanego *The Journal of Political Economy*. S. Rottenberg, zwracał w nim uwagę na swoistość sportu jako biznesu i wskazywał na specyficzne cechy rynku sportu. Podkreślał rolę widowisk sportowych jako produktów, a jako główne źródło przychodów klubów sportowych widział wpływy ze sprzedaży biletów (Rottenberg, 1956). Istotny wkład w rozwój zarządzania sportem w Stanach Zjednoczonych przypisuje się również dwóm osobom: J. G. Masonowi i W. O'Malleyowi. Dzięki ich staraniom w 1966 roku wprowadzono pierwszy program studiów magisterskich w zakresie zarządzania sportem na Uniwersytecie Ohio w Stanach Zjednoczonych (Jones, Brooks, Mak, 2008).

Podsumowując, w rozwoju zarządzania sportem istotną rolę odegrały dwie koncepcje wywodzące się z Europy i Ameryki Północnej: europejski model zarządzania sportem, kładący nacisk na wartości społeczno-kulturowe i amerykański model zarządzania sportem, akcentujący rynkowość i komercyjność (Górny, 2020)

1.1.3. Europejski a amerykański model zarządzania sportem

Model europejski zakłada czterostopniową strukturę hierarchiczną i piramidalną, w której centralną funkcję nad krajowymi związkami sportowymi pełnią europejskie federacje sportowe. Poniżej nich, znajdują się regionalne związki sportowe organizujące zawody sportowe dla klubów sportowych, które stanowią fundament całej piramidy. Model organizacji sportu w Europie przedstawia rysunek 1.

Rysunek 1.: Model organizacji sportu w Europie



Źródło: opracowanie na podstawie: European Commission, (1998). The European Model of Sport – consultation document,

https://www.sportaustria.at/fileadmin/Inhalte/Dokumente/Internationales/EU_European_Model_Sport.pdf.

(dostęp 09.09.2021)

Istotną cechą europejskiego modelu zarządzania sportem jest funkcjonujący na jego płaszczyźnie otwarty, wertykalny system współzawodnictwa. Oznacza to, iż organizacje sportowe mają powszechny dostęp do udziału w rozgrywkach ligowych i równe szanse we wzajemnej rywalizacji. Jednak za najistotniejszą cechę tego modelu uznaje się możliwość nieustannego rozwoju sportowego poprzez awans do wyższej ligi lub degradację do ligi niższej (Górny, 2020). Organizacje sportowe mają przede wszystkim za zadanie oferować każdemu obywatelowi możliwość angażowania się w sport na poziomie lokalnym, promując w ten sposób ideę "sportu dla wszystkich". Przykładem klubów sportowych, które funkcjonują na zasadach modelu europejskiego są kluby piłkarskie biorące udział w rozgrywkach UEFA.

Model europejski odzwierciedla również oficjalne stanowisko Unii Europejskiej (UE) w sprawie roli, jaką odgrywa sport w procesie rozwoju integracji. W Białej Księdze na temat sportu wymienionych zostało 5 funkcji (Komisja Europejska, 2007):

1. Funkcja edukacyjna: sport pomaga w kształtowaniu wielowymiarowej osobowości, zapewniając samorozwój dla ludzi w każdym wieku;
2. Funkcja utrzymania zdrowia społeczeństwa: ćwiczenia fizyczne przyczyniają się do poprawy zdrowia ludności, pomagają zwalczać różne choroby i pozwalają zachować jakość życia wszystkich pokoleń;

3. Funkcja społeczna: sport jest idealnym środowiskiem do tworzenia większej integracji społecznej i zapobiegania nietolerancji, rasizmowi, seksizmowi, okrucieństwu, nadużywaniu alkoholu i narkotyków. Sport pomaga włączyć różne segmenty społeczeństwa w rynek pracy;
4. Funkcja kulturowa: sport przyczynia się do lepszej adaptacji, pomaga w przyswajaniu norm kulturowych, kształtuje szczególny rodzaj tożsamości.
5. Funkcja rekreacyjna: sport jest optymalną i użyteczną formą spędzania wolnego czasu przez ludność.

Dla modelu europejskiego główną alternatywą jest amerykański model zarządzania sportem, który opiera się na zupełnie innych zasadach. Sport w Stanach Zjednoczonych, pomimo, iż początkowo czerpał z doświadczeń europejskich, to bardzo szybko uniezależnił się od tych wzorców i w szybkim tempie kształtował swoje podejście do sportu odpowiadający ich realiom. W modelu amerykańskim istnieje rozróżnienie na sport amatorski, sport uniwersytecki i sport zawodowy, przez co zasady organizacji rozgrywek i sposób zorganizowania klubów i związków sportowych znacznie się różnią. Najbardziej charakterystyczną jego cechą jest bowiem – odmiennie niż ma to miejsce w Europie – wyraźne i jednoznaczne oddzielenie sportu amatorskiego od sportu profesjonalnego (Tomanek, 2019).

Zdaniem V. Zuev i I. Popova (2018) istnieje wiele różnic pomiędzy europejskim a amerykańskim modelem zarządzania sportem. Po pierwsze, model amerykański ma na celu maksymalizację zysku. Po drugie, w przeciwieństwie do modelu europejskiego, charakteryzuje się zamkniętymi ligami opartymi na stałym członkostwie zabezpieczonym przez zakup franczyzy. Po trzecie, w amerykańskich rozgrywkach nie ma systemu awansu i spadku, ponieważ nie występuje struktura piramidalna. Wejście do ligi uzyskuje się poprzez zakup franczyzy. Po czwarte, aby ograniczyć wyścig o uzdolnionych sportowców, władze klubu sportowego utrzymują wynagrodzenia dla swoich zawodników na równym poziomie, a ich wymiana za pieniądze jest ograniczona lub zabroniona. Ponadto, prawa do transmisji zawodów należą do klubów sportowych, które zarządzają nimi według własnego uznania. Przykładem klubów sportowych, które funkcjonują na zasadach modelu amerykańskiego są kluby baseballowe funkcjonujące w Stanach Zjednoczonych.

W Polsce, zarządzanie sportem jest zgodne z modelem europejskim. Wynika to przede wszystkim z faktu członkostwa w Unii Europejskiej, ale również tego, jak przez ostatnie kilkadziesiąt lat kształtował się system sportu w Polsce i należące do niego organizacje sportowe. Polska, tak jak inne kraje UE, realizuje tzw. zasadę dobrego zarządzania w sporcie,

której stosowanie wspiera rozwój sportu i eliminuje występujące w nim negatywne zjawiska (Siemion, 2018).

1.1.4. Stan obecny zarządzania sportem w Polsce

Sport w Polsce zorganizowany jest na podstawie przepisów zawartych w ustawie o sporcie (Ustawa z dnia 25 czerwca 2010 r. o sporcie, Dz.U.2020.0.1133), która posiada regulacje prawne sportu dostosowane do standardów europejskich. Podobnie jak w innych krajach UE, organizacja sportu w Polsce opiera się na hierarchicznej i piramidalnej strukturze. Działalność sportowa w Polsce prowadzona jest w szczególności w formie klubu sportowego, a za organizowanie i prowadzenie współzawodnictwa w danym sporcie odpowiedzialny jest polski związek sportowy, który wydaje klubom licencje na grę w lidze. Nadzór nad działalnością polskich związków sportowych sprawuje minister właściwy do spraw kultury fizycznej (Ustawa o sporcie). Zgodnie z powyższym stan zarządzania sportem w Polsce można ocenić m.in. na podstawie aktualnej sprawności funkcjonowania klubów i związków sportowych.

Analiza działalności polskich związków sportowych w sportach olimpijskich w 2016 roku wykazała, iż polskie związki sportowe są słabo przygotowane do pełnienia swoich zadań od strony zarządczej. Odpowiedzią na powyższe, było przygotowanie przez Ministerstwo Sportu i Turystyki (MSiT) w 2018 roku tzw. „Kodeksu Dobrego Zarządzania dla Polskich Związków Sportowych”. MSiT uznało, że aby poprawić skuteczność polskich związków sportowych należy do nich wprowadzić zasady dobrego zarządzania, w tym również zarządzania strategicznego, a następnie konsekwentnie dążyć do ich realizacji. Tak jak w przypadku innych podmiotów rynkowych, polski związek sportowy powinien również definiować swoją misję oraz wizję działania, a następnie na tej podstawie budować cele krótko- i długoterminowe, np. w formie strategii (Siemion, 2018).

A. K. Wiśniewski (2013) dokonał analizy zarządzania profesjonalnymi klubem sportowymi w Polsce na przykładzie ekstraklasowego zespołu siatkarskiego Indykpolu AZS Olsztyn. Badania wykazały, iż klub sportowy funkcjonuje w oparciu o dobre praktyki zarządzania, dostosowując je do współczesnych trendów. W klubie sportowym pracują specjaliści odpowiedzialni za określone elementy jego działalności. Innego zdanie jest J. Cewińska, która dokonała obszernej analizy zarządzania w klubach sportowych w Polsce. Zdaniem autorki (2010) praktyki stosowane przez menadżerów w klubach sportowych przekonują o braku umiejętności zarządzania klubami w dzisiejszych, „rynkowych” realiach. Jednocześnie J. Cewińska uważa, że w Polsce są kluby sportowe, które stosują nowoczesne

zarządzanie sportem, to jednak nadal w tym względzie jest dużo do zrobienia. W innych badaniach dotyczących analizy zarządzania w profesjonalnych klubach sportowych, okazało się, że zarządcy klubów sportowych nie posiadają świadomości o korzyściach wdrożenia systemów zarządzania np. jakością oraz problemem jest ich brak wiedzy na temat przełożenia tych narzędzi i technik na środowisko sportowe (Tomanek i Markuszewski, 2016). Inne badania, przeprowadzone przez Z. Pawlak i B. Smoleń (2015) wykazały, iż profesjonalne kluby sportowe borykają się z ogromnymi problemami finansowymi, które mogą być spowodowane brakiem umiejętności władz klubu sportowego do przeniesienia wiedzy z teorii zarządzania przedsiębiorstwami do praktyki działania klubów sportowych.

Mając na względzie powyższe rozważania, organizacje sportowe w Polsce przede wszystkim borykają się z niewiedzą z zakresu zarządzania sportem i brakiem umiejętności wdrożenia znanych już metod i technik zarządzania do otoczenia sportowego. Co z kolei również, źle wpływa na stan kondycji finansowej klubu sportowego. Korzystnym rozwiązaniem wydaje się stworzenie odpowiednich programów zarządzania w sporcie w polskich ośrodkach akademickich oraz podejmowanie rozważań teoretycznych, jak i badań empirycznych przez polskich badaczy zajmujących się zarządzaniem sportem.

Polscy badacze starają się wyjść naprzeciw nieustającym zmianom w podejściu do zarządzania sportem i coraz chętniej podejmują się rozważań teoretycznych, jak i badań empirycznych dotyczących tego obszaru: „zarządzania strategicznego w polskim sporcie” (Rejniak-Romer, 2011; Botwina, 2020); „zarządzania sportem z punktu widzenia filozofii i logistyki” (Kosiewicz, Michaluk, Pezdek, 2013); „zarządzania kryzysem w sporcie oraz w sporcie w świetle aksjologii” (Bednarczyk i Nessel, 2016); „zarządzania wiedzą i talentem w klubach sportowych” (Kuźbik i Moterski, 2015), „strategii rozwoju organizacji sportowych” (Ober i Sowa, 2019) czy „zarządzania jakością w klubie sportowym” (Tomanek, 2019).

1.2. Rola zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach sportowych

1.2.1. Koncepcyjne ramy zarządzania zasobami ludzkimi

Stosunek do pracownika w ciągu ostatniego stulecia ulegał nieustannym zmianom, co w ostatecznym rezultacie wpłynęło na kształtowanie się różnych koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) (ang. *human resource management*) (HRM). Zdaniem A. Szymanowskiej (2014) można wyróżnić trzy fazy zmian w architekturze ZZL:

1. faza operacyjna (w latach 1900–1945) - dział kadr pełnił funkcję administrowania personelem, które sprowadzało się do zadań przyjmowania do pracy i zwalniania z niej, prowadzenia dokumentacji kadrowej, rejestracji czasu pracy, absencji, urlopów oraz administracji płacami;
2. faza taktyczna lub menedżerska (w latach 1945–1980) – dział kadr służył jako ciało doradcze dla członków zarządu i menadżerów oraz zajmował się m.in. opracowywaniem planów zatrudnienia czy kontaktem z rynkiem pracy;
3. faza strategiczna (lata 80. i późniejsze) oraz quasi-liniowa (lata 90. i następne) - dział kadr zajmował się opracowywaniem strategii personalnej zintegrowanej ze strategią ogólną (biznesową, ekonomiczną) przedsiębiorstwa.

Termin ZZL zastąpił określenie „zarządzania personelem”, które z kolei w latach 40 XX w. wyparło pojęcie „zarządzania siłą roboczą” (Armstrong i Taylor, 2016). To ostatnie pojawiło się w latach 20 XX w. za sprawą F. W. Taylora, który podjął próbę opracowania naukowej metody miar pozwalających uchwycić efektywność siły roboczej w organizacjach (Hota i Ghosh, 2013). Model tradycyjny wykształcił się pod silnym wpływem wojskowych wzorców, gdzie za cel nadrzędny uważano wysoką wydajność pracy, szczególnie robotników. W fabrykach obowiązywała (jak w wojsku) tzw. droga służbowa. Pracownik – sprowadzany jedynie do roli wykonawcy – był podwładnym, a kierownik przełożonym (Oleksyn, 2017). Zasadniczo ZZL zastąpiło podejście początkowo nazywane „stosunkami międzyludzkimi” (ang. *human relations*), które było intelektualnym potomstwem E. Mayo i jego współpracowników. Koncepcja „stosunków międzyludzkich”, była reakcją przeciwko nieludzkiemu techno-ekonomizmu i troską o "czynnik ludzki w przemyśle" (Bruce i Nyland, 2011). W koncepcji „stosunków międzyludzkich” wydajność pracowników jest bezpośrednio związana z ich zadowoleniem z pracy oraz z tym, jak za tę pracę zostaną docenieni. Poniższa tabela przedstawia role i zadania pracowników w modelu tradycyjnym i „stosunków międzyludzkich”.

Tabela 1.: Role i zadania pracowników w modelu tradycyjnym i stosunków międzyludzkich

Model tradycyjny	Model stosunków międzyludzkich
Założenia	
Większość ludzi odczuwa niechęć do pracy. Płaca jest ważniejsza od samej pracy. Tylko niektórzy mogą i chcą przyjąć zadania wymagające twórczego myślenia i samokontroli.	Ludzie chcą mieć świadomość, że są potrzebni, oczekują uznania. Jest to czynnik motywacyjny ważniejszy niż pieniądze.
Zalecenia	
Kierownicy powinni swoich podwładnych ściśle nadzorować i kontrolować. Powinni oni dzielić zadania na proste, łatwe do wyuczenia składniki. Powinni opracować i realizować szczegółowe instrukcje.	Kierownicy powinni dawać odczuć pracownikom, że są potrzebni i ważni. Powinni oni pracowników dobrze informować i wysłuchiwać ich zastrzeżeń. Powinni stwarzać pracownikom możliwości do samokontroli.
Oczekiwania	
Ludzie znoszą pracę, gdy płaca jest odpowiednia, a przełożony jest fair. Jeżeli zadania są proste, a pracownicy są ściśle kontrolowani, to osiągają oni postawione im cele.	Informacja i dialog zaspokajają potrzeby uznania i dowartościowania. Zaspokojenie tych potrzeb prowadzi do zadowolenia i eliminuje opory wobec autorytetu formalnego.

Źródło: Pałasz, L. (2007). Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Społecznej w Ostrołęce, nr 4, s. 49-66.

W latach 70. XX w. w Stanach Zjednoczonych zaczęto jeszcze bardziej doceniać korzyści płynące z inwestowania w tzw. „kapitał ludzki”, którego twórcą był T. Schultz (1961). Uważał, że przedsiębiorstwa zyskają więcej na rozwoju kapitału ludzkiego niż w wyniku inwestycji w kapitał fizyczny (Baron i Armstrong, 2012). Kapitał ludzki „obejmuje ogół specyficznych cech i właściwości ucieleśnionych w pracownikach (wiedza, umiejętności, zdrowie, motywacja), które mają określoną wartość oraz stanowią źródło przyszłych dochodów zarówno dla pracownika – właściciela kapitału ludzkiego, jak i dla organizacji korzystającej na określonych warunkach z tegoż kapitału” (Król i Ludwiczynski, 2006, s. 97)

Koncepcja kapitału ludzkiego generuje kulturę organizacyjną opartą na zaangażowaniu i współpracy, dąży do zatrudniania pracowników posiadających potencjał rozwojowy. Jest przeciwstawnym podejściem do modelu sita, który prowadzi do kultury organizacyjnej opartej na konkurencji i rywalizacji między pracownikami. Już od samego początku, wybierani są tylko najlepsi. Po etapie zatrudnienia przechodzą przez system tzw. „sita”, gdzie najbardziej efektywni są awansowani, a najslabsi – zastępowani przez innych pracowników (Leśniewski i Morawska, 2012). W tabeli poniżej zawarto porównanie tych dwóch modeli z zaznaczeniem pozytywnych i negatywnych cech każdego z nich.

Tabela 2.: Analiza porównawcza modelu sita i kapitału ludzkiego

	ZALETY	WADY
MODEL SITA	<ul style="list-style-type: none"> • preferencja zadaniowa pracowników; • (ocena pracownika na podstawie wykonywanych przez niego zadań); • możliwość skompletowania bardzo dobrego zespołu specjalistów; • profesjonalizm w wykonywaniu zadań; • niskie koszty szkoleń wewnętrznych; • jasne i precyzyjne kryteria doboru kandydatów do pracy. 	<ul style="list-style-type: none"> • duża fluktuacja pracowników; • zwiększona konkurencja i rywalizacja wśród pracowników; • brak poczucia bezpieczeństwa i stabilności zawodowej; • wysokie koszty osobowe (wysokie płace dla najlepszych); • docenianie tylko najlepszych, skutecznych, efektywnych (z pominięciem zaangażowania).
MODEL KAPITAŁU LUDZKIEGO	<ul style="list-style-type: none"> • pracownicy mają poczucie stabilizacji; • zaangażowanie pracowników w funkcjonowanie organizacji, poczucie misji; • kreatywność pracowników, niskie koszty osobowe. 	<ul style="list-style-type: none"> • wysokie koszty szkoleń; • trudne do pomiaru kryteria kwalifikacyjne; • zanikanie poziomu rywalizacji między pracownikami.

Źródło: Nowicka, J., Ciekankowski, M. (2019). Kapitał ludzki we współczesnej organizacji. Nowoczesne Systemy Zarządzania. Modern Management Systems, nr 1, s. 79-90.

Kompilacją powyższych koncepcji, jest model mieszany. Rekrutacja wygląda zgodnie z modelem sita, gdzie występują jasne i precyzyjne kryteria doboru kandydatów do pracy. Wymaga się kwalifikacji formalnych. Zazwyczaj brane pod uwagę jest wykształcenie, nie uwzględniając przy tym cech osobowości. Po zatrudnieniu pracownika realizowany jest system zbliżony do modelu kapitału ludzkiego, gdzie pracownicy nie są zwalniani a konkurencja o stanowiska i awanse właściwie nie istnieje. Pracownik, który jest nieefektywny, bywa przesuwany na inne stanowisko. Konsekwencją takiego systemu jest brak motywacji wśród personelu, kłopoty z dyscypliną oraz odpływ najbardziej wartościowych pracowników (Ciekankowski, 2009-2010).

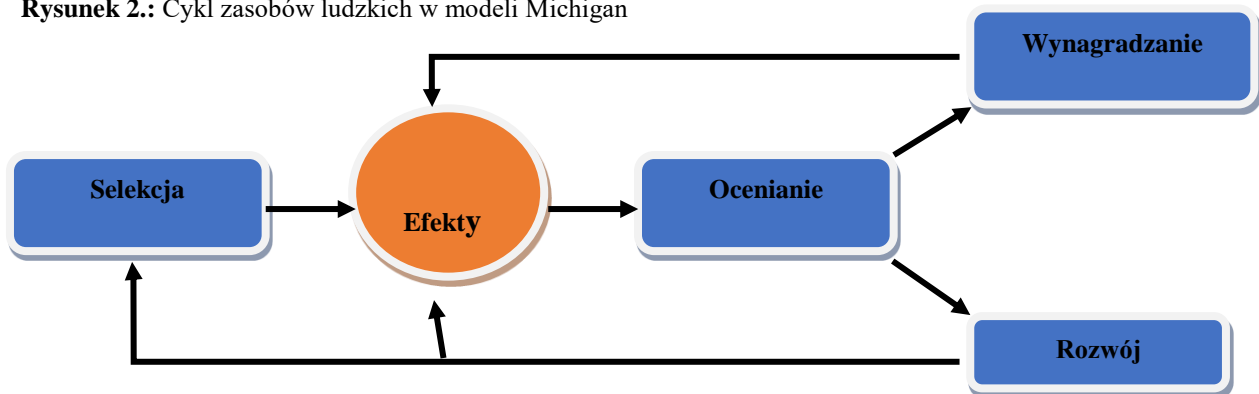
Od przełomu lat 80. i 90. XX w., w ramach fazy (strategicznej) podstawowe znaczenie dla rozwoju nowego podejścia do ZZL miały dwa modele: tzw. model Michigan (ang. *matching model*) i model harwardzki (ang. *map of the HRM territory*) (Jasińska, Samul, Srułak-Wójcikiewicz, 2018). Geneza powstania tych podejść wywodzi się z koncepcji stosunków międzyludzkich i teorii kapitału ludzkiego (Pocztowski, 2018).

Model Michigan pojawił się jako pierwszy w 1984 r. i zakłada, że system zarządzania zasobami ludzkimi oraz struktura organizacyjna powinny być zarządzane w sposób zgodny ze strategią organizacji. Jest to model, który służy jako heurystyczna rama dla wyjaśnienia natury i znaczenia kluczowych działań zarządzania ludźmi (Tivari, Srivastava, Kumar, 2019). Model podkreśla cztery funkcje zarządzania zasobami ludzkimi i ich wzajemne powiązania:

selekcje, ocenę, rozwój i wynagradzanie (które mają przyczynić się do efektywności organizacyjnej) (rysunek 2). Model zakłada dopasowanie dostępnych zasobów ludzkich do stanowisk pracy w organizacji, a jego centralne miejsce zajmuje strategia biznesowa. Koncepcja zakłada, że aby osiągnąć cele organizacyjne, zasoby ludzkie powinny być traktowane jak każdy inny zasób, który wraz z innymi, musi być w pełni wykorzystany (Tivari, Srivastava, Kumar, 2019).

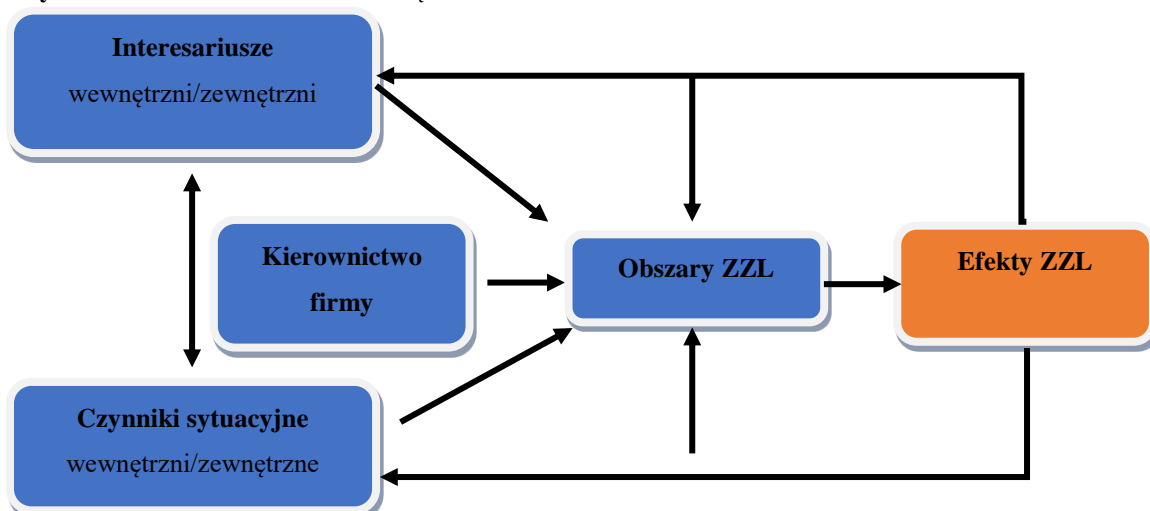
Inne podejście do ZZL, zakłada model harwardzki. Zawiera pięć wzajemnie powiązanych komponentów, które obejmują: sprawy interesariuszy, czynniki sytuacyjne, obszary zzl, skutki w obszarze zzl i długoterminowe (rysunek 3). W modelu istnieje sprzężenie zwrotne, które oznacza, że długoterminowe konsekwencje wpływają na interesariuszy i czynniki sytuacyjne. Przykładem jest zwiększony zysk będący miarą efektywności organizacyjnej, który wpływa na akcjonariuszy w taki sposób, że zwiększa ich satysfakcję (Opatha, 2021).

Rysunek 2.: Cykl zasobów ludzkich w modelu Michigan



Źródło: Pocztownski, A., (2018). Zarządzanie zasobami ludzkimi, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Rysunek 3.: Harwardzki model zarządzania zasobami ludzkimi



Źródło: Pocztownski, A., (2018). Zarządzanie zasobami ludzkimi, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Konkurencyjnym dla amerykańskich podejść do zarządzania zasobami ludzkimi jest model japoński. ZZL w stylu japońskim charakteryzuje się – podobnie jak w podejściu kapitału ludzkiego – długoterminowym zatrudnieniem i nieustannym rozwojem. Pracownicy są również wynagradzani za efektywną pracę. Awans zawodowy oparty jest na stażu pracy, co oznacza, że w pierwszej kolejności szansę na niego mają osoby dłuższe stażem. Kultura organizacyjna oparta jest na pracy zespołowej, budowaniu konsensusu oraz tradycji konfucjańskiej, w której szanuje się osoby starsze i dąży do utrzymania harmonii (Sekiguchi, Jintae Froese, Iguchi, 2016). Powyższą charakterystykę można sprowadzić do tzw. trzech filarów japońskiego modelu ZZL: system senioralny, (ang. *seniority system*), system dożywotniego zatrudnienia (ang. *lifetime employment*) i związki zawodowe (ang. *enterprise unionism*) (Przytuła, 2009).

Zmiany w architekturze zarządzania zasobami ludzkimi zamyka koncepcja tzw. „dobrych praktyk” przedstawiona przez E. K. Johnson (2000) i J. Pfeffer (1998). W literaturze przedmiotu określana jest również podejściem uniwersalnym ZZL. Poniższa tabela przedstawia najlepsze praktyki w zarządzania zasobami ludzkimi oraz ich założenia.

Tabela 3.: Założenia uniwersalnego modelu ZZL

PRAKTYKA	ZAŁOŻENIE
Bezpieczeństwo zatrudnienia/bezpieczeństwo pracy	Pracownicy mogą być zwalniani z powodu niewystarczających osiągnięć, ale oczekują, że nie będą zwalniani, dlatego że strategiczni menadżerowie popełniają błędy, na które zatrudnieni nie mają wpływu.
Wysublimowana selekcja/selektywne zatrudnienie	Stosowanie zróżnicowanych kryteriów. Pracownicy powinni być również kontrolowani ze względu na kulturę pracy i postaw, i to z większym naciskiem niż na doświadczenie i umiejętności, które mogą zostać ukształtowane dzięki szkoleniom (treningowi).
Praca zespołowa (zespoły zadaniowe) i decentralizacja	Powinny one, oprócz upelnomocnienia zatrudnionych, zmniejszyć nacisk na kontrolę hierarchiczną i doprowadzić do obniżenia rozmiarów i skutków przekłamań z tego ostatniego tytułu.
Powiązanie wysokich wynagrodzeń z odpowiadającymi im osiągnięciami	Związek ten jest bardziej ceniony przez pracowników i posiada większą siłę motywacyjną niż inne zasady wynagradzania. Ponadto nie przyczynia się do kształtowania kultury narzekania i optymizmu.
Szkolenia o szerokim zakresie	Jest to ciągła powinność i duży wysiłek ze strony obu stron: pracodawców i pracobiorców. Związek logiczny między szkoleniami i treningiem a zaangażowaniem i satysfakcją jest oczywisty, ale trudno go kwantyfikować i poddać rachunkowi ekonomicznemu. Niemniej przedsiębiorstwa wykazujące profesjonalizm i odpowiednią

	konsekwencję w tej dziedzinie osiągają wyróżniające rezultaty.
Redukowanie różnic i barier w statusie pracownika	Dotyczy to takich elementów, jak ubiór, język, aranżacja biur, zasady dostępu do parkingów i zróżnicowanie wynagrodzeń. Takie podejście konsekwentnie wskazuje, że korzyści osiągnane przez pracowników na mniejszym poziomie (poziom = zakres i nasilenie) zależą od czynników niezwiązanych z przebiegiem i wynikami pracy.
Komunikowanie się i uczestnictwo pracowników	Otwartość informacyjna powinna dotyczyć również finansowej strony osiągnięć pracowników i przedsiębiorstwa, a zakres tabu powinien być ściśle i strategicznie uzasadniony.

Źródło: Witczak, H., (2017). Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, Warszawa: WN PWN.

Zmiany w architekturze zarządzania zasobami ludzkimi spowodowały również namnożenie określeń podawanych przez badaczy. Za autora definicji ZZL uważa się R.E. Milesa, który jako pierwszy zwrócił uwagę na konieczność traktowania pracowników jako zasobu oraz systemowego podejścia do działań personalnych. Według niego „zarządzanie zasobami ludzkimi jest systemem zorientowanym na rozpoznawanie potrzeb kadrowych firmy, kształtowanie właściwego poziomu i struktury zasobów ludzkich oraz ich rozwój, a także motywowanie ludzi oraz kształtowanie dobrych relacji w organizacji” (Oczkowska, 2019, s. 23). Według R.F Griffina (2017, s. 440) „zarządzanie zasobami ludzkimi to zestaw działań organizacji mających na celu pozyskiwanie, rozwój i utrzymywanie działającej efektywnie siły roboczej”. Z kolei H. Król uważa, że „zarządzanie zasobami ludzkimi można traktować jako współczesne model funkcji personalnej w organizacjach. Założeniem jest takie kształtowanie, adaptowanie i wykorzystywanie zasobów ludzkich, aby miało miejsce całkowite osiągnięcie planów organizacji, przy równoczesnym uwzględnieniu interesów właścicieli i pracowników” (Król i Ludwiczynski, 2014, s. 43). Według P. N. Gooderham, W. Mayrhofer i C Brewster (2019) w literaturze przedmiotu istnieją dwa główne podejścia do definicji zarządzania zasobami ludzkimi:

2. oparte na modelu harwardzkim i „miękkim” ZZL – jest to proces zarządzania ludźmi w organizacjach w sposób dokładny, przemyślany i ustrukturyzowany.
3. opartym na modelu Michigan i „twardym” ZZL – jest to proces zarządzania ludźmi w organizacji, tak aby zmaksymalizować wydajność pracowników w celu osiągnięcia celów organizacji.

W podejściu „twardym”, organizacje traktują pracownika jako „kapitał ludzki” i podkreślają potrzebę zarządzania jego rozwojem, aby przy jego pomocy uzyskać przewagę konkurencyjną na rynku (Ślusarczyk, 2018). „Twarde” podejście podkreśla nadrzędną rolę

strategii przedsiębiorstwa nad ZZL i strukturą organizacyjną oraz mały udział pracowników w podejmowaniu decyzji (Król i Ludwiczynski, 2014). Drugie podejście – „miękkie”, kładzie nacisk na integrację polityki personalnej ze strategią personalną, traktując pracowników jako cenne aktywa, które poprzez zaangażowanie, zdolność do adaptacji i wysoką efektywność, są źródłem przewagi konkurencyjnej (Shrestha, 2020). W porównaniu do twardej polityki ZZL, pracownicy są postrzegani w organizacjach jako konstruktywny wkład w procesy produkcyjne, zdolny do rozwoju i zasługujący na zaufanie i współpracę.

Właściwe ustalenie współzależności między „twardym” i „miękkim” podejściem gwarantuje skuteczność i efektywność wprowadzania podejścia procesowego w zarządzaniu zasobami ludzkimi, które stało się obecnie bardzo istotne. Wdrażanie podejścia procesowego w zarządzaniu pracownikami jest odejściem od podejścia funkcjonalnego, które sprawdza się tylko przy realizacji prostych zadań kadrowo-płacowych, a nie sprawdza się w realizacji skomplikowanych procesów, jakim jest chociażby rozwój potencjału ludzkiego (Marciszewska 2012).

W coraz większej liczbie organizacji daje się zauważyć tendencje do zmian w podejściu do zarządzania zasobami ludzkimi. Rozważając, jaki model ZZL byłyby najskuteczniejszy w organizacjach sportowych, należy wziąć pod uwagę ich cechy wyróżniające (Taylor i McGraw, 2006). Zdaniem K. Dajnoki, G. N. Szabados i É. B. Bába (2018) w przypadku europejskich klubów sportowych istnieją pewne ograniczenia w przyjęcie określonego modelu ZZL. Wynika to z dokumentów dotyczących planowania strategii na poziomie ponadnarodowym (np. Biała Księga UE), krajowym czy samorządowym (np. Ustawa o sporcie), do których kluby sportowe powinny się zastosować. Zdaniem autorów, w klubach sportowych stosuje się te procesy ZZL, które są specyficzne dla małych i średnich organizacji biznesowych (Dajnoki i wsp., 2018). Badacze jednak zgodnie podkreślają, że w klubach sportowych wymagane jest strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi (Gabriel, Alina, 2014; Ivašković, 2020). Potwierdzają to badania przeprowadzone w klubach sportowych non-profit przez I. Ivašković (2020). Analiza wykazała istnienie bezpośrednich związków przyczynowo skutkowych pomiędzy praktykami ZZL pochodzącymi z modelu kapitału ludzkiego a wynikami organizacyjnymi klubu sportowego. Oznacza to, że wprowadzenie dobrych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi może w znaczący sposób przyczynić się do poprawy wyników organizacji. Podobnego zdania jest T. Lekavičius (2020) który uważa, że strategia oparta na strategicznym ZZL gwarantuje sprawne zarządzanie klubem sportowym i osiągnięcie założonych celów organizacji. Jednakże, analiza wskazała dalszą potrzebę rozwijania zarządzania zasobami ludzkimi w klubach sportowych.

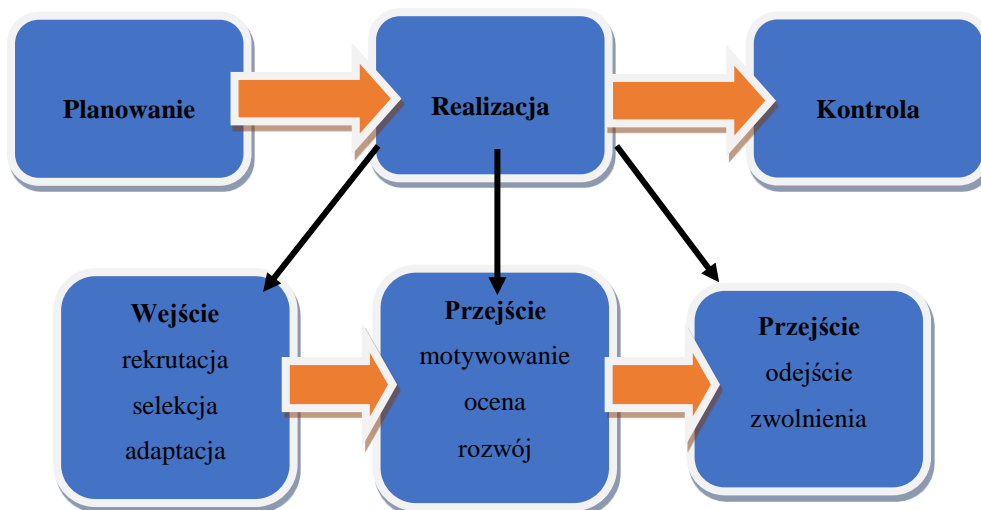
Z obserwacji autora wynika, iż w polskich klubach sportowych (tym bardziej młodzieżowych) nie stosuje się konkretnego modelu ZZL. Władze klubu sportowego są w większości wolontariuszami, nie posiadającymi odpowiedniej wiedzy, która umożliwiłaby implikację któregośkolwiek modelu. Jednakże, powyższe badania powinny być rekomendacją do zmian w obszarze zarządzania personelem klubu sportowego i jego rozwoju w kierunku podejścia procesowego.

1.2.2. Procesowe ujęcie w zarządzaniu zasobami ludzkimi

W ujęciu procesowym strategia wyłania się w oparciu o proces uczenia się i adaptacji (Paauwe i Boon, 2018). W odniesieniu do zarządzania zasobami ludzkimi podejście to odnosi się do inkrementalnego sposobu, w jaki aktywa strategiczne (wśród których znajdują się patenty, wiedza, kultura i rutyny organizacyjne) stopniowo przekształcają się w kluczowe kompetencje. Główną rolą tego ujęcia jest rozwijanie i utrzymywanie kompetencji związanych z ludźmi w dłuższej perspektywie. Podejście to przyczynia się do budowania tkanki społecznej, która tworzy się w długim okresie czasu, obejmując mniej zaplanowane i zamierzone procesy kształtowania umiejętności, wiedzy ukrytej, gotowości do zmian i spontaniczną współpracę pomiędzy członkami organizacji (Paauwe i Boon, 2018).

Zatem, ujęcie procesowe ZZL w głównej mierze odnosi się do funkcji personalnej, w której jej składniki zostały podzielone na trzy fazy: planowania, realizacji i kontroli, gdzie etap realizacji funkcji personalnej skupia w sobie trzy procesy: wejścia (rekrutacja, selekcja, adaptacja), przejścia (motywowanie, ocena, rozwój) oraz wyjścia (odejścia, zwolnienia) (Listwan, 2010). Powyższy proces przedstawia rysunek poniżej.

Rysunek 4.: Funkcja personalna w procesowym ujęciu ZZL



Źródło: Listwan, T., (red.), (2010). Zarządzanie kadrami, wyd. IV, Warszawa: C.H. Beck

Faza planowania jest podstawową pracą w zarządzaniu przedsiębiorstwem opierającą się na identyfikacji celów organizacji, dostarczając tym samym kontekstu, znaczenia i kierunków dla pracy pracowników. Gwarantuje, że wszyscy pracownicy rozpoznają ogólne cele przedsiębiorstwa. Raporty z badań wskazują, że proces definiowania celów prowadzi do lepszej wydajności i satysfakcji pracowników. Proces planowania ZZL pozwala upewnić się organizacji, że posiada odpowiednich pracowników do posiadanych stanowisk pracy. Posiadając takie informacje, z powodzeniem planuje strategię rekrutacji, selekcji i szkoleń (Akey, Baozhen, Torqu, Antwi, 2017).

Kolejnym etapem jest faza realizacji obejmująca trzy procesy: wejścia, przejścia i wyjścia. Faza wejścia, to rekrutacja i selekcja pracowników. Rekrutacja to proces pozyskiwania właściwych ludzi, we właściwym miejscu i czasie. Rekrutacja jest ważna nie tylko dla komórek organizacyjnych odpowiedzialnych za zasoby ludzkie, ale także dla menedżerów liniowych, którzy są coraz bardziej zaangażowani w proces selekcji. Wszyscy zaangażowani w działania rekrutacyjne muszą być wyposażeni w odpowiednią wiedzę i umiejętności. Do zadań etapu rekrutacji oraz selekcji zalicza się: opracowywanie opisów stanowisk pracy, ogłaszanie naborów, przeprowadzanie rozmów kwalifikacyjnych, składanie ofert oraz negocjowanie wynagrodzenia i świadczeń (Aini, Solihin, Muda, 2021).

Etap przejścia zawiera: motywowanie pracowników, ocenę i ich rozwój. Motywowanie „polega na wpływaniu na zachowanie pracowników za pośrednictwem takich bodźców, które zostaną przez nie go przekształcone w działanie zgodne z celami organizacji” (Karna, Knap-Stefaniuk, 2017, s. 162). Według B. Nadeak i L. Naibaho (2020) istnieją trzy główne elementy motywacji: pragnienie pracy, intensywność wysiłku i trwałość. Pragnienie pracy odzwierciedla chęć wykonywania jednego zadania od drugiego. Intensywność wysiłku pokazuje zaangażowanie włożone przez pracownika w wykonanie powierzonego mu zadania. Z kolei, trwałość pokazuje czas, w którym pracownik będzie kontynuował pewne zachowanie. Zdaniem badaczy pracownicy, którzy będą odpowiednio zmotywowani, będą produkować towary wysokiej jakości oraz można spodziewać się od nich lepszych wyników i lojalności. Oznacza to, że motywacja wśród pracowników odgrywa kluczową rolę (Nadeak i Naibaho, 2020).

Kolejnym procesem w organizacji jest ocena pracowników. Według J. Rodriguez i K. Walters (2017) istotne jest, aby organizacje posiadały systematyczne podejście do oceny wyników pracy. Najczęściej, osiągnięcia pracowników są mierzone w kategoriach wyników i zachowań, a jego ocenę stosuje się w oparciu o jego produktywność (ilość zasobów przekształcanych w dobra i usługi), wydajność i efektywność (zdolność do osiągnięcia wyników

przy minimalnych zasobach w celu osiągnięcia określonych celów), jakość oraz rentowność (zdolność do generowania zysku) (Rodriguez i Walters, 2017).

Rozwój pracowników może być postrzegany w czterech wymiarach: wiedzy specjalistycznej, oceny, doświadczenia zawodowego i relacji interpersonalnych (Regen, Johannes, Edward, Syahmardi Yacob, 2020). Organizacje w ramach procesu zarządzania zasobami ludzkimi dbają o rozwój kompetencji osobistych i zawodowych pracowników, potrzebnych do realizacji zadań na swoim stanowisku pracy. Rozwój wiedzy specjalistycznej odbywa się poprzez różnorakie szkolenia. Kursy mogą również dotyczyć poszerzenia zdolności interpersonalnych. Ocena stanowi ważny składnik rozwoju, dzięki której organizacja uzyskuje informacje na temat tego, jakie umiejętności powinien podnieść pracownik na danym stanowisku. W ramach procesu rozwoju, przedsiębiorstwa często kreują karierę zawodową pracownika, aby podnosić jego kwalifikacje. Często doświadczenie zawodowe rozwijane jest chociażby poprzez zmianę stanowiska (Regen i wsp., 2020).

Ostatnim procesem fazy realizacji funkcji personalnej jest derekrutacja. Derekrutacja może odbywać się poprzez samowolne odejście pracownika lub poprzez zwolnienie go z pracy. Według HM Vu, C. Nwachukwu (2018) przyczynami rotacji pracowników są: kiepski styl zarządzania personelem, niewystarczające wynagrodzenie, brak uznania czy złe relacje ze współpracownikami. Zwolnienia są jednym z mechanizmów, które firmy stosują jako krótkoterminowe rozwiązania w celu obniżenia kosztów pracy. Decyzje o redukcji zatrudnienia nie zawsze spowodowane są konkretną winą pracownika, ale zazwyczaj są konsekwencją zmniejszenia sprzedaży swoich towarów. Niejednokrotnie firmy decydują się na zwolnienie części swojego personelu podczas spowolnienia gospodarczego, aby uniknąć bankructwa (Mujtaba, Senathip, 2020).

Ostatnim etapem jest faza kontroli, w której dochodzi do porównywania efektów z celami przedsiębiorstwa. W odniesieniu do pracowników stosuje się tzw. *controlling personalny*, który stanowi koncepcję zarządzania zasobami ludzkimi nastawioną na wysoką skuteczność pracy pracowników. Kontrola personelu jest stosowana w celu osiągnięcia jak najlepszej efektywności pracowników oraz ich rozwoju, co z kolei ma doprowadzić do maksymalnej korzyści dla firmy (JP Upadhyay, 2019). Według A. Parkitna i Z. Sekuła (2018) w literaturze i praktyce brak jest instrumentów do kompleksowej, okresowej oceny wszystkich funkcji zarządzania zasobami ludzkimi. Studia literaturowe prowadzą do konstatacji, że nie jest możliwe stworzenie mierników mierzących poziom efektywności zarządzania poszczególnymi funkcjami personalnymi.

Najwybitniejsi polscy i zagraniczni badacze zajmujący się od lat tematyką zarządzania w sporcie i organizacjach sportowych, najczęściej analizują zarządzanie zasobami ludzkimi w klubach sportowych przez pryzmat realizacji funkcji personalnej w ujęciu procesowym (Cewińska, 2013; Masteralexis, Barr, Hums, 2015; Hoye i wsp., 2018; Chelladurai i Kim, 2022). Ustalenia te, potwierdzają również, że praktyki zarządzania zasobami ludzkimi stosowane w rozwiniętych organizacjach biznesowych oparte na podejściu procesowym, nie są łatwe do przeniesienia. Wynika to głównie z braku długoterminowej strategii dotyczącej fazy realizacji funkcji personalnej tj. rekrutacji, zapewnieniu szkoleń, rozwoju i oceny (Taylor i McGraw, 2006).

Z obserwacji autora wynika, że w polskich klubach sportowych za selekcję i rozwój zawodników odpowiadają trenerzy i instruktorzy sportu, którzy są odpowiedzialni za sprawy szkoleniowe. Derekrutacja sportowców również nie przebiega w taki sposób jak w przedsiębiorstwach typu profit. Zawodnicy odchodzą z wielu powodów. Są to m.in.: ukończenie wieku młodzieżowego, wypalenie sportowe czy transfer do innego klubu sportowego, który ma lepszą ofertę szkoleniową niż klub macierzysty, w którym się wychował. Rzadko kiedy zdarza się, że działacze klubu młodzieżowego decydują się na „zwolnienie” zawodnika z klubu, czyli w rzeczywistości wykluczenie go z drużyny z powodu np. nie wystarczających wyników sportowych. Władze klubów sportowych są wybierani w wyborach, a ich kadencja wynika ze statutu stowarzyszenia lub spółki. W związku z tym, że pełnią rolę kierownictwa – za swój rozwój odpowiedzialni są sami. Wolontariuszami są najczęściej osoby blisko związane z klubem sportowym i są jego sympatykami, a ich rozwój w dużej mierze zależy od ich zaangażowania na rzecz klubu sportowego. Zdaniem autora, ze wszystkich pracowników klubu sportowego, to trenerzy i instruktorów sportu, są zasobem, którego zarządzanie jest najbliższe podejściu procesowemu, o czym świadczy kolejny podrozdział.

1.2.3. Rola i miejsce trenera i instruktora sportu w procesie ZZL

Trenerzy i instruktorzy sportu wraz ze sportowcami stanowią najważniejsze zasoby młodzieżowych klubów sportowych. Trenerzy są najczęściej rekrutowani przez nieformalne mechanizmy, często z polecenia (Borges, Rosado, de Oliveira, Freitas, 2015) Za proces rekrutacji i selekcji coachów odpowiadają władze klubu sportowego. Kandydatami na trenerów w młodzieżowym klubie sportowym są osoby posiadające wykształcenie kierunkowe (np. nauczyciele wychowania fizycznego) lub osoby posiadające uprawnienia trenera lub instruktora sportu. Trener to osoba, która zawodowo powinna posiadać zdolność do ujawnienia potencjału sportowców i poprzez wielopoziomowy program treningowy przerodzić

ich talent w rzeczywiste zdolności (Arjuna, Hidayatullah, Sugiyanto, Doewes, 2022). W związku z powyższym, posiadanie przez trenera odpowiedniej wiedzy i doświadczenia w swojej dziedzinie jest kluczowym czynnikiem mającym znaczenie przy wyborze kandydata. Inną przesłanką do zatrudnienia na tym stanowisku są również dotychczasowe wyniki sportowe kandydatów-trenerów. Proces selekcji (podobnie jak proces rekrutacji) odbywa się w sposób nieformalny, co potwierdzają również badania przeprowadzone przez M. Galdino, L. Lesch i P. Wicker (2022), iż władze klubów sportowych nie przeprowadzają nawet rozmów kwalifikacyjnych, a cały proces rekrutacji i selekcji odbywa się telefonicznie. W niektórych krajach stosuje się jednak profil idealnego kandydata na stanowisko trenera. M. Galdino, L. Lesch i P. Wicker (2021) w ramach swojej analizy przeprowadzili wywiady z 30 trenerami brazylijskich klubów sportowych, pytając ich o najczęstsze kryteria stawiane przez władze klubu sportowego w procesie rekrutacji. Do wymogów zaliczały się: (1) wyniki krótkoterminowe, (2) kompetencje dotyczące zarządzania ludźmi, (3) elastyczność (w podejmowaniu decyzji) oraz (4) posiadanie wiedzy technicznej. Wyniki krótkoterminowe uważano jako najważniejszy i podstawowy warunek dla każdego trenera pracującego w Brazylii.

Powyższe badania wskazują na to, że dla władz klubów sportowych przy wyborze kandydata na stanowisko trenera, w dalszym ciągu ważny jest wynik sportowy, ale również i kompetencje miękkie, które powinien posiadać. W związku z tym, władze klubu sportowego powinny zadbać o rozwój jego kompetencji zawodowych i społecznych. Z doświadczeń autora wynika, iż rozwój trenerów pracujących w polskich młodzieżowych klubach sportowych oparty jest na nieformalnym uczeniu się w miejscu pracy, o samo edukację oraz – co jest rzadkością – udział w kurskonferencjach. Proces uczenia się w miejscu pracy przez trenerów i instruktorów sportu, najczęściej obejmuje system mentorski, według którego doświadczeni trenerzy (mentorzy) pomagają w pracy młodszym trenerom poprzez wizytowanie na ich treningach lub zabieranie ich na swoje (Dajnoki i wsp., 2018). System mentorski jest również świetnym działaniem na rzecz wymiany personelu, w którym uczeń zastępuje mistrza. Takie rozwiązania mogą prowadzić nie tylko do zachowania podejścia procesowego ZZL, ale również ciągłości szkolenia sportowego. Jeżeli jednak trener nie ma możliwości czerpać wiedzy od bardziej doświadczonego coacha, najczęściej robi to poprzez samo edukację np. oglądając webinaria szkoleniowe (https://szkolenie.pzkosz.pl/materialy_dla_trenerow.html). Polskie i okręgowe związki sportowe organizują również kurskonferencje w różnych dyscyplinach sportowych (<https://www.pzps.pl/pl/zwiazek/szkolenie/komunikaty/332-aktualnosci/22539-warsztaty-szkoleniowe-dla-trenerow-w-zielonej-gorze>). Dla trenera jest to nie tylko okazja do

wysłuchania ekspertów czy wzięcia udziału w warsztatach. Jest to również możliwość wymiany doświadczeń z pozostałymi trenerami. Udział w nich jest najczęściej bezpłatny. Władze klubów sportowych powinni dążyć jednak do większego profesjonalizmu i zaangażowania w rozwój zatrudnionych trenerów. Powinni informować swoich pracowników o dostępnych szkoleniach w obszarze kompetencji społecznych i zawodowych. Z doświadczeń autora wynika iż, w polskich młodzieżowych klubach sportowych występuje niski poziom podejmowania przez władze klubu sportowego działań motywujących wobec zatrudnionych trenerów. Trenerzy w klubach sportowych są silnie zmotywowani wewnętrznie, czerpiąc motywację z własnych sukcesów i pracy z drużyną, a jako inne ważne motywy podają odpowiedzialność społeczną i altruizm (Breuer, Feiler, Rossi, 2020). Wyniki sportowe zawodników są podstawowym kryterium ewaluacji ich pracy, a w przypadku młodzieżowego klubu sportowego, trenerzy są również poddawani nieformalnej ocenie przez rodziców zawodników (Cewińska, 2015). Ocena rodziców, która zdaniem autora jest często niesprawiedliwa oraz narażenie na ciągłą presję na wynik sportowy, powoduje, że praca trenera w młodzieżowym klubie sportowym jest jednym z najbardziej stresujących zawodów (Radošević, Gavrilović, Parčina, Ahmić, 2020). Niezdolność do radzenia sobie z tą presją, może prowadzić do stanu chronicznego stresu. Jeśli stan ten przejawia się w sposób trwały, może doprowadzić do stanu wyczerpania emocjonalnego, co ostatecznie prowadzi do wypalenia zawodowego trenera (Altfeld, Schaffran, Kleinert, Kellmann, 2018). Z obserwacji autora wynika, iż trenerzy lub instruktorzy sportu kończą współpracę z klubem sportowym najczęściej z powodów wypalenia zawodowego. Presja osiągnięcia wysokiego wyniku sportowego może być również nałożona przez władze klubu sportowego. W przypadku niespełnienia ambicji zarządu, trener może zostać zwolniony lub oddelegowany do pracy z inną drużyną w innej kategorii wiekowej, co świadczyłoby o realizacji etapu kontroli przez władze klubu sportowego.

W młodzieżowych klubach sportowych trenerzy stanowią również funkcje doradcze i eksperckie, mając przeważnie największą wiedzę i doświadczenie w obszarze sportu z wszystkich pracowników klubu sportowego. Potwierdzają to A. Dawson i P. Phillips (2013), iż trenerzy są kluczowymi osobami w sporcie. Dlatego też, w młodzieżowych klubach sportowych, dla trenera lub instruktora sportu jednymi zadaniami nie są wyłącznie kwestie sportowe: osiągnięcie wysokiego wyniku sportowego czy identyfikacji talentu sportowego, ale również i pomoc w działalności klubu sportowego.

Powyższe rozważania dotyczące roli oraz miejsca trenera i instruktora sportu w procesie ZZL, skłaniają autora do refleksji, iż w młodzieżowym klubie sportowym nie realizuje się w wszystkich etapach funkcji personalnej, tak jak w nowoczesnych przedsiębiorstwach. Należy

dążyć do sformalizowania etapu rekrutacji i selekcji. Władze klubów sportowych powinny tworzyć profil idealnego kandydata, który odpowiadałby specyfice funkcjonowania klubu sportowego oraz jego celom sportowym. Władze klubu sportowego powinni również dokonywać przeglądu dostępnych szkoleń i oddelegowywać pracowników na takie, które podniosą ich kompetencje zawodowe i społeczne. Ponadto, trener powinien otrzymywać od władz klubu sportowego pozytywną lub negatywną informację zwrotną na temat jego pracy w ciągu całego sezonu. Pozwoliłoby to na poprawę etapu kontroli. Jednocześnie, należy pozytywnie ocenić możliwość udziału trenera i instruktora sportu w pozasportowej działalności klubu sportowego. Ważne jednak, aby jego pomoc opierała się na funkcji doradczej, a nie na obciążaniu go obowiązkami, które leżą w kompetencjach władz klubu sportowego.

1.3. Specyfika funkcjonowania klubów sportowych w Polsce

Jak już wcześniej wspomniano, pierwsze kluby powstały w Anglii w drugiej połowie XVIII i łączyły cele z zakresu kultury fizycznej z celami towarzyskimi, zabawowymi czy hobbyistycznymi (Dudek, 2005). Aktualnie w dalszym ciągu klub sportowy może być postrzegany w ten sposób. Zdaniem K. Hyltona (2013) klub sportowy może oznaczać grupę przyjaciół, która regularnie uprawia dyscyplinę sportową. Jednak najczęściej, klub sportowy definiuje się jako miejsce, do którego można zapisać się, aby podnieść swoje umiejętności w danej dziedzinie sportu. Taką definicję podają K. Sałata i N. Senkowska (2018, s. 130). Zdaniem autorek „klub sportowy jest organizacją zrzeszającą osoby chcące trenować i rozwijać swoje zdolności fizyczne, których celem jest start w rozgrywkach danej dziedziny sportu w odpowiedniej do dziedziny federacji”. Dziś, klub sportowy postrzegany jest również jako przedsiębiorstwo, które może działać w celach zarobkowych. Bliska temu jest definicja klubu sportowego podana przez A. Szydzik. Według autorki, klub sportowy jest „podstawową jednostką organizacyjną w strukturze sportu, powołaną do życia w celu prowadzenia działalności sportowej jako działalności głównej, z możliwością prowadzenia działalności gospodarczej jako działalności dodatkowej” (Szydzik, 2018, s. 111).

Kluby sportowe w Polsce są podstawową jednostką organizacyjną prowadzącą działalność sportową w oparciu o posiadaną osobowość prawną (Batorski i Kościółek, 2020). W oparciu o dane Głównego Urzędu Statystycznego (GUS), w 2020 r. w Polsce działało 14245 klubów sportowych (Główny Urząd Statystyczny, 2021). Kluby sportowe w Polsce są podmiotami działającymi bezpośrednio na rzecz sportu i zgodnie z ustawą o sporcie tworzą warunki do jego uprawiania (Ustawa o sporcie). Ustawa ta nie precyzuje jednak jaką formę

prawną powinny posiadać kluby sportowe a jedynie wskazuje na obowiązek jej posiadania. W obowiązującym systemie prawnym w Polsce mogą funkcjonować w formie (Grzeganecki-Więcek, Kantyka, Cieślowski, 2014):

- stowarzyszenia lub fundacji w sporcie zarejestrowane w Krajowym Rejestrze Sądowym (KRS), które powstają i rejestrują się podobnie jak inne stowarzyszenia czy fundacje;
- stowarzyszenia wpisane do ewidencji starosty właściwego ze względu na siedzibę klubu wtedy, gdy nie tylko nie prowadzą działalności gospodarczej, ale także jej prowadzenia nie może przewidywać statut takiego stowarzyszenia, ponieważ, wówczas takie organizacje są zmuszone zarejestrować się w KRS;
- uczniowskiego klubu sportowego podlegającemu wpisowi do ewidencji prowadzonej przez starostę właściwego ze względu na siedzibę klubu;
- spółki kapitałowej zarejestrowanej w KRS spółek z ograniczoną odpowiedzialnością lub spółek akcyjnych, prowadzące działalność gospodarczą.

Działalność klubów sportowych w Polsce jest określona również za pomocą rodzaju organizowanego lub popularyzowanego sportu. Z. Krawczyk (2000) wyróżnił cztery obszary sportu, w którym kluby sportowe mogą prowadzić swoją działalność: sport szkolny (wychowawczy i młodzieżowy), sport masowy (dla wszystkich), sport osób niepełnosprawnych i sport wyczynowy (kwalifikowany), który dzieli się na sport amatorski i sport profesjonalny (zawodowy), gdzie uczestnicy tego pierwszego nie traktują uczestnictwa w drużynie w celach zarobkowych.

W ramach powyższych kategorii Z. Waśkowski (2007) dokonał podziału klubów uczestniczących oraz nie uczestniczących w klasyfikowanym współzawodnictwie sportowym ze względu na formę prawną działalności, co przedstawia tabela 4.

Tabela 4.: Podział klubów sportowych ze względu uczestnictwo we współzawodnictwie sportowym oraz formę działalności prawnej

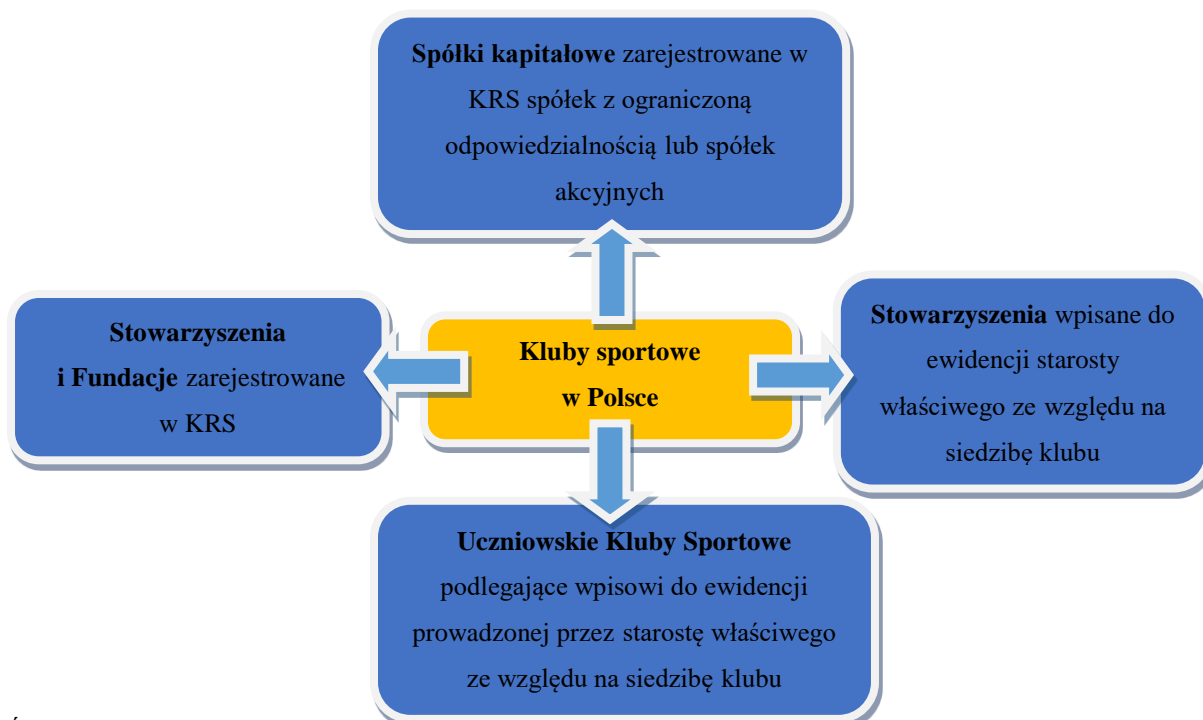
Rodzaj klubu sportowego	Forma prawna działalności	Rodzaj organizowanego lub popularyzowanego sportu
Kluby sportowe uczestniczące w oficjalnym klasyfikowanym współzawodnictwie sportowym	stowarzyszenia	amatorski, wyczynowy
	spółki akcyjne	profesjonalny
Kluby sportowe nie uczestniczące w oficjalnym klasyfikowanym współzawodnictwie sportowym	różne	masowy, amatorski

Źródło: Waśkowski, Z., (2007). Uwarunkowania i sposoby wdrażania orientacji marketingowej w klubach sportowych, Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

W zależności od rodzaju klubu sportowego, jego formy działalności oraz rodzaju organizowanego lub popularyzowanego sportu, określana jest misja i cele klubu sportowego. Chociaż kluby sportowe mają wspólną misję, która polega na umożliwieniu swoim członkom uprawiania sportu, to zdaniem A. L. Balduck, S. Lucidarme, M. Marlier, i A. Willem (2015) mogą istnieć duże różnice w ambicjach organizacyjnych klubu sportowego tj. aspiracji do rozwoju, wzrostu i poprawy działalności. Dlatego też z punktu widzenia misji klubu sportowego, tak ważne są postawione przed nim cele. Badania Z. Waśkowskiego (2005) wykazały, iż blisko połowa (48,3%) klubów sportowych za główny cel stawia sobie wynik sportowy. Co ciekawe, tylko 23,3% spośród badanych działaczy klubu sportowego po równo stawia sobie za cel szkolenia zawodników i stabilizacji finansowej. Według EC da Silva i AL. Las Casas (2017) cele klubu sportowego odnoszą się do celów jego władz i są nimi: zapewnienie rentowności, rozszerzenie uczestnictwa, podniesienie liczby członków i zachęcanie społeczeństwa do zainteresowania sportem. Postawione cele muszą być mierzalne i reprezentować te dotyczące wydajności, jak i również wyniki, które klub sportowy chce osiągnąć w obszarze sportu.

Misja i cele klubu sportowego są zróżnicowane i zależą w dużej mierze od osób fizycznych, które chcą powołać klub sportowy a następnie nim zarządzać. Poniższy rysunek prezentuje możliwości powołania klubu sportowego w obecnym systemie prawnym.

Rysunek 5.: Formy prawne klubów sportowych w Polsce



Źródło: opracowanie własne.

Pierwszą z możliwości jest założenie stowarzyszenia. Zgodnie z Ustawą z dnia 7 kwietnia 1989 r. – Prawo o stowarzyszeniach (Dz.U.2020.0.2261), osoby chcące założyć stowarzyszenie muszą uchwalić statut oraz wybrać komitet założycielski lub władze stowarzyszenia – zarząd. Nowo wybrany zarząd składa wniosek o rejestrację do KRS (w przypadku stowarzyszeń prowadzących działalność gospodarczą) lub o wpisanie do ewidencji starosty właściwego ze względu na siedzibę klubu (w przypadku stowarzyszeń non-profit). Jednym z najważniejszych zadań nowo wybranego zarządu jest stworzenie statutu, będącego aktem prawnym regulującym zadania, strukturę organizacyjną i sposób działania stowarzyszenia.

Drugą możliwością jest założenie fundacji na podstawie oświadczenia fundatora złożonego w formie aktu notarialnego. Fundator określa cele fundacji oraz przeznacza majątek na jej działalność. Tak jak w przypadku stowarzyszenia, fundacja musi być wpisana do Krajowego Rejestru Sądowego oraz posiadać swój statut (Kosińska, 2019).

Trzecią możliwością jest założenie Uczniowskiego Klubu Sportowego (UKS). Zgodnie z art. 4 ust. 3 Ustawy o sporcie, członkami UKS-u mogą być w szczególności uczniowie, rodzice i nauczyciele (Ustawa o sporcie). Tak jak w przypadku stowarzyszeń typu non-profit, również podlega wpisowi do ewidencji prowadzonej przez starostę właściwego ze względu na siedzibę klubu. Uczniowski klub sportowy jest najczęstszą z używanych form organizacyjno-prawnych w przypadku klubów sportowych (GUS, 2019).

Czwartą możliwością jest założenie spółki kapitałowej – spółki z ograniczoną odpowiedzialnością lub spółki akcyjnej. Do założenia spółki wymagane jest zawarcie umowy spółki, wniesienie kapitału zakładowego, powołania zarządu oraz rady nadzorczej lub komisji rewizyjnej. Spółka nabywa osobowość prawną z chwilą wpisu do KRS (Kosińska, 2019).

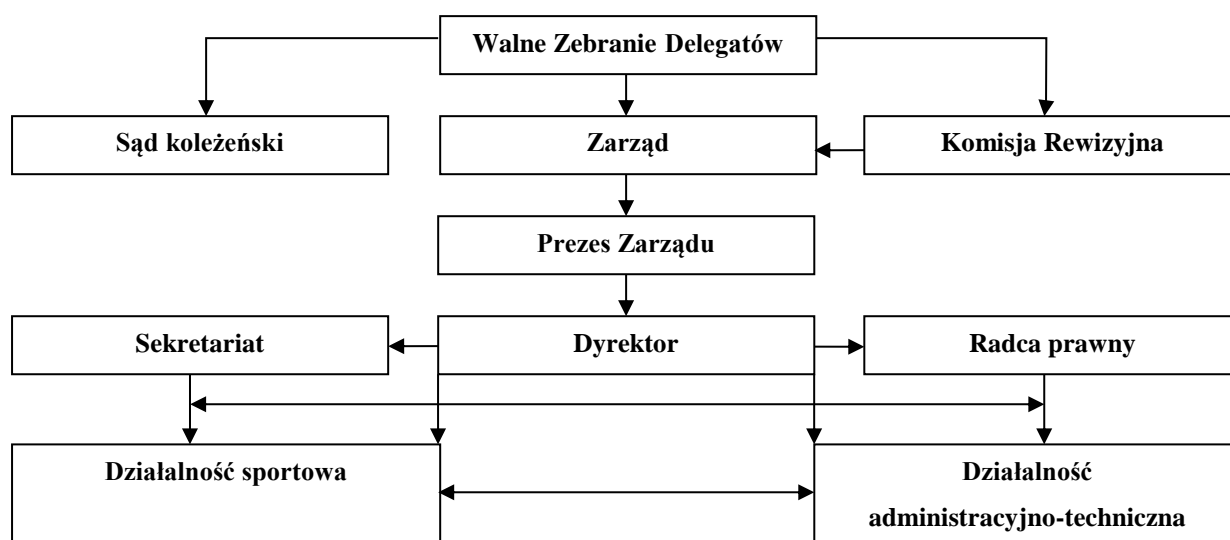
Formy organizacyjno-prawne tj. stowarzyszenia, fundacje czy UKS-y z reguły występują wśród amatorskich i wyczynowych klubów sportowych uczestniczących w oficjalnym klasyfikowanym współzawodnictwie sportowym. Formy spółek kapitałowych posiadają te kluby, które są nie tylko nastawione na działalność sportową ale również i zarobkową (Bednarczyk i Nessel, 2016). Taka forma najczęściej dotyczy klubów grających w najwyższych ligach i ekstraklasie np. KPS SKRA Bełchatów S.A. w piłce siatkowej czy Legia Warszawa S.A. w piłce nożnej. Celem klubów sportowych jako spółki kapitałowej jest nie tylko wynik – czyli sukcesy w ligach krajowych i międzynarodowych – ale również cele ekonomiczne, czyli np. przychody ze sprzedaży swoich produktów, sprzyjających osiągnięciu celów sportowych (Sznajder, 2015). Takim przykładem jest np. wymieniony już wcześniej KPS SKRA Bełchatów S.A., który posiada sklep stacjonarny i internetowy

(<https://sklep.skra.pl/>), w których prowadzi sprzedaż artykułów promocyjnych (np. strojów meczowych i treningowych czy akcesoriów).

1.3.1. Struktura organizacyjna klubów sportowych

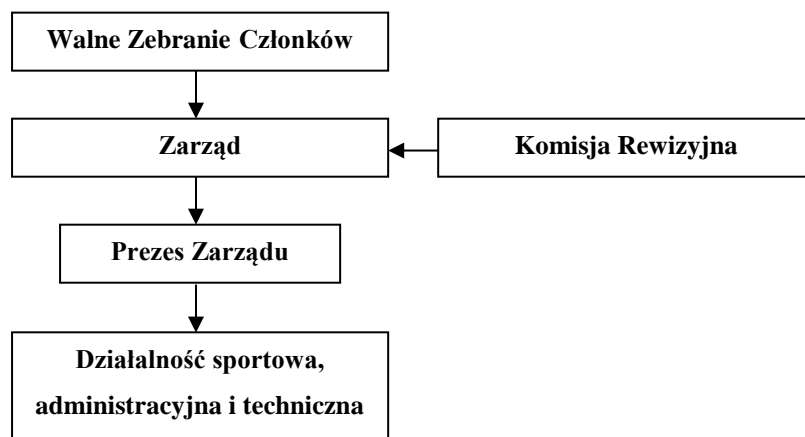
Do sprawnego funkcjonowania klubu sportowego potrzebna jest dobrze działająca struktura, w której odpowiedzialne za różne sprawy osoby będą realizować swoje zadania. Kluby sportowe uczestniczące we współzawodnictwie sportowym w ramach sportu wyczynowego powoływane są m. in. w formie stowarzyszeń. Strukturę organizacyjną małego i dużego stowarzyszenia klubu sportowego przedstawiają rysunki 6 i 7.

Rysunek 6.: Struktura dużego stowarzyszenia



Źródło: Cewińska, J., (2013). Zarządzanie zasobami ludzkimi w polskich klubach non-profit w Polsce, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

Rysunek 7.: Struktura małego stowarzyszenia



Źródło: Cewińska, J., (2013). Zarządzanie zasobami ludzkimi w polskich klubach non-profit w Polsce, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

Najwyższą władzę w obu przypadkach sprawuje walne zebranie członków lub delegatów, którzy wybierają zarząd, a ten z kolei prezesa klubu sportowego. W obu przypadkach funkcję kontrolną nad zarządem stanowi komisja rewizyjna, która pełni stały nadzór nad działalnością klubu, w szczególności tą finansową.

Z doświadczeń autora wynika iż, małe kluby sportowe korzystają z usług księgowych lub prawnych, gdy te większe często posiadają własnego księgowego czy radcę prawnego. Bardzo podobnie sytuacja wygląda w przypadku zaplecza sportowego – mniejszych klubów sportowych nie stać na stałe zatrudnienie np. masażysty lub trenera przygotowującego zawodników motorycznie. Ich funkcję najczęściej pełni trener prowadzący.

Zdaniem K. Elmoose-Østerlund i współpracowników (2022) struktura klubu sportowego zależy od jego: wielkości (mierzonej liczbą członków), struktury działalności (związanej z liczbą sekcji i kategorii sportowych) oraz wieku. Ciekawą i zdaniem autora trafną typologią polskich klubów sportowych odnoszącą się do ich struktury organizacyjnej podała M. Szyborska (2016), która dokonała podziału na kluby sportowe „starego” i „nowego” typu. Te pierwsze działają w ramach współzawodnictwa sportowego dzieci i młodzież, a ich działalność oparta jest często na pracy jednej osoby, która jest zarazem prezesem, trenerem i specjalistą od naprawiania sprzętu. Zdaniem autorki takie kluby sportowe nastawione są na osiągnięcie wyników, niezależnie od posiadanych zasobów ludzkich, finansowych i organizacyjnych. Działalność klubu sportowego „nowego” typu” jest przeciwieństwem tego pierwszego. Różni się on zarówno pod względem organizacyjnym, gdzie obecnych jest dużo więcej mechanizmów rynkowych, jaki i sportowym, gdzie trenerzy nie skupiają się tak bardzo na osiągnięciu wysokich wyników sportowych.

1.3.2. Źródła finansowania klubów sportowych

Kluby sportowe, które nie działają w celu osiągnięcia zysku, a całość dochodu przeznaczają na wykonywanie zadań wynikających z ich statutu mogą być finansowane z dotacji celowych. Przyznanie dotacji dla klubów sportowych możliwe jest w oparciu o dwa modele finansowania dostępne w ustawie o sporcie i ustawie o działalności pożytku publicznego i wolontariacie (Rzeszowski, 2017). Zgodnie z Ustawą z dnia 25 czerwca 2010 r. o sporcie (Dz.U.2010.127.857) za „tworzenie warunków, w tym organizacyjnych, sprzyjających rozwojowi sportu stanowi zadanie własne jednostek samorządu terytorialnego”. Ustawa o sporcie określa również cele na jaki klub sportowy może przeznaczyć otrzymane środki z dotacji. Są to (Ustawa o sporcie):

- realizacja programów szkolenia;

- zakup sprzętu sportowego;
- pokrycie kosztów organizowania zawodów sportowych i uczestnictwa w tych zawodach;
- pokrycie kosztów korzystania z obiektów sportowych dla celów szkolenia sportowego;
- sfinansowanie stypendiów sportowych i wynagrodzenia kadry szkoleniowej.

Ponadto zgodnie z Ustawą z dnia 15 marca 2019 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U.2019.688), kluby sportowe mogą otrzymać środki pieniężne pochodzące ze środków publicznych na realizację danego zadania w ramach ogłoszonego przez organ publiczny konkursu ofert, np. na wspieranie i upowszechniania kultury fizycznej czy wypoczynku dzieci i młodzieży w okresie letnim (Kowalczyk, 2019).

Istnieje również możliwość pozyskania środków publicznych oferowanych przez Ministerstwo Sport i Turystyki. Taka możliwość funkcjonuje od 2016 roku. Dotacje przeznaczone są dla małych i średnich klubów sportowych w ramach Rządowego Programu Klub, który jak do tej pory, jest największym systemowym narzędziem bezpośredniego wsparcia, skierowanym do organizacji sportowych z terenu całego kraju, które prowadzą szkolenie dzieci i młodzieży do 18. roku życia. Zadaniem Rządowego Programu Klub jest dofinansowanie podstawowych elementów wpływających na efektywne funkcjonowanie klubu sportowego oraz wsparcie instytucjonalne działalności w zakresie aktywizacji sportowej dzieci i młodzieży. Kluby sportowe mogą przeznaczyć środki na wynagrodzenia szkoleniowców prowadzących zajęcia sportowe i zakup sprzętu sportowego lub organizację obozów sportowych (<https://rzadowyprogramklub.pl/>).

W teorii, każdy klub ubiegający się o pomoc finansową ze środków publicznych i który spełnił warunki formalne, powinien taką pomoc otrzymać. O ile w przypadku Rządowego Programu Klub wystarczy takie wymogi spełnić, to w przypadku dotacji z samorządów gminnych (często ze względu na ograniczoną pulę pieniędzy) nakłada się dodatkowe kryteria do realizacji, na podstawie których zostaną przyznane środki, jak np. osiągnięcia sportowe klubu. Przykładem są duże miasta, gdzie o wysokości dotacji decyduje m.in. wynik osiągnięty we współzawodnictwie dzieci i młodzieży za dany rok. Zdaniem M. Szymborskiej (2016), oparcie się tylko i wyłącznie na wynikach i uczestnictwie dzieci i młodzieży w zawodach, nie pozwala na rzeczywistą diagnozę problemów polskiego sportu. W mniejszych miastach przesądza subiektywna ocena władz samorządu terytorialnego. Z doświadczeń autora wynika, że powoduje to często niesprawiedliwe decyzje, które wiążą się z antypatią wóldarza do władz lub członków klubu sportowego. Samorządowcy często

określają wysokość dotacji przyznanych dla poszczególnych klubów bez znajomości szczegółowych potrzeb danej jednostki.

Kolejnym źródłem finansowania klubów sportowych są składki członkowskie, które jak podkreśla K. Jamroży (2020) są najczęstszym źródłem przychodu organizacji non-profit, w tym klubów sportowych. Gdy pieniądze z dotacji nie wystarczają na wszystkie cele wyrażone w ustawie, wtedy klub pokrywa część kosztów właśnie ze składek członkowskich. Zebrane pieniądze od członków klubu sportowego (rodziców zawodników lub pełnoletnich zawodników) w większości przeznaczone są na wydatki bieżące klubu, które nie mogą być pokryte z dotacji celowej z budżetu państwa. Są to np.: zaopatrzenie w wodę, leki czy odżywki dla sportowców.

Sponsoring jest jedną z najbardziej znanych form finansowania w sporcie. Według J. Kończaka (2020) istnieją dwie ważne sposoby finansowanie sportu w Polsce: wsparcie państwa i sponsoring prywatny. Według *European Sponsorship Association* jest to „umowa handlowa, na mocy której sponsor zapewnia finansowanie lub inne wsparcie w celu ustanowienia związku pomiędzy wizerunkiem, marką lub produktami sponsora w zamian za prawa promowania i/lub przyznawania uzgodnionych bezpośrednich lub pośrednich korzyści” (Abiodun 2011, s. 11). Kojarzony jest najczęściej z klubami zawodowymi, gdzie znane marki sponsorują największe kluby sportowe. Jednak, jest on również jednym z głównych źródeł finansowania klubów biorących udział we współzawodnictwie dzieci i młodzieży, które mogą zaoferować podobne propozycje, co największe kluby świata, tj.: możliwość umieszczenia logo firmy na sprzęcie sportowym, wywieszenie banera firmowego w trakcie zawodów, zamieszczenie informacji o sponsorze na Facebooku lub stronie internetowej klubu. Według Raportu *Rynku sponsoringu sportowego z 2017* środki przeznaczone na sport dzieci i młodzieży to aż 62,5% z całego budżetu sponsoringowego w Polsce, a do najczęstszych form świadczeń jakie otrzymują w Polsce podmioty sponsorowane są kolejno: finansowe, rzeczowe, usługowe, nieodpłatne użyczenie lokali/obiektów, licencyjne i osobowe (Sponsoring Insight, 2017).

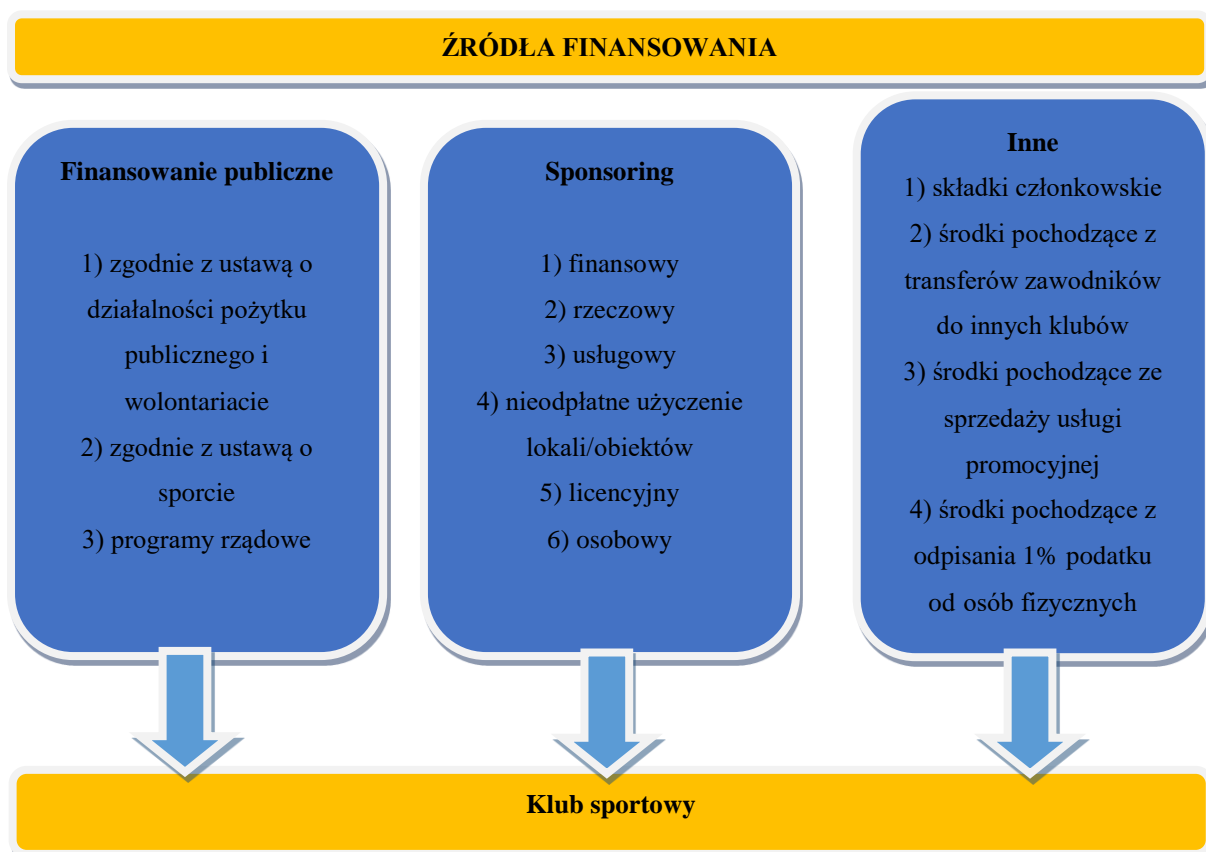
Kolejnym źródłem finansowania klubu sportowego może być ekwiwalent za wyszkolenie zawodnika, który klub macierzysty otrzymuje za jego transfer do innego klubu według odpowiedniego taryfikatora polskiego związku sportowego (Sitek, 2016).

Coraz częściej źródłem wsparcia finansowego klubu sportowego udzielanego w sposób pośredni jest zakup przez urząd usług promocyjnych podczas odpowiednich wydarzeń sportowych (Babczuk, 2013; Szymborska, 2016) lub możliwość otrzymania pieniędzy

pochodzącej z odpisania 1% podatku od osób fizycznych np. sympatyków klubu sportowego (Bednarczyk i Batorski, 2009).

Powyższe rozważania dotyczące źródeł finansowania klubów sportowych uczestniczących we współzawodnictwie sportowym przedstawia rysunek 8.

Rysunek 8.: Źródła finansowania klubu sportowego uczestniczącego we współzawodnictwie sportowym dzieci i młodzieży



Źródło: opracowanie własne.

Zasób finansowy klubu wpływa bezpośrednio na jego rozwój sportowo-organizacyjny, co potwierdzają badania S. Kościółka (2017). Obecnie trudno wyobrazić sobie funkcjonowanie klubu sportowego, w którym brakuje piłek, zawodnicy nie dostają klubowych strojów, nie ma wyjazdów na turnieje towarzyskie, a trenerzy pracują jako wolontariusze nie pobierając wynagrodzenia. W klubach sportowych posiadających sekcje młodzieżowe bardzo często jedyną, alternatywną drogą finansowania klubu sportowego mogą być rodzice zawodników, którzy w pełni pokryją koszty funkcjonowania i działalności sportowej klubu oraz zainwestują w rozwój sportowy swojej pociechy (Stankiewicz-Mróz i Bielecki, 2015). Jednak zdaniem M. Piątkowskiej i S. Gocłowskiej (2016), aby poprawić sytuację lokalnych klubów sportowych

należy zaktywizować władze lokalne, gdyż to one odgrywają kluczową rolę w rozwoju sportowym wśród dzieci i młodzieży.

Z doświadczeń autora wynika, iż znaczna ilość małych klubów sportowych zmaga się z wieloma trudnościami. Najważniejszą z nich są niedostateczne zasoby finansowe. Dotacje często nie wystarczają na pokrycie wszystkich kosztów działalności sportowej klubu. Brakuje przede wszystkim pieniędzy na zatrudnienie odpowiednio-wykwalifikowanej kadry szkoleniowej, która jest nie wystarczająca w stosunku do ilości trenujących zawodników. Zdarza się, że jeden trener ma pod sobą grupę kilkudziesięciu sportowców, mieszcząc się z nimi na jednym sektorze hali sportowej. Sporym problemem jest również zapewnienie odpowiedniej bazy szkoleniowej. Kluby sportowe, które nie działają przy szkołach tj. UKS-y, muszą najczęściej wynajmować obiekty, w których będą mogły przeprowadzać trening dla swoich członków. Kolejną trudnością są dojazdy na mecze ligowe i turnieje. Tutaj, władze klubu sportowe mogą często liczyć na rodziców zawodników, którzy służą chętnie pomocą w tym zakresie. We wszystkich przypadkach główną rolę odgrywa niedostateczna ilość funduszy na działalność sportowo-organizacyjną.

1.4. Klub sportowy działający w ramach Systemu Sportu Młodzieżowego w Polsce

1.4.1. Młodzieżowy klub sportowy – definicja i charakterystyka

Młodzieżowy klub sportowy (ang. *youth sport club*) w polskiej literaturze przedmiotu jest praktycznie pojęciem nie używanym. W wielu polskich publikacjach mowa jest o sporcie młodzieżowym jako takim (Bielecki, 2015; Chrzanowski, 2021; Saska-Dymnicka, 2011; Stankiewicz-Mróż, 2015) lub sekcjach młodzieżowych w klubie sportowym (Botwina, 2020). W przypadku klubu sportowego, który zajmuje się jedynie szkoleniem dzieci i młodzieży polscy naukowcy nie nadają mu terminologii „młodzieżowego klubu sportowego” jak w przypadku publikacji zagranicznych (Geidne, Quennerstedt, Eriksson, 2013; Kirk i MacPhail 2003; Kokko i wsp., 2011; Meganck i wsp., 2015; Yen i Gregas, 2020).

Według S. Geidne, M. Quennerstedt, Ch. Eriksson (2013) młodzieżowy klub sportowy przeznaczony jest dla dzieci i młodzieży, a nie dla sportowców profesjonalnych, w którym dzieci i młodzież poza programami szkolnymi mogą nauczyć się określonej dyscypliny sportu. Z kolei D. Kirk i A. MacPhail (2003, s. 24) definiują młodzieżowy klub sportowy jako „ośrodek identyfikacji i rozwoju talentu sportowego, a z punktu widzenia krajowych organizacji sportowych jako miejsce, w którym młodzi ludzie są przygotowywani do współzawodnictwa sportowego i jako taki stanowi podstawową jednostkę dla rozwoju i identyfikacji talentów”.

Terminologia „młodzieżowego klubu sportowego” w literaturze zagranicznej w pełni odpowiada głównym celom Systemu Sportu Młodzieżowego w Polsce (SSM), czyli zbioru zasad i regulaminów organizacji szkolenia i współzawodnictwa młodzieży uzdolnionej sportowo w Polsce. Głównym celem SSM jest zapewnienie młodzieży uzdolnionej sportowo optymalnych warunków do szkolenia i możliwości podnoszenia poziomu sportowego, a także wytypowanie zawodników o wysokim potencjale sportowym do dalszego szkolenia w kadrach narodowych polskich związków sportowych oraz przygotowanie ich do reprezentowania Polski w zawodach międzynarodowych we wszystkich kategoriach wiekowych, w szczególności w sportach olimpijskich (Instytutu Sportu w Warszawie, 2021).

Autor odnosząc się do terminologii klubu sportowego zajmującego się szkoleniem dzieci i młodzieży w literaturze polskiej i zagranicznej – **młodzieżowym klubem sportowym nazwał klub, który zajmuje się szkoleniem dzieci i młodzieży w ramach współzawodnictwa sportowego, którego celem jest identyfikacja i rozwój talentu sportowego. Młodzieżowy klub sportowy działa w Polsce w ramach Systemu Sportu Młodzieżowego, a jego działalność sportowo-organizacyjna jest finansowana zgodnie z jego formą prawną.**

1.4.2. Interesariusze młodzieżowych klubów sportowych w Polsce

Zasoby ludzkie to najważniejszy kapitał w klubach sportowych. Mimo, iż obecnie technologia w znacznym stopniu przyczynia się do rozwiązywania wielu problemów, znaczenie ludzi, którzy zarządzają zasobami materialnymi i finansowymi, nie może być niedoceniane. W klubach sportowych menedżerowie, trenerzy i inni pracownicy określają ich misję oraz odgrywają kluczową rolę w sposobie jej realizacji (Iconomescu, Mindrescu, Badau, 2014). Zasoby ludzkie klubu sportowego zależą w większości od wielkości struktury organizacyjnej klubu oraz jego możliwości finansowych. Według J. Cewińskiej (2013) zasoby ludzkie klubów sportowych charakteryzuje swoisty dualizm wynikający z charakteru współpracy dzieląc pracowników na opłacanych i nieopłacanych. Autorka podkreśla jednak, iż specyfika działania klubów powoduje, że granica pomiędzy osobami pracującymi społecznie a pracownikami bywa często nie ostra. Podobna klasyfikacja zasobów ludzkich w klubach sportowych występuje w literaturze zagranicznej. T. Taylor A. Doherty i P. McGraw (2015) dokonali podziału na pracowników płatnych i wolontariuszy. Innego podziału dokonali D. Kirk i A. MacPhail (2003), którzy w swoich badaniach za zasoby ludzkie młodzieżowego klubu sportowego uznali: sportowców, trenerów, wolontariuszy i rodziców zawodników. Ta ostatnia grupa –

w przypadku młodzieżowego klubu sportowego – jest jednym z jego charakterystycznych elementów.

Sportowcy

Najważniejszą grupę w klubach sportowych stanowią sportowcy. Termin sportowiec pochodzi od greckiego słowa "*athlos*", które oznacza "osiągnięcie". Sportowcy są powszechnie uważani za osoby o doskonałych warunkach fizycznych i psychologicznych prowadzących ich do doskonałości sportowej (de la Garza, Adami, 2020). Według danych GUS w roku 2020 kluby sportowe liczyły ponad 1 041 tys. członków, a ćwiczyło w nich ponad 1 011 tys. osób (spadek o 14,33% w stosunku do 2018 r.). Podobnie jak w latach ubiegłych zdecydowaną większość osób uprawiających sport stanowili mężczyźni – 74,09%. Niezmiennie wśród sportowców dominuje młodzież do 18 lat – 70,21%. Liczba ćwiczących na 1000 ludności Polski w 2020 r. wyniosła 26. Najwyższą wartość wskaźnika odnotowano w województwach: podkarpackim, dolnośląskim i opolskim (po 31), a najniższą w województwie świętokrzyskim (16). Powyżej średniej (oprócz ww. województw) znalazły się jeszcze województwa: małopolskie, śląskie, wielkopolskie oraz zachodniopomorskie (GUS, 2021). Dane wykazały spadek liczby ćwiczących w klubach sportowych w ostatnich latach. Zdaniem autora, wynika to z fluktuacji i starzejącego się społeczeństwa. Osoby głównie uprawiają sport w młodym wieku i kończą karierę na etapie juniorskim. Do póki trend demograficzny się nie obróci, ćwiczących w klubach sportowych może być z każdym rokiem coraz mniej.

Trenerzy i instruktorzy sportu

Za szkolenie zawodników w klubie sportowym odpowiedzialni są trenerzy i instruktorzy sportu. Zgodnie z Ustawą z dnia 25 czerwca 2010 r. o sporcie (Dz.U.2010.127.857) zajęcia sportowe w klubie sportowym uczestniczącym we współzawodnictwie organizowanym przez polski związek sportowy może prowadzić wyłącznie trener lub instruktor sportu. Trenerem lub instruktorem sportu w sportach, w których działają polskie związki sportowe, może być osoba, która: ukończyła 18 lat, posiada co najmniej wykształcenie średnie lub średnie branżowe, posiada wiedzę, doświadczenie i umiejętności niezbędne do wykonywania zadań trenera lub instruktora sportu oraz nie była skazana prawomocnym wyrokiem za umyślne przestępstwo. Do zadań trenera lub instruktora sportu należy poza prowadzeniem zajęć, przekazywanie aktualnej wiedzy teoretycznej i praktycznej z zakresu treningu sportowego i współzawodnictwa sportowego w danym sporcie (Ustawa o sporcie).

W 2020 r. w klubach sportowych pracowało (łącznie z pracującymi społecznie) 55,4 tys. osób kadry szkoleniowej, w tym tylko 16,7% kobiet. Trenerzy stanowili 55,9%, instruktorzy – 31,4%, a inne osoby prowadzące zajęcia sportowe – 12,8%. W porównaniu z 2018 r. liczba tych osób zmniejszyła się o 11,0%. Liczba instruktorów spadła o 21,4%, a trenerów utrzymała się na podobnym poziomie. Liczba innych osób prowadzących zajęcia sportowe spadła o 21,1%. Najwięcej trenerów i instruktorów pracowało w klubach sportowych w województwie śląskim (odpowiednio 13,4% i 12,3%) oraz w województwie mazowieckim (12,7% i 12,2%), natomiast najmniej w województwach: świętokrzyskim (1,9% i 1,8%), lubuskim (2,7% i 2,4%) oraz opolskim (3,4% i 2,4%). W 2020 r. na 100 ćwiczących w Polsce przypadało 5,5 członków kadry szkoleniowej (instruktorów, trenerów lub innych osób prowadzących zajęcia sportowe). Wskaźnik ten najwyższą wartość osiągnął w województwie podlaskim – 6,6, natomiast najniższą w województwie mazowieckim – 4,9. W 2018 r. wskaźnik ten wyniósł 5,3. (GUS, 2021). Dane pokazują wyraźny spadek instruktorów sportu pracujących w klubach sportowych. Zdaniem autora, może to wynikać z faktu, iż wiele osób, które posiadało takie uprawnienia mogło odejść już na emeryturę.

Władze klubu sportowego i wolontariusze

Władze statutowe w klubie sportowym odpowiadają za jego działalność sportowo-organizacyjną i dobrą kondycję finansową, pozyskiwanie środków, nabór zawodników do sekcji młodzieżowych, zatrudnienie szkoleniowców czy podejmowanie decyzji w sprawach dotyczących klubu sportowego. Swoją misję realizują zgodnie ze statutem. Swoją funkcję mogą sprawować społecznie lub odpłatnie. To statut stowarzyszenia powinien określać, że członkowie zarządu mogą otrzymywać wynagrodzenie w związku z pełnioną funkcją. W ustawie o fundacjach nie wprowadzono analogicznego przepisu, jednakże w orzecznictwie uznaje się za dopuszczalne pobieranie przez członków zarządu wynagrodzenia w związku z pełnieniem tej funkcji (Broda, 2021).

Wolontariusz to „osoba, która bezpłatnie, świadomie i dobrowolnie działa na rzecz innych” (Żywno 2021, s. 133). Według danych GUS w 2019 roku we wszystkich klubach sportowych w Polsce działało 18 tys. wolontariuszy, z czego aż 95,2% z nich było ich członkami (GUS, 2021). Wolontariusze w klubach sportowych angażują się w rozwój klubu z różnych powodów. Badania na temat wolontariuszy w sporcie zarówno w Polsce (Cewińska, 2013; Matała, Nessel, 2014) jak i za granicą (Taylor, 2010) wykazały, że główną motywacją do podjęcia działań jako wolontariusz sportowy były: chęć niesienia pomocy innym, przywiązanie do drużyny sportowej czy zdobycie doświadczenia. Wolontariusze mogą

wykonywać szeroki zakres zadań związanych z klubem sportowym dotyczących: pomocy technicznej (obsługa techniczna, obsługa parkingu, pracownik gospodarczy), pomocy administracyjnej i organizacyjnej (obsługa biura, obsługa mediów, tłumacz, obsługa wejścia, obsługa punktu z napojami) lub pomocy specjalistycznej (obsługa medyczna, sędzia, trener) (Cewińska, 2013).

Rodzice

Rola rodziców w młodzieżowym klubie sportowym odgrywa szczególną rolę w całym procesie szkoleniowym. Rodzice towarzyszą zawodnikowi nie tylko od początku jego sportowej kariery, ale od pierwszych chwil jego życia. Wpływ czynników rodzinnych w sposób pośredni i bezpośredni warunkuje osiągnięcie sukcesów sportowych. M. Siekańska (2013) w swoim opracowaniu nt. ról i zadań rodziców na różnych etapach rozwoju zawodników podaje obszary działań, które jednocześnie wspierają działalność klubu sportowego. Są to: pomoc finansowa i logistyczna. Badania przeprowadzone przez K. Stefansen, I. Smette, i A Strandbu (2018) wykazały znaczny wzrost zaangażowania rodziców zawodników w obszarze sportu młodzieżowego. Z doświadczeń autora wynika, iż rodzice pełnią wiele funkcji w klubach sportowych. Ci najbardziej zaangażowani zasiadają w zarządach, pozyskują środki finansowe lub sami wpłacają darowizny na klub. W trakcie imprez sportowych czy meczów ligowych bardzo często pomagają w ich organizacji lub transporcie. W związku z powyższym, stanowią ważny zasób dla działalności klubu sportowego, jak również są wartością dodaną, która odróżnia interesariuszy młodzieżowych klubów sportowych od pozostałych.

Jak twierdzi A. Sznajder (2017) kluby sportowe przestają być organizacjami non-profit i stają się przedsiębiorstwami, gdzie m.in. powinny zmienić sposób zarządzania zasobami ludzkimi na taki, który spowoduje konieczność szkolenia i doskonalenia pracowników. Współczesne organizacje sportowe powinny mieć świadomość znaczenia zasobów ludzkich dla ich funkcjonowania – dobrze dobrani, zmotywowani i lojalni pracownicy oraz wolontariusze w dużej mierze decydują o sukcesie klubu sportowego. Zasoby ludzkie mają ogromne znaczenie dla skutecznego funkcjonowania organizacji, również takiej jaką jest klub sportowy.

1.4.3. Stan ZZL w polskich młodzieżowych klubach sportowych

W literaturze zagranicznej temat zarządzania zasobami ludzkimi w klubach sportowych jest dość chętnie podejmowany. Świadczą o tym rozmaite monografie i publikacje zawierające teorię uzupełnioną materiałem empirycznym w tym obszarze (Taylor i McGraw, 2006; Siciliano, Hess, Covell, Walker, 2007; Iconomescu i wsp., 2014; Hoye i Parent, 2017;

Koenigstorfer i Wemmer, 2019; Mikalauskas i wsp., 2019; Molan i wsp., 2019; Seippel i wsp., 2020; Al Kalabi i Mohammed, 2021; Post, 2021; Wicker, Feiler, Breuer, 2022).

Zdaniem W. Kędziorek i M. Matusiak (2019) w dzisiejszych realiach rynkowych właściwie alokowane zasoby ludzkie w klubie sportowym pozwalają na zbudowanie przewagi konkurencyjnej. Ponadto, mogą przyczynić się do poprawy lub umocnienia pozycji rynkowej klubu sportowego. Dlatego też, tak jak w każdym przedsiębiorstwie, tak i w klubach sportowych proces ZZL powinno rozpocząć się od etapu planowania. Badania przeprowadzone w europejskich klubach sportowych przez Ø. Seippel i współpracowników (2020) dowiodły, że zdolność planowania w ramach procesu ZZL jest szczególnie pomocna w odniesieniu do problemów związanych z rekrutacją i utrzymaniem członków klubów sportowego. Jednak zdaniem R.K. Weerakoon (2016) rozwój formalnego planowania zasobów ludzkich jest w rzeczywistości trudny do wdrożenia, gdyż praktyki rekrutacyjne w branżach sportowych stanowią coraz większe wyzwanie dla wielu klubów sportowych na całym świecie, w szczególności w zakresie rekrutacji i utrzymania wolontariuszy.

Trudności w klubach sportowych widoczne są również na etapie realizacji procesu ZZL. Zdaniem N. Zec (2011), w procesie zarządzania zasobami ludzkimi bardzo ważne jest odpowiednie szkolenie pracowników klubów sportowych, aby mogli rozwijać swoje kompetencje do zarządzania w nich. Zdaniem autora, szkolenia w klubach sportowych są niewystarczające, albo nie ma ich wcale. Molan i współpracownicy (2019) twierdzą, że rozwój zawodowy trenerów, wolontariuszy czy władz klubu sportowego w klubach sportowych jest silnie skoncentrowany na nieformalnym uczeniu się w miejscu pracy. Dlatego zdaniem T.M. Iconomescu i współpracowników (2014) zarządzanie zasobami ludzkimi może być trudnym zadaniem dla niektórych menedżerów publicznych i prywatnych organizacji sportowych, ponieważ przyznają się oni do braku konkretnego szkolenia w tym zakresie. Brak wyspecjalizowanych zasobów ludzkich w zarządzaniu organizacjami sportowymi może prowadzić do ich niezdolności w pozyskaniu środków finansowych pochodzących z projektów europejskich lub projektów dotowanych przez rząd. A. L. Balduck i współpracownicy (2015) uważają, że kluby sportowe, które opierają swoją siłę na kilku pracownikach (nawet jeśli są to ważni pracownicy tj. menadżer lub trener) mogą nie posiadać wystarczających kompetencji, aby poradzić sobie z różnorodnymi wyzwaniami stojącymi przed klubem sportowym. W związku z powyższym, kluby sportowe powinny nieustannie doszkalać swoich pracowników do zmieniających się wymogów organizacyjnych. Niestety z danych GUS wynika, iż w 2019 r. tylko 24,1% z wszystkich stowarzyszeń sportowych w Polsce, zadeklarowało udział osób zarządzających, członków, pracowników i wolontariuszy

w szkoleniach (GUS, 2021). Dane wyraźnie wskazują na brak zainteresowania ze strony władz klubu sportowego ofertą dostępnych szkoleń i programów. Osoby zarządzające klubami sportowymi nie są również zainteresowane podejmowaniem działań motywujących dla zatrudnionych pracowników w klubie. Jak wynika z danych GUS, tylko 4% z wszystkich stowarzyszeń sportowych w Polsce stara się w jakikolwiek sposób motywować swoich pracowników.

Proces zarządzania zasobami ludzkimi powinien obejmować również etap kontroli. Zdaniem Fahy Al Kalabi i D. J. Mohammeda (2021), to władze klubu sportowego powinni monitorować proces ZZL, ponieważ najlepiej znają wyniki pozostałych pracowników klubu sportowego. Realizacja całego procesu ZZL w klubach sportowych w dalszym ciągu jest na niskim poziomie. Badania przeprowadzone przez P. Wicker wraz z zespołem (2022) wśród pracowników niemieckich klubów sportowych dowiodły, iż problemy organizacyjne i związane z zasobami ludzkimi były postrzegane jako największe. Odnosząc się do realiów polskich, należy przytoczyć wyniki badań przeprowadzone w polskich klubach sportowych typu non-profit przez J. Cewińską (2013). Zdaniem autorki, w klubach sportowych występuje niesformalizowany proces ZZL a zły stan zarządzania zasobami ludzkimi spowodowany jest przede wszystkim niedostatkami zasobów finansowych. Podobnego zdania jest J. Schmidt (2015), która krytycznie ocenia stan zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach pozarządowych (w tym również stowarzyszeń sportowych) na przykładzie wyników badań i analizy literatury polskiej i zagranicznej. Zdaniem autorki, organizacje pozarządowe widzą potrzebę zmian, jednak często nie kończy się to podjętymi decyzjami w tym zakresie z powodu innych, ważniejszych potrzeb. Jednakże, jak wynika z badań przeprowadzonych przez Ø. Seippel i in. (2020) w polskich klubach sportowych najczęściej sygnalizowane były problemy finansowe, a nie te związane z zasobami ludzkimi, które – jak wynikają z analizy – są największą bolączką klubów sportowych np. z Danii czy Niemiec.

Tabela poniżej przedstawia stan zarządzania zasobami ludzkimi w klubach sportowych oraz rekomendacje w oparciu o wnioski z dotychczasowych badań polskich i zagranicznych badaczy oraz doświadczeń autora.

Tabela 5.: Stan zarządzania zasobami ludzkimi w klubach sportowych

STAN ZZL W KLUBACH SPORTOWYCH
WNIOSKI Z BADAŃ
ETAP PLANOWANIA: <ul style="list-style-type: none">• brak określonej strategii, sprecyzowanych celów i misji• rekrutacja i selekcja płatnych pracowników• brak rekrutacji i selekcji wolontariuszy ETAP REALIZACJI: <ul style="list-style-type: none">• rozwój zawodowy trenerów, wolontariuszy i władz klubu sportowego jest silnie skoncentrowany na nieformalnym uczeniu się w miejscu pracy• brak szkoleń władz klubu sportowego nt. wdrażania procesów ZZL do organizacji• niski poziom zainteresowania ze strony władz klubu sportowego ofertą dostępnych szkoleń i programów• niski poziom podejmowania przez władze klubu sportowego działań motywujących dla zatrudnionych pracowników w klubie ETAP KONTROLI: <ul style="list-style-type: none">• zaniedbanie etapu kontroli przez władze klubu sportowego CAŁY PROCES ZZL: <ul style="list-style-type: none">• niesformalizowany proces ZZL• zaniedbane procesowe ujęcie funkcji personalnej• niski poziom wykorzystania praktyk ZZL
REKOMENDACJE
<ul style="list-style-type: none">• poszerzenie wiedzy przez władze klubów sportowych nt. dobrych praktyk w zarządzaniu zasobami ludzkimi oraz ich wdrożenie• większe zainteresowanie władz klubów sportowych wobec rozwoju zawodowego swoich pracowników np. trenerów i instruktorów sportu oraz wolontariuszy• podejmowanie przez władze klubu sportowego działań motywujących dla zatrudnionych pracowników w klubie• dokonywanie przez władze klubu sportowego starannej oceny swoich pracowników oraz śledzenie ich wyników pracy• inicjowanie programów doskonalenia kadr klubów sportowych w zakresie ZZL (np. przez administrację rządową, jednostki samorządu terytorialnego, fundacje)

Źródło: opracowanie własne.

Mimo, iż do tej pory nie przedstawiono analizy stanu zarządzania zasobami ludzkimi w polskich młodzieżowych klubach sportowych, to zdaniem autora powyższe wnioski z badań i rekomendacje mogą odzwierciedlać aktualny stan ZZL w klubach sportowych działających w ramach Systemy Sportu Młodzieżowego w Polsce. Ponadto, wszystkie dotychczasowe

badania na ten temat zostały przeprowadzone w klubach sportowych o podobnej formie organizacyjno-prawnej.

Zdaniem autora, najlepszym rozwiązaniem dla dalszego rozwoju ZZL w klubach sportowych wydaje się inicjowanie programów i szkoleń dla władz klubów sportowych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Nie powinny to być jednak działania doraźne, ale wpisane w politykę rządu dotyczącą sportu i klubów sportowych w Polsce. Za jej realizację powinny odpowiadać jednostki samorządu terytorialnego ze względu na siedzibę klubu, które są przecież odpowiedzialne za organizację i finansowanie sportu lokalnego w Polsce. Ponadto, z punktu widzenia specyfiki pracy, pracownicy klubów sportowych (w szczególności trenerzy i instruktorzy sportu) powinni być wysyłani przez władze klubu na szkolenia z rozwoju w zakresie kompetencji zawodowych, ale również i społecznych. Aktualnie, Ministerstwo Sportu i Turystyki stara się wyjść naprzeciw tym oczekiwaniom, finansując Akademię Zarządzania Sportem. Jej celem jest kompleksowe podniesienie kwalifikacji z obszaru organizacji, zarządzania i marketingu, realizowanych w formie nowoczesnych oraz kreatywnych szkoleń (<https://www.zaradzaniemiesportem.org/>). Jednocześnie, w dalszym ciągu, powinno prowadzić się badania i szukać nowych rozwiązań w usprawnieniu procesu ZZL w klubach sportowych. Pokazują to chociażby najnowsze badania przeprowadzone przez P. Wicker i in. (2022), które wykazały, że w tych zarządach klubów sportowych, w których zasiadało więcej kobiet – szansę na redukcję problemów związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi, były znacznie większe. Dla władz klubów sportowych rozwój zasobów ludzkich powinien mieć najistotniejsze znaczenie, gdyż to właśnie one są kluczowe dla wyników klubów sportowych (Koenigstorfer i Wemmer, 2019).

Podsumowanie

Zarządzanie jest niezbędnym elementem każdej organizacji, a jej menadżer jest najważniejszą osobą w podmiocie, gdzie dba o jej rozwój i utrzymuje ludzi razem, aby osiągnąć określone cele. W realiach dzisiejszego rynku sportowego, tego samego oczekuje się od menadżerów organizacji sportowych. Specyfika działalności klubów sportowych w ostatnim czasie bardzo się zmieniła i wciąż ewoluuje. Większość klubów profesjonalnych, które jeszcze jakiś czas temu opierały się na wolontariacie i funkcjonowały jako jednostki non-profit, stały się przedsiębiorstwami. Młodzieżowe kluby sportowe w dalszym ciągu, ze względu na swoją specyfikę, prowadzone są przez wolontariuszy, trenerów i rodziców zawodników, a nie przez profesjonalistów i ekspertów z dziedziny zarządzania. W młodzieżowych klubach sportowych

jednak coraz bardziej potrzebni są działacze, którzy nie tylko będą w stanie dobrze nimi gospodarować, ale również zarządzać personelem. Sprawowanie władzy w klubie sportowym nie powinno opierać się tylko na planowaniu i wyznaczaniu jego misji oraz celów. Działacze powinni również skupić swoją uwagę na zarządzaniu zasobami ludzkimi ludzi angażujących się w działalność klubu oraz zrozumieniu środowiska sportowego, z którego pochodzą. Możliwość zarządzania klubem sportowym powinno motywować władze klubu, do rozwijania swoich kompetencji zawodowych i społecznych w dziedzinie zarządzania sportem. Te i inne rekomendacje wynikają jasno z wielu przytoczonych w tym rozdziale, krytycznych badań na temat stanu zarządzaniem zasobami ludzkim w klubach sportowych o charakterze non-profit. Badacze zgodnie upatrują szansę w członkach klubu sportowego, którzy idąc przykładem już rozwiniętych klubów profesjonalnych, będą chcieli wprowadzenia zmian w zarządzaniu funkcją personalną w procesie ZZL. W młodzieżowych klubach sportowych za właśnie takich uchodzą m.in. trenerzy i instruktorzy, którzy posiadają szerokie kompetencje osobiste i zawodowe, które mogą przydać się nie tylko w pracy ze sportowcami ale w zarządzaniu klubem sportowym.

Rozdział 2.

Trener i instruktor sportu w młodzieżowym klubie sportowym

W sporcie młodzieżowym trener jest najbardziej wpływową osobą w życiu sportowym zawodnika (Raakman, Dorsch, Rhind, 2010) i oddziałującą na jego doświadczenia, ma znaczący wpływ na jego rozwój psychospołeczny (Sucipto, Mutohir, Sudijandoko, 2017). Poza tym, jego celem jest doprowadzenie sportowców do osiągnięcia jak najwyższych wyników sportowych. Powinien zatem posiadać szerokie kompetencje osobiste i zawodowe, które pomogą mu w budowaniu efektywności jego pracy. Dlatego w poniższym rozdziale dokonano próby przedstawienia sylwetki trenera i instruktora sportu w młodzieżowym klubie sportowym. Pierwsza część obejmuje charakterystykę jego pracy tj. warunki niezbędne do wykonywania zawodu oraz jego zadania, obowiązki i zakres odpowiedzialności. Autor przedstawił również zachodzące relacje trenera i instruktora sportu w strukturze klubu młodzieżowego i aktualne wyzwania stojące przed nim. W kolejnej części rozdziału, zostały przedstawione kompetencje osobiste i zawodowe trenera i instruktora sportu, które są niezbędne w pracy z młodzieżą. W ramach posiadanych kompetencji, zostanie opisany wpływ zachowań trenerskich i przywódczych oraz inteligencji emocjonalnej na jego pracę. Autor opisał również czynniki kontekstualne trenera oraz ich znaczenie dla procesu ZZL.

2.1. Charakterystyka pracy trenera i instruktora sportu

Rola trenera i jego znaczenie w klubie sportowym ewoluowały na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat. Mimo, iż zawód trenera i instruktora sportu był i – zdaniem autora – jest kojarzony wyłącznie z realizowaniem procesu szkoleniowego ze sportowcami, to wraz z przeobrażeniami gospodarczymi, społecznymi i kulturowymi, specyfika jego pracy uległa pewnym zmianom. Trener i instruktor sportu w dalszym ciągu jest odpowiedzialny za kierowanie rozwojem umiejętności fizycznych i technicznych sportowców. Jednak od współczesnego coacha oczekuje się nie tylko osiągnięcia wysokich wyników sportowych oraz kompetencji zawodowych, ale również tych osobistych i społecznych. Trener powinien być zarówno pedagogiem (Żukowski, 2013), psychologiem (Znajmiecka-Sikora i Kędziarska, 2011), często również i rodzicem (Lara-Bercial i McKenna, 2018). Profesjonalny trener to taki, który posiada „autorytet, odpowiednie kwalifikacje edukacyjne oraz kompetencje” (Suratmin, Putra, Darmayasa, 2018, s. 52). Trener i instruktor sportu, to również osoba, która stanowi ogniwo łączące klub sportowy z jego członkami (głównie zawodnikami). Trener jest

odpowiedzialny za przekazanie filozofii klubu swoim zawodnikom w celu ich inspirowania, motywowania, tworzenia wytrwałości i chęci do uprawiania sportu.

Różnorodność ról trenera i instruktora sportu w rozwoju sportowca oraz mnogość kompetencji, które powinien posiadać, może przyczynić się do osiągania wysokich wyników sportowych. Dlatego też, z punktu widzenia celu pracy, autor postara się scharakteryzować profil kompetencyjny trenera i instruktora sportu, przedstawiając przy tym warunki niezbędne do wykonywania zawodu oraz kluczowe wymagania i zadania przed nim stawiane.

2.1.1. Warunki niezbędne do wykonywania pracy trenera i instruktora sportu

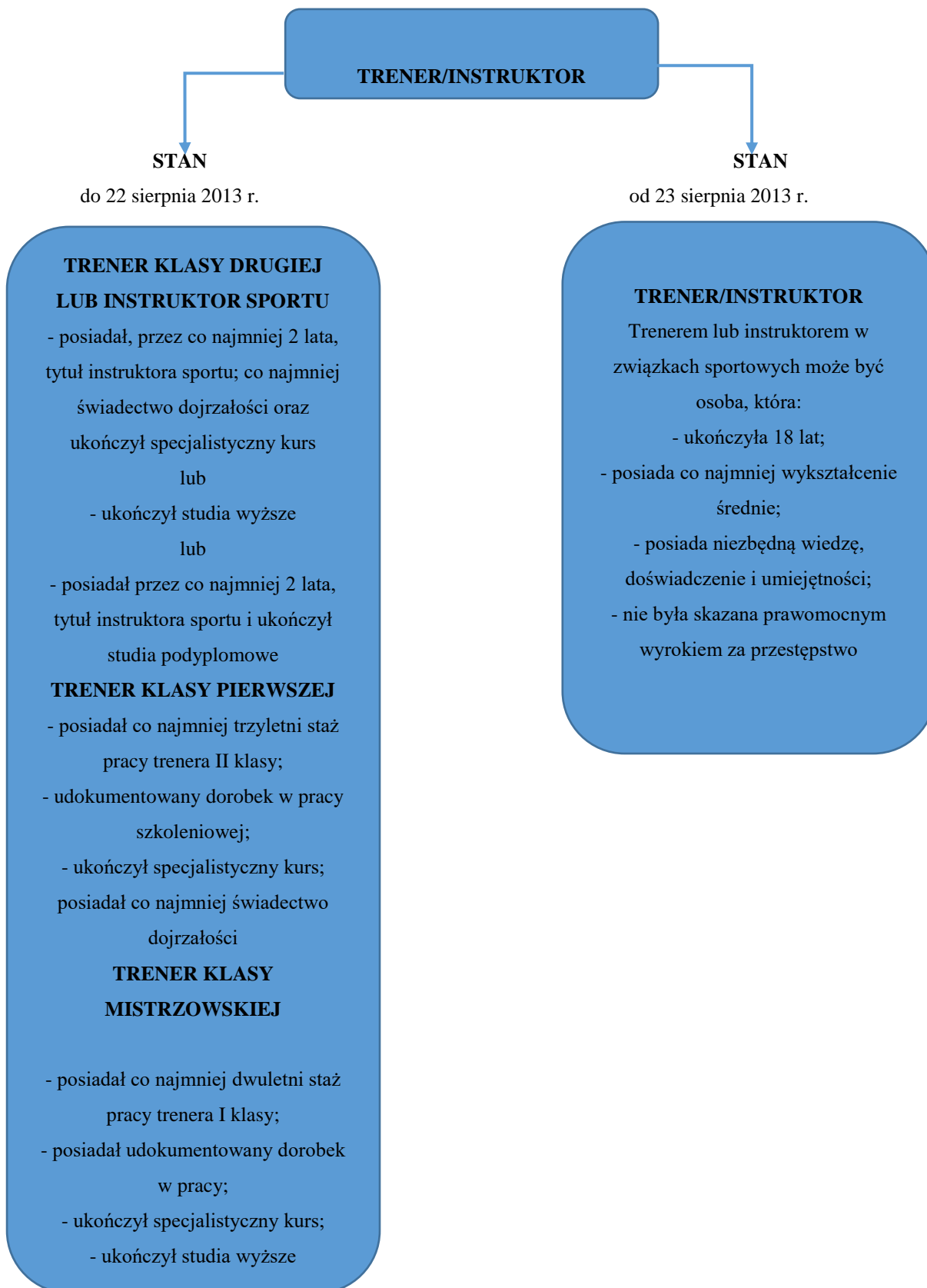
Znowelizowanie Ustawy o sporcie w 2010 r. zderegulował zawód instruktora sportu¹. Od tamtej pory w sporcie kwalifikowanym obowiązywały trzy stopnie trenerskie: trener klasy drugiej, trener klasy pierwszej oraz trener klasy mistrzowskiej. Wymaganiem do uzyskania tytułu trenera klasy drugiej, było posiadanie co najmniej tytułu instruktora sportu przez 2 lata oraz ukończenie specjalistycznego kursu dot. wiedzy z danej dyscypliny sportu lub ukończenie kierunkowych studiów podyplomowych. Uprawnionymi osobami do otrzymania tytułu trenera klasy drugiej były również takie, które posiadały wykształcenie wyższe kierunkowe. Organem wiodącym w sprawach nadawania uprawnień trenerskich był minister właściwy do spraw kultury fizycznej (Najwyższa Izba Kontroli, 2018).

Powyższa reforma spowodowana była stopniowym wdrażaniem krajowych ram kwalifikacji zgodnych z postanowieniami Unii Europejskiej. Był to impuls dla wprowadzenia istotnych zmian w szkoleniu kadr rekreacji ruchowej w Polsce (Sektorowa Rama Kwalifikacji w Sporcie, 2015). W ramach tego, 23 sierpnia 2013 r. weszła w życie Ustawa deregulacyjna², a zawód trenera sportu przestał być w Polsce zawodem wymagającym nabywania uprawnień. Wynikiem tego przede wszystkim były zmiany dotyczące nadawania uprawnień trenerskich, za które obecnie odpowiadają polskie związki sportowe właściwe dla danego sportu. Poniższy rysunek przedstawia zmiany w wymaganiach potrzebnych do uzyskania uprawnień trenerskich/instruktorskich w Polsce.

¹ Nie zmienia to faktu, że w wielu polskich klubach sportowych do dziś pracują osoby z uprawnieniami instruktora sportu.

² 23 lipca 2013 r. została opublikowana Ustawa z dnia 13 czerwca 2013 r. o zmianie ustaw regulujących wykonywanie niektórych zawodów (Dz. U 2013 poz. 829), zwana ustawą deregulacyjną.

Rysunek 9.: Wymagania potrzebne do uzyskania uprawnień trenerskich/instruktorskich w Polsce



Źródło: Najwyższa Izba Kontroli (2018). Informacja o wynikach kontroli. Kształcenie i doskonalenie zawodowe trenerów sportu wyczynowego, <https://www.nik.gov.pl/plik/id,20594,vp,23222.pdf> (dostęp 09.09.2021).

Zdaniem autora, powyższa zmiana posiada mocne i słabe strony. Mocną stroną jest większa dostępność uzyskania uprawnień. Zdaniem A. Stosik (2020), może to również przyczynić się do wzrostu konkurencyjności wśród kadry instruktorskiej i trenerskiej w Polsce, ale oznacza również ryzyko, że w klubach sportowych mogą zostać zatrudnione osoby bez odpowiednich kwalifikacji, co jest – zdaniem autora – najsłabszą stroną tej reformy. Ponadto nieprzemysłana została sytuacja osób z tytułem instruktora sportu (większości osób starszych). Polskie związki sportowe, które są odpowiedzialne za nadawanie uprawnień trenerskich, w większości dyscyplin sportowych zobligowały te osoby do podwyższenia swoich kwalifikacji do tytułu trenera sportu. Z obserwacji autora wynika, iż większość takich egzaminów odbywa się za pomocą sprzętu teleinformatycznego, co dla niektórych trenerów w podeszłym wieku stanowi wyzwanie. Stanowi to główną barierę przeprowadzenia istotnych zmian w szkoleniu kadr rekreacji ruchowej w Polsce. Szansę zniwelowania słabych stron tej reformy należy upatrywać w elastycznym podejściu polskich związków sportowych do podnoszenia kwalifikacji przez instruktorów sportu oraz władz klubów sportowych, aby wymagały odpowiedniej wiedzy i kompetencji od kandydatów na stanowisko trenera.

2.1.2. Zadania, obowiązki i zakres odpowiedzialności trenera i instruktora sportu

Art. 41 ust. 2 ustawy o sporcie w dość wąski sposób określa zadania trenera i instruktora sportu: poza prowadzeniem zajęć, do jego zadań należy przekazywanie aktualnej wiedzy teoretycznej i praktycznej z zakresu treningu sportowego i współzawodnictwa sportowego w danym sporcie (Ustawa o sporcie). Szerszą charakterystykę pracy trenera i instruktora sportu ukazuje Polska Klasyfikacja Zawodów i Specjalności (<https://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/klasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci>): „trener sportu zajmuje się sportem zawodowym i wyczynowym; prowadzi treningi sportowe i kieruje wychowaniem oraz nauczaniem w określonej dyscyplinie sportu na wszystkich poziomach usprawnienia fizycznego; przekazuje wiedzę teoretyczną i praktyczną z zakresu treningu sportowego i współzawodnictwa sportowego; prowadzi zorganizowane zajęcia w zakresie sportu w związku sportowym lub w klubie sportowym”, a do jego zadań zawodowych należą (Rozporządzenie, 2014):

- pozyskiwanie dla sportu i dokonywanie wyboru zawodników z punktu widzenia ich predyspozycji psychofizycznych;
- opracowywanie wieloletnich i krótkoterminowych planów szkoleniowych dla drużyn, sekcji, zespołów i indywidualnych zawodników;

- organizowanie szkoleń oraz uczenie zawodników techniki i taktyki danej dyscypliny sportu lub konkurencji, prowadzenie wykładów i seminariów;
- opracowywanie, planowanie i koordynowanie terminarzy i programów zawodów;
- motywowanie i przygotowanie sportowców lub drużyn do udziału w zawodach, meczach, mistrzostwach;
- opracowywanie strategii na potrzeby udziału w zawodach,
- przygotowywanie planów gry oraz kierowanie sportowcami lub drużyną w czasie trwania meczów lub imprez sportowych;
- analizowanie i ocena osiągnięć sportowców lub drużyny i modyfikowanie programów szkoleniowych, udzielanie rad i wskazówek;
- inspirowanie i dopilnowywanie wykonywania badań lekarskich i fizjologicznych/psychologicznych oraz prowadzenie analiz socjologicznych zawodników, służących racjonalizacji procesu szkoleniowego i wychowawczego;
- zapobieganie sytuacjom antywychowawczym i stosowanie środków motywacyjnych, kreujących postawy społecznie podopiecznych;
- przeciwdziałanie wszelkim formom niedozwolonego dopingu, w tym szczególnie farmakologicznego;
- prowadzenie imprez sportowych oraz zawodów sportowych
- zgodnie z zasadami gry oraz przepisami bezpieczeństwa;
- przestrzeganie standardowych wymagań stawianych w pracy trenerskiej.

Dodatkowe zadania zawodowe:

- podejmowanie działań prowadzących do podnoszenia poziomu wiedzy i umiejętności trenerskich;
- w zależności od posiadanych uprawnień i doświadczenia zawodowego może zajmować się również sportem zdrowotnym, wychowaniem fizycznym i sportem rekreacyjnym;
- trener sportu może również pełnić funkcje kierownicze

Trener w klubie sportowym jest przede wszystkim odpowiedzialny za rozwój zawodników wewnątrz środowiska treningowego, jak i poza nim (Knowles, Borrie, Telfer, 2005). Do jego obowiązków w tym zakresie powinno należeć: identyfikacja i analiza potrzeb szkoleniowych i pozaszkoleniowych, formułowanie celów uwzględniając specyfikę i potrzeby grupy oraz określenie form i metod szkoleniowych dostosowanych do niej, realizacja programu szkoleniowego według celu ogólnego i celów szczegółowych, ewaluacja i badanie efektów szkolenia oraz wspieranie rozwoju indywidualnego i grupowego w sytuacjach

pozaszkoleniowych. Zdaniem T. M. Leeder, K. Russell, i L. C. Beaumont (2019) poza powyższymi zadaniami w obszarze szkolenia, współcześni coachowie powinni być również odpowiedzialni za rozwój swojej wiedzy i kompetencji w tym zakresie. Ponadto – zdaniem autora – specyfika pracy z młodzieżą i dziećmi wiąże się również z odpowiedzialnością za ich bezpieczeństwo na treningach, zawodach czy zgrupowaniach.

Rola współczesnego coacha w klubie sportowym nie sprowadza się tylko i wyłącznie do szkolenia sportowców. Trener w związku ze swoimi obowiązkami zawodowymi pełni wiele różnych ról społecznych oraz wykonuje zadania, które często przekraczają jego podstawowy zakres obowiązków (Świstek, 2021). Z obserwacji autora wynika, iż może np. jednocześnie łączyć funkcje trenera, psychologa, fizjoterapeuty i menadżera. Władze klubów sportowych rzadko kiedy przedstawiają trenerowi jego zakres obowiązków oraz za co będzie odpowiedzialny. Określenie jego zadań najczęściej ma charakter nieformalny. Zdaniem autora, zadania i obowiązki trenera i instruktora sportu zależą w dużej mierze od struktury organizacyjnej klubu sportowego, jego zasobów ludzkich oraz finansowych.

2.1.3. Zawód trenera i instruktora sportu w strukturze młodzieżowego klubu sportowego

Specyfika młodzieżowego klubu sportowego powoduje, że trener i instruktor sportu pełni w nim szereg ról, które często wykraczają poza jego podstawowe zadania i obowiązki. Zdaniem G. A. Bloom, T. M. Loughhead i J. Newin (2008) rola trenerów sportu młodzieżowego jest złożona i wielowymiarowa. W pracy szkoleniowej są często: nauczycielami, motywatorami, rodzicami czy przyjaciółmi. Mogą również pomagać w działalności klubu sportowego, pełniąc role: pracowników administracyjnych, menedżerów czy osób odpowiedzialnych za reklamę klubu. W młodzieżowych klubach sportowych od trenera oczekuje się przede wszystkim profesjonalizmu w zakresie świadczonych usług, etycznego zachowania oraz osiągania wysokich wyników sportowych, jak i pozytywnych doświadczeń sportowców (Dawson i Phillips, 2013). Zdaniem autora, wymagania stawiane trenerom przez władze klubu sportowego są zależne zarówno od postawionych celów i misji klubu sportowego, jak i jego kondycji finansowej. Mogą również zależeć od posiadanych zasobów ludzkich w klubie sportowym i zaangażowania pozostałych członków klubu.

To co wyróżnia pracę trenera i instruktora sportu w młodzieżowym klubie sportowym, to relacja trener-zawodnik i rodzic. W relacji z zawodnikami trener musi posiadać autorytet i szacunek młodych sportowców, z misją przekazywania im wiedzy i umiejętności. Jest również konieczne, aby starał się utrzymywać przyjazne relacje z zawodnikami, znać osobistą sytuację każdego zawodnika oraz to jak sobie radzi w szkole (Radošević i wsp., 2020). Z kolei,

współpraca trenerów i rodziców powinna być regularna i trwać tak długo, jak dziecko jest zaangażowane w sport (Lisinskiene i Sukys, 2016). Od trenera pracującego w młodzieżowym klubie sportowym wymaga się nie tylko kompetencji zawodowych i osobistych, potrzebnych do pracy z młodymi sportowcami, ale również elastycznego podejścia, które zaspokoi potrzeby wszystkich rodziców. Coraz częściej rodzice zawodników wymagają od trenera ustalania harmonogramu treningów tak, aby umożliwić dzieciom możliwość udziału w innych zajęciach (Geidne, Quennerstedt, Eriksson, 2013). Z obserwacji autora wynika, że trenerzy dość niechętnie stosują się do tego typu żądań. Jednak władze klubów sportowych bardzo często się na nie zgadzają, bojąc się, że gdy ich nie spełnią, rodzice zabiorą swoje dzieci do innego klubu. Zdaniem autora, konflikty pomiędzy trenerami a rodzicami zawodników najczęściej zdarzają się z powodów niezadowolenia lub niespełnionych wymagań postawionych przez tych drugich.

Jak w każdej organizacji, tak i w klubach sportowych wyróżnia się relacje pomiędzy przełożonym (władzami) a podwładnym (trenerem) oraz pracownikiem (trenerem) i współpracownikami (inni trenerzy lub pracownicy administracyjni). Badania przeprowadzone przez APDHO Abdulmir i A. M. Abbas (2021) zalecają, aby w strukturze klubu sportowego kłaść nacisk na relację międzyludzką pomiędzy trenerem a administracją klubową. Z obserwacji autora wynika, iż w młodzieżowych klubach sportowych relacje pomiędzy władzami klubów sportowych a trenerami są bardzo dobre. Z kolei w przypadku relacji pomiędzy trenerami, autora zgadza się z wynikami badań przeprowadzonymi przez J. North i współpracowników (2020). Analiza wykazała, iż trudności w relacjach trener-trener znajdowały się dopiero na dziesiątym miejscu ze wszystkich problemów, które według opinii trenerów występowały w klubie sportowym. Ich zdaniem, podstawową trudnością jest pogodzenie różnic w obszarze szkolenia zawodników.

Trener i instruktor sportu, który pracuje w młodzieżowym klubie sportowym bardzo często odpowiada za kontakty i relacje zewnętrzne, pełniąc rolę rzecznika klubu sportowego (Świstek, 2021). Są to kontakty np. z: dyrekcją szkoły (np. w sprawie ustalenia harmonogramu treningów na sali), potencjalnymi sponsorami, władzami lokalnymi, innymi klubami sportowymi czy okręgowymi lub polskimi związkami sportowymi.

Zdaniem autora, praca trenera i instruktora sportu w strukturze młodzieżowego klubu sportowego opiera się na kontaktach wewnątrzklubowych i na zewnątrz klubu. W tych pierwszych wyróżniamy relacje: „przełożony-podwładny”, „pracownik-współpracownik” i pracownik-zawodnik i rodzic. Relacje na zewnątrz klubu dotyczą kontaktów ze społecznością lokalną, potencjalnymi sponsorami i innymi organizacjami sportowymi. Schemat powiązań

szkoleniowy oparty na wzmacnianiu jego wytrzymałości fizycznej oraz trenowaniu i instruowaniu w trakcie treningów i zawodów. W procesie szkoleniowym, trener powinien odzwierciedlać funkcję menadżera w organizacji biznesowej. Zdaniem autora, aby trenerzy mogli tego dokonać, powinni przede wszystkim posiadać aktualną wiedzę na temat trenowanej dyscypliny sportowej i aktualnych trendów szkoleniowych oraz posiadać do tego kompetencje osobiste.

W relacji z młodocianymi zawodnikami, trenerzy powinni rozumieć potrzeby zawodników i przy wykorzystaniu dostępnych środków oraz metod dążyć do ich realizacji. Powinni być osobami prospołecznymi i kształtować pozytywne postawy sportowców. W ich gestii znajduje się organizacja sprzyjających warunków do zdobywania nowych, wartościowych doświadczeń, wskazywania sposobów radzenia sobie z problemami, porażkami i stresem. Współcześni trenerzy nie powinni zatem zapominać o dobrym samopoczuciu ich podopiecznych. Odgrywają istotną rolę w zapewnianiu wysokiej jakości doświadczeń sportowych, a tym samym pomagają kształtować wartości i postawy wobec sportu oraz wzorce uczestnictwa wśród swoich zawodników. Jeśli sport nie sprawia przyjemności, młodzi ludzie nie będą w nim kontynuować uczestnictwa (Cuskelly, Hoyer, Auld, 2006). Aby mogli dokonać tego skutecznie, powinni łączyć funkcje wychowawcy i mentora. Wykorzystywać każdy możliwy moment do edukacji młodych sportowców. Badania przeprowadzone wśród rodziców zawodników przez S. Lara-Bercial i J. McKenna (2018) wykazały, że trenerzy byli opisywani jako osoby inspirujące. Rodzice często tłumaczyli, że ich dzieci przyjmowały wszystko, co mówił ich trener. Trenerzy byli również określani jako wzorzec do naśladowania, wykazując wartościowe zachowania, etykę pracy, szacunek i troskę, co z kolei przeniosło się na zawodników. W związku z powyższym, praca z młodzieżą w trakcie całego procesu szkoleniowego powinna opierać się na tworzeniu odpowiedniego klimatu motywacyjnego, w którym zawodnicy czuliby się docenieni i byli częścią większej rodziny.

Zdaniem rodziców zawodników, trenerzy – podobnie jak nauczyciele w szkole – powinni posiadać kierunkowe wykształcenie do pracy z młodzieżą, jednakże, sama wiedza na temat uprawianej dyscypliny sportowej czy bycie wcześniej w niej zawodnikiem, nie gwarantuje odpowiednich kompetencji potrzebnych do pracy z ich dziećmi (Bolter, Petranek, Dorsch, 2017). Dlatego też – zdaniem autora – trenerzy i instruktorzy sportu pracujący z młodzieżą, powinni zadbać o rozwój tych kompetencji społecznych, które będą wspierać młodych sportowców w ich karierze sportowej.

Wyzwania, które aktualnie stoją przed trenerami i instruktorami sportu młodzieżowego, można również przyporządkować do już wcześniej wymienionych relacji wewnątrzklubowych

i na zewnątrz klubu. Zdaniem autora, aktualnie największym wyzwaniem dla trenerów są relacje na linii trener-zawodnik i rodzic. Obecnie, zachowania rodziców to wciąż marzenia o sławie swojego dziecka i koncentrowaniu się na wygranej, a nie na rozwoju jego umiejętności i motoryki, radości czy zdrowiu (Bonavolontà i wsp., 2021). Z obserwacji autora, powyższe zachowania bardzo często prowadzą do ingerencji w pracę trenerów. Rodzice bardzo często „wiedzą lepiej” niż trener. Trenerzy powinni zatem dążyć do dobrych relacji z rodzicami swoich zawodników i dysponować czasem na rozmowę z nimi. Treningi powinny być jednak zamknięte, a sytuacje, w których dochodzi do ingerencji przez rodziców w pracę trenera – niezwłoczne rozwiązywane przez władze klubu sportowego, który powinien wesprzeć trenera i jasno określić rodzicom ich rolę w życiu sportowym dziecka.

2.2. Kompetencje osobiste i zawodowe trenera i instruktora sportu

Wymagania stawiane wobec trenerów i instruktorów sportu wymuszają posiadania szerokich kompetencji osobistych i zawodowych, które pomogą w doprowadzeniu zawodników do najwyższych osiągnięć sportowych. Są również potrzebne w relacjach ze wszystkimi interesariuszami wewnątrz i na zewnątrz klubu sportowego. Dlatego też, aby dopełnić opis profilu trenera i instruktora sportu, niezbędne jest scharakteryzowanie tych kompetencji, które powinien posiadać.

Pojęcie kompetencji zaczęto rozważać w literaturze przedmiotu na przełomie lat 60. i 70. XX wieku m.in. przez D.C. McClellanada (1973), który zdefiniował kompetencje jako wiedzę, zdolności i cechy osobowości, które są niezbędne do właściwego wykonywania zadań na danym stanowisku pracy. Wzmoczone zainteresowanie omawianą tematyką nastąpiło w latach 80. XX wieku za sprawą publikacji R.E. Boyatzisa (1982), w której badacz wskazał istotę i dokonał podziału kompetencji na takie, które są niezbędne do poprawnego wykonywania pracy (progowe), jak i te które są typowe dla osób osiągających ponadprzeciętne efekty w pracy (wyróżniające). W takim podejściu, zwanym ujęciem amerykańskim, kompetencje (*competency*) są powiązane z konkretną osobą, gdzie głównym celem jest ocena i certyfikacja pracowników. Natomiast w podejściu brytyjskim, opracowanym w 1987 r. na potrzeby projektu *National Vocational Qualifications*³, kompetencje (*comepetence*) są powiązane ze stanowiskiem pracy, a także z określeniem zadań i efektów związanymi z wykonywaniem danej pracy. W tym ujęciu, rozwój kompetencji pracowniczych służy podniesieniu efektywności pracy (Tyrańska, 2021). Według A. Ribeiro, A. Amaral i T. Barros

³ Projekt ukierunkowany na poprawę dostosowania programów edukacyjnych do wymagań rynku pracy.

(2021, s. 805) kompetencja to „podstawowa cecha jednostki, która jest przyczynowo związana z efektywnym wykonywaniem zadań w pracy lub danej sytuacji”. Z kolei, J. F. Garcia (2021, s. 67) uważa, iż „kompetencje to cechy osobiste, które są aktualne, integracyjne, oparte na wiedzy, uwarunkowane intelektualnie i społeczno-kulturowo, które przejawiają się w działaniu, zachowaniu osoby i jej interakcjach z innymi w procesie rozwiązywania problemów”. Podkreślając przy tym, iż kompetencje to również zestaw wiedzy, umiejętności, postaw i wartości, które służą jako podstawa dla różnych modeli pedagogicznych i edukacyjnych. Kompetencje mają wiele znaczeń, co skutkuje wielością ich podziałów ze względu na poszczególne kryteria (Tyrańska, 2021):

1) Uwzględniające obiekt, którego dotyczą kompetencje:

a) kompetencje zawodowe, charakterystyczne i wspólne dla poszczególnych zawodów lub pełnionych funkcji (np. kompetencje lekarza, księgowego, nauczyciela czy trenera sportu);

b) kompetencje stanowiskowe, ściśle powiązane z określonym stanowiskiem lub rolą organizacyjną, stanowią uzupełnienie kompetencji zawodowych (np. nauczyciela zatrudnionego w danej organizacji na konkretnym stanowisku pracy);

c) kompetencje korporacyjne, wspólne dla wszystkich pracowników danej organizacji (zawodu).

2) Ze względu na przydatność kompetencji do podjęcia i świadczenia pracy zawodowej lub realizowania prac pozazawodowych:

a) kompetencje zawodowe, pozwalają na podjęcie pracy w danym zawodzie, a także na awans i sukces zawodowy, umożliwiają wykonywanie zadań zawodowych zgodnie z wymaganiami danego stanowiska pracy (np. wykształcenie);

b) kompetencje pozazawodowe, przydatne w działaniach, które nie są związane z pracą zarobkową.

3) Nawiązujące do kluczowych komponentów kompetencji:

a) kompetencje twarde, pozwalają na wykonywanie danego zawodu czy też pracę na określonym stanowisku, obejmują wiedzę i umiejętności charakterystyczne dla danej dziedziny, umożliwiając właściwe wykorzystywanie określonych metod, narzędzi, technik, procesów i procedur, w licznych przypadkach wyrażane są w sposób ścisły, tzn. algorytmiczny i mierzalny (np. znajomość języków obcych);

b) kompetencje miękkie, uniwersalne dla większości stanowisk pracy, w głównej mierze związane są z postępowaniem oraz relacjami i współpracą z innymi ludźmi, na ogół mogą być kształtowane w różnorodny sposób i są trudniej mierzalne (np. komunikatywność).

4) Stawiające w centrum uwagi daną osobę:

a) kompetencje osobiste, charakteryzują daną osobę i wskazują na jej niepowtarzalność, umożliwiają realizowanie działań z różnych zakresów dla osiągnięcia przyjętych celów zawodowych i osobistych, stanowią podstawę rozwoju kompetencji specjalistycznych (np. przywództwo, inteligencja emocjonalna);

b) kompetencje społeczne, określają zachowania charakterystyczne dla interakcji z innymi ludźmi (np. współpracę, relacje), determinują charakter relacji międzyludzkich kształtują się i znajdują wyraz w interakcjach społecznych, od ich poziomu uzależniona jest m.in. skuteczność porozumiewania się, współpracy oraz wywierania wpływu na innych.

5) Przyjmujące jako kryterium typologii zakres użyteczności kompetencji:

a) kompetencje transferowalne, determinują skuteczność działania w różnych sytuacjach zawodowych, umożliwiają pełne wykorzystanie potencjału kwalifikacyjnego danej osoby nie tylko w kontekście zawodowym, ale również pozazawodowym, istnieje możliwość ich transferu, tzn. przeniesienie i zastosowania z powodzeniem w nowej sytuacji zawodowej lub osobistej (np. partycypacja pracownicza);

b) kompetencje specyficzne, wąskie zakresowo, bogate treściowo, specjalistyczne, oparte na bogatym doświadczeniu zawodowym, niezbędne do wykonywania złożonej pracy, w wymiarze organizacyjnym dotyczą wyjątkowego procesu lub technologii.

6) Analizując przez pryzmat kompetencji wymaganych, jak i posiadanych:

a) kompetencje rzeczywiste, tzn. faktycznie posiadane;

b) kompetencje potencjalne, które będzie można zdobyć w przyszłości.

7) W ramach holistycznego modelu kompetencji:

a) kompetencje poznawcze (kognitywne), związane z otwartością, ciekawością świata, uczeniem się, rozumieniem i zapamiętywaniem;

b) kompetencje funkcjonalne, niezbędne do efektywnej pracy w danym zawodzie oraz na określonym stanowisku pracy;

c) kompetencje społeczne, wiążą się z relacjami międzyludzkimi, przejawiają się łatwości nawiązywania i utrzymywania kontaktów, godzeniu różnych poglądów i interesów, rozwiązywaniu konfliktów oraz współpracy m.in. w dążeniu do osiągnięcia wspólnych celów organizacyjnych;

d) metakompetencje, z jednej strony związane z refleksyjnością i uczeniem się, z drugiej natomiast z radzeniem sobie w warunkach niepewności, co zyskuje na znaczeniu we współczesnych uwarunkowaniach rynkowych.

Wielorakość pojęcia oraz typologii kompetencji sprawia również, że brak jest konsensusu wśród badaczy, co do elementów jej tworzących, ale do najczęściej wymienianych przez nich, należą: wiedza, umiejętność i postawy (Yuvaraj, 2011; Oczkowska, Lula, Wiśniewska, 2018; Filipowicz, 2019).

W związku z nieustającymi zmianami w podejściu do ZZL, badacze chętnie podejmują się rozważań teoretycznych, jak i badań empirycznych dotyczących istoty i roli kompetencji pracowniczych (Grzybowska, Łupicka, 2017; Otoo i Mishra, 2018; Lou, So, Hsieh, 2019; Otoo 2019; Potnuru, Sahoo, Sharma, 2019; Zaleśna, 2019; Sabuhari i wsp., 2020; Hanheide, Gyebi, Kuznetsov, 2021; Potnuru, Sahoo, Parle, 2021).

Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje jest bardzo efektywnym podejściem do zarządzania pracownikami. Ujawnienie kluczowych kompetencji, które decydują o sukcesie w danym zawodzie i na danym stanowisku przez D.C. McClelland'a (1973), przyczyniło się do tego, że w latach 90. XX w. i późniejszych – powstało wiele różnych opracowań, których głównym celem było stworzenie modelu kompetencyjnego menedżera dla danego zawodu (Hornby i Thomas, 1989; Woodruff, 1992). ZZL w oparciu o kompetencje ma wyraźną zaletę w postaci większej przejrzystości roli i odpowiedzialności, a także oczekiwanych rezultatów i rodzaju atrybutów wymaganych do efektywnego wykonywania danej pracy. Według RK Ratnawat (2018) przedsiębiorstwa, które wprowadziły w proces zasobów ludzkich, zarządzania opartego na kompetencjach, znacząco poprawiły swoją efektywność. Potrzeba zarządzania kompetencjami wymaga przede wszystkim praktyki polegającej na identyfikowaniu kluczowych umiejętności niezbędnych pracownikowi do osiągnięcia wyników na swoim stanowisku pracy, a następnie rozwijania i optymalizowania tych umiejętności, które pozwolą zrealizować główne cele strategii organizacji.

Mimo, iż zagraniczni badacze podejmują rozważania teoretyczne oraz badania nad kompetencjami trenerów i instruktorów sportu (Duffy, Crespo, Petrovic, 2010; Mesquita i wsp., 2011; Janák, 2015; Seweryniak, Muracka, Stosik, 2016; Rius, Obrador, Celda, 2017; Strauch, Wäsche, Jekauc, 2019; Porto, J. David, Porto, A., 2020; Arjuna i wsp., 2022; Solis, 2022), to nadal brakuje modeli, które wskazałyby kluczowe kompetencje trenera sportu młodzieżowego, które przyczynią się do realizacji zadań i obowiązków stawianych przez władze klubów sportowych, a przede wszystkim pomogą sportowcom w rozwoju i osiągnięciu najwyższych wyników sportowych.

2.2.1. Model kompetencyjny trenera i instruktora sportu

Temat kompetencji trenerów pracujących z młodzieżą jest dość chętnie podejmowany przez zagranicznych badaczy, o czym świadczą liczne publikacje na ten temat (Myers i wsp., 2006; Myers i wsp., 2010; De Klerk i Surujla, 2014; Zetou i wsp., 2016; Sucipto, Mutohir, Sudijandoko, 2017; Rohman i Setijono, 2017; Romanova i wsp., 2022). Badacze szukali również związku kompetencji trenerskich z satysfakcją zawodników (Andam i Rouhparvar, 2016) czy zaufaniem do swoich trenerów (Kao, Hsieh, Lee, 2017).

Kompetencje trenerskie zostały początkowo opracowane przez N. D. Myers'a i współpracowników (2006) na podstawie konceptualnego modelu skuteczności coachingu (ang. *Conceptual Model of Coaching Efficacy*). Autorzy modelu określali kompetencje trenerskie jako ocenę zdolności głównego trenera do wpływania na rozwój i wyniki sportowe zawodników. Według badaczy, wyróżnia się cztery rodzaje kompetencji trenerskich. Są to (Myers i wsp., 2006):

- 1) kompetencje w zakresie budowania charakteru (zdolność trenera do wpływania na rozwój osobisty sportowców i ich pozytywne nastawienie do sportu);
- 2) kompetencje w zakresie strategii gry (zdolność trenera do prowadzenia sportowców podczas zawodów);
- 3) kompetencje w zakresie motywacji (zdolność trenera do wpływania na nastrój, psychikę i umiejętności sportowców);
- 4) kompetencje w zakresie techniki (zdolność trenera do przeprowadzania diagnostyki wykonywania ćwiczeń i instruowania sportowców).

Kompetentny trener to przede wszystkim taki, który potrafi przekazać swoją wiedzę wyszkolonemu sportowcowi i zademonstrować mu techniki, tak aby sportowiec mógł je dobrze i prawidłowo wykonywać (Rohman i Setijono, 2017). Kompetencje trenera powinny zatem w pierwszym rzędzie wspierać zadania szkoleniowe związane z rozwojem talentu młodego sportowca poprzez prawidłowe przygotowanie go do zawodów pod względem fizycznym i technicznym, do czego jest potrzebne odpowiednia wiedza i doświadczenie.

Całemu procesowi szkoleniowemu powinna towarzyszyć motywacja. Jest ona jednym z czynników, które sprawiają, że młody sportowiec chce wykonywać pracę, mimo że jest ona trudna (Sucipto, Mutohir, Sudijandoko, 2017). Początki w sporcie są zawsze trudne i wymagają od młodego adepta danej dyscypliny nauki od podstaw. Motywowanie jest narzędziem trenera, które służy do pomocy zawodnikowi, aby nie poddawał się na początku swojej drogi, ale również w osiągnięciu maksymalnego potencjału. Zdaniem S. Jowett i współpracowników

(2019) trenerzy sportów młodzieżowych odgrywają kluczową rolę w podtrzymywaniu motywacji i zaangażowaniu młodych zawodników.

Trener powinien również posiadać kompetencje, które pozwolą mu odpowiednio poprowadzić sportowca lub drużynę podczas zawodów. Kompetencje w zakresie strategii gry odnoszą się do tych relacji, które zachodzą pomiędzy zawodnikiem a trenerem w trakcie zawodów. Skuteczność strategii gry opiera się na doprowadzeniu zawodników do ich udanego występu (Fiander, Jones, Parker, 2019). Warto zaznaczyć, że dla trenera zorientowanego na wynik, udane występy odzwierciedlają wygraną, podczas gdy dla trenera zorientowanego na rozwój, udany występ może oznaczać biegłe wykonanie umiejętności czy rozwój psychospołeczny. Z obserwacji autora wynika jednak, że bez względu na podejście, wielu trenerów sportów młodzieżowych ma problem z negatywnymi emocjami podczas zawodów. Potwierdzają to również badania przeprowadzone przez A. Mouchet, S. Harvey i R. Light (2014), iż wśród trenerów odnotowano wysoką częstotliwość krzyczenia i nawoływania podczas meczów, bez względu na wynik prowadzonej drużyny. Krzyk, obrażanie czy wywieranie presji może doprowadzić do tego, że z powodu niepedagogicznego podejścia kadry trenerskiej, młodzi sportowcy stają się sfrustrowani oraz tracą motywację, wolę i chęć do uprawiania sportu (Radošević i wsp., 2020).

Budowanie charakteru sportowców rozwija ich umiejętności społeczne oraz uczy ich szacunku dla przeciwnika poprzez kształtowanie nawyków „*fair play*”. Zadaniem trenera jest wzmacniać wśród swoich zawodników pozytywne cechy osobowości i poczucie odpowiedzialności, gdyż to właśnie poprzez sport rozwijają w sobie empatię oraz umiejętności komunikacyjne i społeczne związane z pracą zespołową (Marini i wsp., 2021). Zdaniem S. Linder, R. Jörg i H. Ziemainz (2022), związek pomiędzy siłą charakteru a wynikami sportowymi jest dobrze znany. Silny charakter sportowców oparty o dobrze ukształtowane nawyki, może być fundamentem w dążeniu do osiągnięcia doskonałości. Jednak aby młodzi zawodnicy mogli to osiągnąć, niezbędnym jest posiadanie przez trenerów odpowiednich kompetencji w tym zakresie.

Kompetencje podane przez N. D. Myers'a i współpracowników (2006) przedstawiają profil trenera zorientowanego na wynik sportowy. Jednak coraz częściej podkreślany jest również rozwój tych kompetencji, które pomogą zawodnikom nie tylko w osiągnięciu wysokiego wyniku sportowego, ale pozytywnych doświadczeń związanych ze sportem. F. Santos, M. Camiré i P. Campos (2019) podkreślają znaczenie pozytywnego rozwoju dla młodzieży (ang. *Positive Youth Development*) (PYD), którego założeniem jest, iż trener jest tą osobą, która może odegrać ważną rolę w zdobyciu tych kompetencji, które pomogą młodym

zawodnikom stawić czoła przyszłym wyzwaniom w dorosłości. W ramach podejścia PYD, młodzież jest postrzegana jako zasoby, które należy rozwijać, wpisując się tym samym w perspektywę psychologii pozytywnej oraz kładąc nacisk na mocne strony jednostek, aby mogły one stać się dobrze przystosowanymi dorosłymi, którzy rozwijają się we wszystkich przedsięwzięciach życiowych. W ramach PYD, trenerzy powinni realizować określone strategie, które stworzą bezpieczne środowisko dla młodzieży i pomogą jej w pokonywaniu wyzwań, poprzez (Santos i Camiré, 2017):

- zachowywanie się tak, aby dla swoich zawodników być wzorem do naśladowania;
- stworzenie własnej filozofii zrównoważonego rozwoju, która wyjaśnia, jakie umiejętności życiowe powinny być przedmiotem ich coachingu oraz stale zastanawiać się nad ewentualnymi rozbieżnościami między swoją filozofią a praktyką;
- pracę nad stworzeniem klimatu PYD poprzez budowanie znaczących relacji ze swoimi zawodnikami, kontaktach z rodzicami i innymi osobami zaangażowanymi w rozwój młodego sportowca;
- opracowanie przemyślanej strategii promowania zdrowia.

Z badań przeprowadzonych przez S. Lara-Bercial i J. McKenna (2017) wynika iż, zawodnicy i rodzice uważają, że szczerze i troskliwe usposobienie trenerów jest kluczowe dla rozwoju osobistego. Warto jednak zauważyć, że powyższa analiza przeprowadzona była w klubie sportowym, w którym jego zarządcy stawiali osobę zawodnika na pierwszym miejscu, a ich głównym celem było zaspokojenie potrzeb emocjonalnych i duchowych zawodników.

Zdaniem autora, powyższe rozważania prowadzą do wniosku, że w literaturze przedmiotu obecne są dwa główne profile kompetencyjne trenera i instruktora sportu młodzieżowego. Pierwsza sylwetka zakłada posiadanie takich kompetencji, które prowadzą do osiągnięcia wysokiego wyniku sportowego. Druga z kolei, przedstawia trenera posiadającego takie kompetencje, które będą prowadziły sportowców do pozytywnych doświadczeń opartych na czerpaniu radości z uprawiania sportu. Z obserwacji autora wynika, iż połączenie obydwóch sylwetek byłoby bardzo trudne. Trener, który jest zorientowany na wynik, najczęściej nie dba o sportowców, którzy nie posiadają talentu czy słabo rokują. Nie są tak często instruowani jak ci, którzy – zdaniem trenera – są perspektywiczni i uzdolnieni sportowo. Takie zachowania powodują, że zawodnicy nie czerpią radości z uprawiania sportu. Sylwetka trenera i instruktora sportu młodzieżowego zależy w dużej mierze od kompetencji, ale – zdaniem autora – jeszcze bardziej od jego zachowań. Choć w polskiej literaturze brak jest rozważań na ten temat, to aktualnie w większości zagranicznych badań poszukuje się

zachowań trenerskich i przywódczych, które mają wpływ na określony wynik sportowy (Keatlholetswea i Maletab, 2019).

2.2.1. Zachowania trenerskie

W dzisiejszych czasach zachowania trenera są ważnym czynnikiem wpływającym na sportowców. Dotyczą one pojawiania się u zawodników poczucia przyjemności z uprawiania sportu, potrzeby rozwoju czy osiągnięcia wysokich wyników sportowych. Zawodnicy i trenerzy są w dużym stopniu zależni od siebie nawzajem, tak więc relacja pomiędzy nimi jest podstawą życia sportowego. Relacja ta w dużym stopniu przypomina teorię wymiany społecznej G. C. Homans'a (1958), wedle której osoby dające wiele innym, starają się wiele od nich uzyskać, a osoby, które otrzymują wiele od innych, są pod presją, by wiele im dać. Wymiary behawioralne pomiędzy obiema stronami są bardzo złożone i muszą być kontrolowane. Trener i instruktor sportu używając określonych zachowań może powodować społeczny i psychologiczny wpływ na sportowca. Dlatego też, bardzo ważnym jest, aby trenerzy posiadali niezbędną wiedzę i wystarczające umiejętności behawioralne w tej dziedzinie. Zachowania trenera w klubie sportowym odnoszą się do teorii zachowań organizacyjnych (ang. *organizational behavior*) (OB). W literaturze przedmiotu wyróżnia się dwa tradycyjne podejścia do definiowania zachowań organizacyjnych – „*Big-B*” i „*Contextualized-B*” (Heath i Sitkin, 2001). Według definicji „*Big-B*” zachowania organizacyjne wynikają z „połączenia badań indywidualnych, grupowych i organizacyjnych płynących z psychologii przemysłowo-organizacyjnej oraz teorii organizacji i zarządzania, mających swoje źródła w psychologii (społecznej, psychometrycznej), socjologii (organizacyjnej, pracy, zawodowej) i zarządzaniu (naukowym, stosunków międzyludzkich)” (Schneider, 1985, s. 574). W kontekstualnym podejściu, zachowania organizacyjne są definiowane jako „dziedzina badań, która dotyczy wszystkich aspektów ludzkiego działania w kontekście organizacyjnym lub grupowym” (Duncan, 1978, s. 6). Z kolei, zachowania trenerskie (ang. *coaching behaviours*) „są tym, w jaki sposób trenerzy wchodzą w interakcje ze swoimi sportowcami” (Nicholls, Morley, Perry, 2016, s. 1). Zdaniem KT Kog i CKJ Wang (2015) użycie przez trenera odpowiednich zachowań trenerskich może wpłynąć na orientację sportowców na cel i ich motywację do uczestnictwa. Stosowanie tych skutecznych, może zapewnić sprzyjające środowisko treningowe, które pozwoli motywować i rozwijać umiejętności sportowców, co z kolei prowadzi do pozytywnych doświadczeń i promuje stałe uczestnictwo w sporcie. Z drugiej strony, nieefektywne zachowania trenerskie mogą prowadzić

do negatywnych doświadczeń i zniechęcać sportowców do dalszego udziału w życiu sportowym. Ponadto, zdaniem J. Jeong, Y. Shim i M. Shin (2022) zachowania trenerskie są jednymi z najważniejszych czynników przewidujących pozytywne wyniki sportowe.

W porównaniu do badaczy zagranicznych, polscy autorzy rzadko używają terminu zachowań trenerskich w kontekście pracy trenerów lub instruktorów sportu z zawodnikami i relacji zachodzących między nimi. Natomiast, w literaturze zagranicznej pojęcie to funkcjonuje już od kilkudziesięciu lat, a teorie i modele, na których podstawie zostały scharakteryzowane, są przez naukowców stosowane do dziś. R.E. Smith, F.L. Smoll i E. Hunt (1977) jako pierwsi opracowali System Oceny Zachowań Trenerskich (ang. *Coaching Behavior Assessment System*) (CBAS). CBAS obejmuje 12 zachowań trenerskich, które są podzielone na dwie kategorie: zachowania reaktywne (wywołane) i spontaniczne (emitowane). Zachowania reaktywne trenera są odpowiedzią na błędy i zachowania sportowców (w grze i poza nią). Z kolei zachowania spontaniczne odnoszą się do niewymuszonych reakcji trenera wobec zawodników (w grze i poza nią). Kategorie odpowiedzi w Systemie Oceny Zachowań Trenerskich przedstawia tabela 6.

Tabela 6.: Kategorie odpowiedzi w Systemie Oceny Zachowań Trenerskich

Klasa I. Zachowania Reaktywne	
Reakcje na pożądane działanie	
Wzmocnienie	Pozytywna, nagradzająca reakcja, werbalna lub niewerbalna, na dobrą grę lub dobry wysiłek
Brak wzmocnienia	Brak reakcji na dobre wyniki
Reakcje na błędy	
Zachęta uzależniona od popełnionego błędu	Zachęta dla zawodnika po popełnionym błędzie
Instruktaż techniczny uzależniony od popełnionego błędu	Instruowanie lub demonstrowanie zawodnikowi, jak ma poprawić błąd
Ukaranie	Reakcja, werbalna lub niewerbalna, po popełnieniu błędu
Punitywna instrukcja techniczna	Instrukcja techniczna udzielona w sposób karzący lub wrogi po popełnieniu błędu
Ignorowanie błędów	Brak reakcji na błąd zawodnika
Reakcja na niewłaściwe zachowanie	
Utrzymanie kontroli	Reakcje mające na celu przywrócenie lub utrzymanie porządku wśród członków drużyny
Klasa II. Zachowania spontaniczne	
Istotne dla gry	

Ogólne nauczanie techniczne	Spontaniczne nauczanie technik i strategii sportowych (nie w wyniku błędu)
Ogólna zachęta	Spontaniczna zachęta, która nie następuje po popełnieniu błędu
Organizacja	Zachowanie administracyjne, które ustawia scenę do gry poprzez przydzielanie obowiązków, odpowiedzialności, pozycji, itp.)
Nieistotne dla gry	
Ogólna komunikacja	Interakcje z graczami niezwiązane z grą

Zródło: opracowanie na podstawie: Smith, R. E., Smoll, F. L., Hunt, E. (1977). A system for the behavioral assessment of athletic coaches. *Research Quarterly*. American Alliance for Health, Physical Education and Recreation, 48(2), s. 401-407.

System Oceny Zachowań Trenerskich do oceny zachowań trenerów młodzieżowych został po raz pierwszy wykorzystany przez R.E. Smoll'a i F.L. Smith'a (1984). Analiza wykazała, że trenerzy młodzieżowi powinni opierać swoją filozofię wygrywania na nauce swoich zawodników, że nigdy nie są przegrani, jeśli dają z siebie maksimum wysiłku w dążeniu do doskonałości. Według badaczy, to wykorzystanie zachowań rekatywnych dotyczących wzmocnienia powoduje pojawienie się oczekiwanych postaw zawodników i motywację do ich wykonywania. Trenerzy powinni stosować te zachowania zarówno w odniesieniu do wysiłku, jak i wyników. Ponadto, badacze rekomendują trenerom udzielania instrukcji technicznych swoim zawodnikom w sposób zachęcający i wspierający. Jeżeli sportowiec popełni błąd, trener najpierw powinien pochwalić go za to, co wykonał dobrze, a dopiero później wskazać mu jego błędy. CBAS przez ostatnie lata był wykorzystywany do badań nad zachowaniami trenerskimi (Meeûs, Serpa, De Cuyper, 2010; Staley i Moore, 2016; Teques, Duarte, Viana, 2019), ale w głównej mierze stał się punktem wyjścia do dalszych badań.

J. Côté, J. Yardley, J. Hay, W. Sedgwick i J. Baker (1999) przeprowadzili dogłębne badania jakościowe i ilościowe dla identyfikacji poszczególnych wymiarów zachowań trenerskich. Badania przeprowadzone zostały wśród trenerów i sportowców. Analiza wyodrębniła siedem wymiarów zachowań trenerskich: 1) trening fizyczny i planowanie, 2) umiejętności techniczne, 3) przygotowanie mentalne, 4) wyznaczanie celów, 5) strategię na zawody, 6) osobiste relacje i 7) negatywne osobiste relacje. Ich opis przedstawia tabela 7.

Tabela 7.: Wymiary zachowań trenerskich

WYMIAR ZACHOWAŃ TRENEKSKICH	OPIS
Trening fizyczny i planowanie	<ul style="list-style-type: none"> • przygotowanie zawodników pod względem fizycznym • planowanie i opracowywanie planów treningowych dla zawodników
Umiejętności techniczne	<ul style="list-style-type: none"> • przekazywanie zawodnikom wskazówek i podpowiedzi dotyczących wykonywania ćwiczeń pod względem technicznym • dawanie zawodnikom pozytywnej informacji zwrotnej
Przygotowanie mentalne	<ul style="list-style-type: none"> • budowanie siły psychicznej zawodników • budowanie wśród zawodników pewności siebie, koncentracji i wiary we własne możliwości
Wyznaczanie celów	<ul style="list-style-type: none"> • stawianie, rozwój i ewaluacja realizacji celów • wsparcie zawodników w realizacji celów
Strategie na zawody	<ul style="list-style-type: none"> • przygotowanie zawodników do zawodów
Osobiste relacje	<ul style="list-style-type: none"> • zaangażowanie w życie pozasportowe zawodników • empatyczność i wyrozumiałość wobec zawodników
Negatywne osobiste relacje	<ul style="list-style-type: none"> • wykorzystywanie krzyku i strachu w kontakcie z zawodnikami • lekceważenie opinii zawodników

Zródło: opracowanie na podstawie Côté, J., Yardley, J., Hay, J., Sedgwick, W., Baker, J.R. (1999). An Exploratory Examination of the Coaching Behavior Scale for Sport. AVANTE, 5(3), s. 82-92.

Wynikiem powyższej analizy było stworzenie przez J. Côté i współpracowników (1999) Skali Zachowań Trenerskich w Sporcie (ang. *Coaching Behaviour Scale in Sport*) (CBS-S), która była – i jest w dalszym ciągu – chętnie wykorzystywanym narzędziem przez zagranicznych badaczy (Jurko, Tomljanović, Čular, 2013; Koh, Kawabata, Mallett, 2014; Jain i wsp., 2018; Prazeres i wsp., 2020; Ullah i wsp., 2020; Ullah, Alia, Iftikhar, 2021; Nagba, 2022)

Ponadto, zachowania trenerskie są obszarem szeregu analiz w oparciu o inne narzędzia badawcze tj.: ÁSUOI (ang. *Arizona State University Observation Instrument*) (Isabel i wsp. 2008); JBMP (ang. *The Justplay Behaviour Management Program*) (Raakman, Dorsch, Rhind, 2010); SMS (ang. *Sport Motivation Scale*) (Rocchi, Pelletier, Couture, 2013); CAIS (ang. *Coach Analysis and Intervention System*) (Partington, Cushion, Harvey, 2014); PABSS (ang. *Antisocial Behavior in Sport Scale*) (Li, Koh, Wang, 2015); EDLS (ang. *Engagement versus Disaffection with Learning Scale*) (Nicholls, Morley, Perry, 2016); CCBS (ang. *Controlling Coach Behaviour Scale*) (Koka i wsp., 2020).

Na szczególną uwagę zasługują wyniki badań, które przedstawiają wpływ zachowań trenerskich na osiągnięcia sportowe. W analizie przeprowadzonej przez H. Ullah, Alia i S. Itikhar (2021) wykazano, że pozytywne zachowania trenerskie poprawiają wyniki sportowców. Do identycznych wniosków doprowadziły badania przeprowadzona przez J. L. Nagba (2022), iż zachowania trenerskie mają wpływ na kompetencje w projektowaniu efektywnego treningu, a to z kolei determinuje doskonałe osiągnięcia wśród sportowców. Analiza na temat roli spostrzeganych zachowań trenerskich przez sportowców przedstawiona została również przez Koka i wsp. (2020). Badania wykazały, iż zawodniczki, które ćwiczyły pod presją trenera lub były przez niego kontrolowane, uzyskiwały niższe wyniki sportowe w zawodach.

Warto również przytoczyć wyniki badań dotyczących wpływu zachowań trenerskich na pozytywne doświadczenia sportowców. Analiza przeprowadzona przez A.R. Nicholls, D. Morley i J.L. Perry (2016) potwierdziła pozytywną korelację pomiędzy wspierającymi zachowaniami trenerskimi a odpornością psychiczną zawodników. Sposób zachowania trenerów i klimat, jaki mogą oni stworzyć, może bezpośrednio wpływać na dobre lub złe samopoczucie sportowców.

Zachowania trenerskie mogą być również zależne od kategorii wiekowej zawodników. Takie badania przeprowadzili M. Partington, C. Cushion i S. Harvey (2014). Analiza wykazała, że trenerzy młodszych grup wiekowych przekazywali więcej wskazówek i podpowiedzi dotyczących wykonywania ćwiczeń pod względem technicznym, niż trenerzy starszych grup wiekowych. Ci drudzy udzielali częściej pozytywnej informacji zwrotnej oraz używali zachowań karzących. Do podobnych wniosków w swoich badaniach doszli M. Isabel i wsp. (2008), obserwując zachowania wśród trenerów młodzieżowych w piłce siatkowej. Wyniki pokazały, że szkoleniowcy wykazywali przewagę zachowań dotyczących instruktażu w każdym etapie ćwiczenia.

Powyższe wyniki wyraźnie wskazują, iż istnieje związek pomiędzy zachowaniami trenerskimi a osiągnięciami sportowców. Dodatnią korelację wykazują zachowania pozytywne, czyli takie, które nie dotyczą wymiaru negatywnych relacji z zawodnikami. Ponadto, badacze podkreślają rolę zachowań trenerskich w wymiarze umiejętności technicznych. Zdaniem autora, przekazywania wskazówek i podpowiedzi pod względem technicznym w trakcie wykonywanych przez zawodników ćwiczeń jest najważniejszym predykatorem wyniku w sporcie młodzieżowym. Ponadto, powyższe wyniki wykazały również, że wspierające zachowania trenerskie, czyli te w wymiarze przygotowania mentalnego i relacji osobistych mają wpływ na pozytywne doświadczenia sportowców.

Jak podkreślono we wstępie, trener jest najbardziej wpływową osobą w życiu sportowym młodego zawodnika. Wynika to z posiadania dwóch form autorytetu – formalnego i nieformalnego. Ten pierwszy wynika ze sprawowania funkcji. Drugi, to zdolność do wywierania wpływu i pozyskiwania zwolenników, wynikająca ze swoich predyspozycji wewnętrznych (Wojciechowska i wsp., 2019). Wykorzystanie autorytetu zależy od posiadania odpowiednich zachowań przywódczych, które pozwolą przewodzić zawodnikami w taki sposób, aby doprowadzić ich do osiągnięcia jak najwyższych wyników sportowych.

2.2.2. Zachowania przywódcze

Pełnienie roli przywódcy i lidera zespołu to kolejne atrybuty niezbędne w pracy trenera w młodzieżowym klubie sportowym. Trener powinien oddziaływać na swoich zawodników, przejawiając przy tym umiejętności ich pozyskiwania, integrowania, inspirowania i pociągania za sobą. Według A. Cybal-Michalskiej (2015, s. 28) przywództwo to „proces wpływania na innych w celu wspólnego osiągnięcia uzgodnionych zamierzeń”. Jest to zatem wszystko, co jednostka robi, aby przewodzić efektywnie. Przywództwo utożsamiane jest w głównej mierze z siłą wpływu lidera i jego zwolenników (*followers*) w celu dokonywania zmian odzwierciedlających ich wspólne cele (Dzikowski, 2011). Zdaniem F. Gandolfi (2016) przywództwo, to jednoczesne połączenie pięciu komponentów: 1) musi istnieć jeden lub więcej liderów; 2) przywództwo musi mieć zwolenników; 3) musi być zorientowane na działanie z uzasadnionym; 4) kierunkiem działania, oraz muszą istnieć; 5) cele i założenia. Podejście do przywództwa zmieniało się na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat wraz z rozwojem poszczególnych teorii (tabela 8).

Tabela 8.: Teorie przywództwa

TEORIA	DEFINICJA
Teoria cech	Znana również jako teoria "Wielkiego Człowieka". Idea, że cechy przywódcze opierają się na cechach lub charakterystyce osoby.
Teorie behawioralne	Idea, że przywództwo nie jest zbudowane na cechach, ale na konkretnych zachowaniach.
Teoria ścieżki i celu	Teoria ta zakłada, że liderzy są odpowiedzialni za zapewnienie jasnej ścieżki do osiągnięcia wcześniej ustalonych celów.
Teoria wymiany	Teoria ta wykorzystuje relacje pomiędzy liderami i naśladowcami; rezultaty wdrożenia tej teorii obejmują wzrost satysfakcji z pracy i moralów, zmniejszenie rotacji pracowników oraz większą wydajność.
Przywództwo autentyczne	Liderzy są wierni swoim wartościom, dają przykład pokory i etyki oraz okazują zaufanie
Przywództwo służebne	Liderzy stawiają interesy innych przed swoimi własnymi.

Przywództwo sytuacyjne	Teoria, która mówi, że niektórzy liderzy wyróżniają się w danej sytuacji.
Przywództwo	Liderzy, którzy inspirują zwolenników i są w stanie wywierać na nich głęboki i niezwykły wpływ.

Zródło: opracowanie na podstawie: Kovach, M. (2018). An examination of leadership theories in business and sport achievement contexts. *The Journal of Values-Based Leadership*, 11(2), s. 1-16.

Behawioralne teorie przywództwa „*Ohio State Studies*” (Stogdill i Coons, 1957) i „*Michigan Studies*” (Likert, 1961) zakładają, że określone zachowania są tym, co wyróżnia liderów. Według takich koncepcji, skutecznym liderem, jest osoba, która wykazuje zachowania najbardziej sprzyjające produktywności i rozwojowi psychospołecznemu grupy (Kovach, 2018). Definicja ta znajduje pełne odzwierciedlenie w pracy trenera, gdzie wraz z zawodnikami, dąży do osiągnięcia jak najwyższych wyników sportowych. Aby tego dokonać, powinien posiadać odpowiednie zachowania przywódcze, które pomogą mu w realizacji zamierzonych celów.

Tematyka przywództwa w sporcie od lat fascynuje badaczy z całego świata, czego następstwem było powstanie dwóch największych modeli:

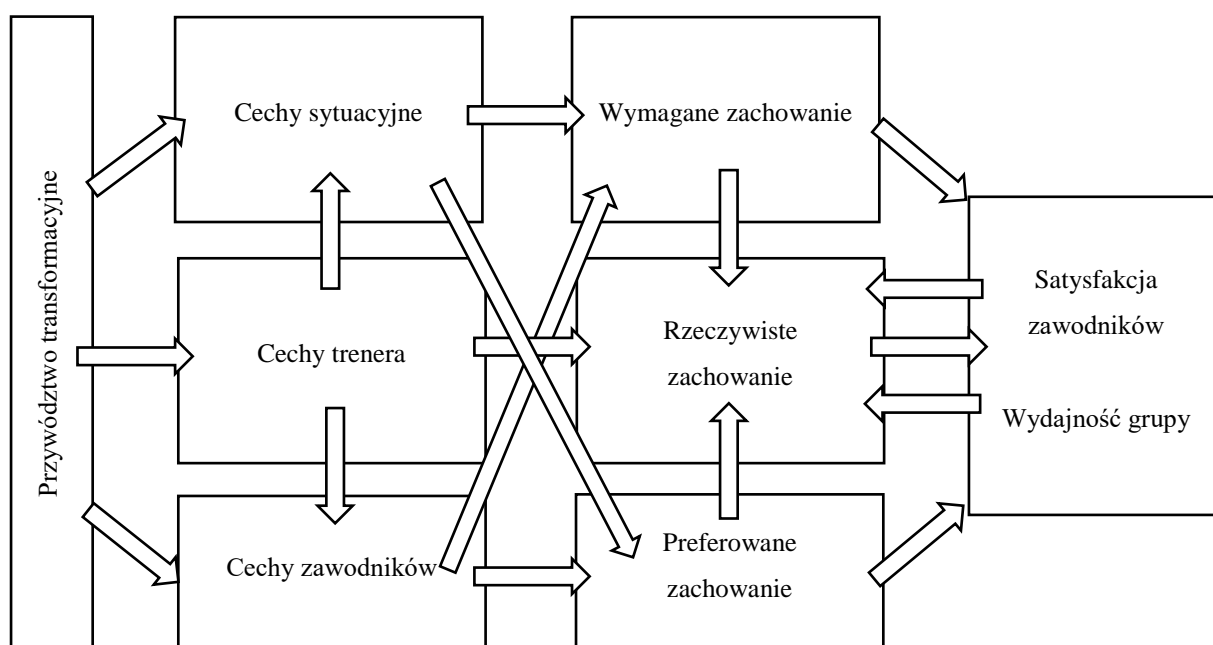
- 1) Mediacyjny Model Przywództwa (ang. *Mediational Model of Leadership*) (Smoll i Smith, 1989).
- 2) Wielowymiarowy Model Przywództwa (ang. *Multidimensional Model of Leadership*) (Chelladurai, 1980, 2007)

Mediacyjny model przywództwa jest wynikiem wcześniejszych badań R.E. Smoll’a i F.L. Smith’a (1984) nad zachowaniami trenerskimi. Bada związki pomiędzy zmiennymi sytuacyjnymi, poznawczymi, behawioralnymi i różnicami indywidualnymi, sugerując, że skuteczne przywództwo u trenerów sportu młodzieżowego jest wynikiem zachowań trenera oraz postrzegania ich i oceny przez zawodników (Chase, 2010). Pomimo, iż model zaproponowany przez R.E. Smoll’a i F.L. Smith’a powstał później niż pierwotna wersja modelu P. Chelladurai’a, to jednak koncepcja przedstawiona przez tego drugiego jest najczęściej stosowana w dziedzinie sportu (Beauchamp i wsp., 2005; González-García, Martinent, Alfonso, 2019).

Wielowymiarowy Model Przywództwa w Sporcie zakłada, że skuteczność zachowania trenera jest uwarunkowana na kongruencji przywódcy z preferencjami członków zespołu, jak również z nakazami charakterystyki sytuacyjnej (Chelladurai, Saleh, 1980). Model przewiduje zgodność pomiędzy trzema kategoriami zachowań przywódczych - wymaganym, preferowanym i rzeczywistym. Do zmiennych niezależnych w modelu należą te, które determinują zachowanie trenera i są podzielone na cechy sytuacyjne, cechy zawodników

i cechy trenera. Zmiennymi zależnymi w modelu są wydajność grupy i satysfakcja zawodników, które zależą od zgodności poszczególnych kategorii zachowań przywódczych. W 2007 roku P. Chelladurai dokonał dalszej adaptacji modelu, włączając do niego koncepcję przywództwa transformacyjnego. Jego zdaniem, przywództwo jakie prezentują trenerzy, w dużej mierze dotyczy dążenia do jak najdoskonalszego rozwoju. Skuteczny trener przekształca cechy członków zespołu pod względem aspiracji i postaw oraz zmienia wymagania sytuacyjne poprzez sformułowanie nowej misji i przekonanie członków o jej wykonalności oraz ich zdolności do jej realizacji (Cotterill i Fransen, 2021). Aktualny Wielowymiarowy Model Przywództwa w Sporcie przedstawia rysunek 11.

Rysunek 11.: Wielowymiarowy Model Przywództwa w Sporcie



Źródło: opracowanie na podstawie: Chelladurai, P. (2007). Leadership in sports [w:] G. Tanenbaum L. K. Eklund (red.) Handbook of sport psychology (113-135), New York: John Wiley & Sons.

Cechy sytuacyjne, na które składają się głównie cele grupy, rodzaj zadania oraz kontekst społeczny i kulturowy grupy, określają parametry dla wymaganych zachowań. Określają one rodzaje zachowań, w których trener powinien się angażować, a także takich, które powinny być unikane. Na przykład, trener powinien być wymagający i bezpośredni, gdy prowadzi drużynę profesjonalną, a delikatny i łagodny, gdy prowadzi drużynę młodzieżową. Preferowane zachowania odnoszą się do preferencji zawodników w zakresie trenowania i instruowania, wsparcia społecznego i informacji zwrotnej. Preferencje te są w dużej mierze funkcją cech zawodników, w tym osobowości. W związku z tym ich preferencje dotyczące określonych form

zachowania trenera będą częściowo kształtowane przez uwarunkowania sytuacyjne. Preferowane zachowanie jest odzwierciedleniem indywidualnych różnic w grupie, gdyż grupa jako całość może różnić się od innej grupy pod względem płci, wieku czy poziomu umiejętności. Rzeczywiste zachowanie dotyczy cech trenera, takich jak jego osobowość, wiedza i doświadczenie. Jednak zgodnie z założeniem modelu, rzeczywiste zachowanie będzie również kształtowane przez zachowanie wymagane i preferowane. To oznacza, że trener będzie świadomy nakazów i zakazów narzuconych przez sytuację oraz uważny na preferencje swoich zawodników (Chelladurai, 2007).

W powyższym modelu przywództwo trenera jest wielowymiarowym konstruktem obejmujących 5 czynników: trenowania i instruowania, zachowań demokratycznych, zachowań autokratycznych, wsparcia społecznego i pozytywnej informacji zwrotnej (Chelladurai i Saleh, 1980). Czynniki przywództwa w sporcie oraz ich charakterystykę przedstawia tabela 9.

Tabela 9.: Czynniki przywództwa w sporcie

CZYNNIKI PRZYWÓDZTWA	RODZAJ CZYNNIKA	OPIS
Trenowanie i instruowanie	Zadaniowy	<ul style="list-style-type: none"> • odnosi się do szkolenia w zakresie umiejętności i wzorców ruchowych danej dyscypliny sportowej; • obejmuje instrukcje i wskazówki trenera mające na celu zwiększenie fizycznych i fizjologicznych możliwości sportowców.
Zachowania demokratyczne	Style podejmowania decyzji	<ul style="list-style-type: none"> • odzwierciedla zakres, w jakim trener pozwala na udział sportowców w podejmowaniu decyzji; • decyzje te mogą odnosić się do ustalania celów grupy i/lub sposobów, w jaki te cele mają być osiągnięte.
Zachowania autokratyczne		<ul style="list-style-type: none"> • wskazuje stopień, w jakim trener trzyma się z dala od zawodników i podkreśla swój autorytet w kontaktach z nimi; • trener będzie wymagał ścisłego podporządkowania się jego decyzjom.
Wsparcie społeczne	Motywacyjny	<ul style="list-style-type: none"> • odnosi się do zakresu, w jakim trener jest zaangażowany w zaspokajanie potrzeb interpersonalnych sportowców; • trener może bezpośrednio zaspokajać potrzeby sportowców lub może tworzyć klimat, w którym członkowie grupy wzajemnie je zaspokajają.
Pozytywna informacja zwrotna		<ul style="list-style-type: none"> • uznanie i komplementowanie sportowców za ich wysiłek i wkład w ich rozwój oraz występy w zawodach;

		<ul style="list-style-type: none"> • zależy od wyników sportowca, a pozytywne sprzężenie zwrotne może być motywujące tylko wtedy, gdy jest uwarunkowane wynikami.
--	--	--

Zródło: opracowanie na podstawie Chelladurai, P., Saleh, S. D. (1980). Dimensions of leader behavior in sports: Development of a leadership scale. *Journal of sport psychology*, 2(1). s. 41-43.

Na bazie powyższego modelu P. Chelladurai i S. D. Saleh stworzyli – Skalę Przywództwa w Sporcie (ang. *Leadership Scale for Sports*) (LSS). Stworzenie narzędzia badawczego określającego zachowania przywódcze trenerów, pozwoliło na badania dotyczące ich wpływu na: efektywność zespołu (Ramzaninezhad, Keshtan, 2009; Fransen, McEwan, Sarkar, 2020), wypalenia zawodowego, emocji i radzenia sobie ze stresem (González-García, Martinent, Alfonso, 2019), satysfakcji zawodników (Chia, Pyun, Kwon, 2015), ryzyka kontuzji u sportowców (Ekstrand, Lundqvist, Lagerbäck, 2018), czy relacji z zawodnikami (Sumarna, Ma'mun, Hidayat, 2018).

Na uwagę zasługują badania przeprowadzone za pomocą skali LSS przez H. González-García, G. Martinent i A. T. Morales (2019) dotyczące profili przywódczych trenerów w sporcie. Analiza wykazała, że profil charakteryzujący się wysokimi wynikami zachowań demokratycznych w połączeniu z niskimi wynikami trenowania i instruowania, pozytywnej informacji zwrotnej i wsparcia społecznego jest związany z niższą efektywnością zawodników tj. słabszym wynikiem sportowym. Również i J. S. Chia, D. Y. Pyun i H. H. Kwon (2015) w swoich badaniach dotyczących wpływu powyższych czynników na satysfakcję sportowców szkół wyższych oparli swoją analizę o wymiary zachowań przywódczych zawartych w skali LLS. Wyniki badań wykazały, że trenerzy zapewniając pożądany poziom wsparcia społecznego, są w stanie wpłynąć na poziom satysfakcji sportowców, a pośrednio na ich wyniki sportowe. Pozytywny wpływ zachowań demokratycznych i wsparcia społecznego na wynik sportowy udowodnili również w swoich badaniach R Ramzaninezhad i MH Keshtan (2009).

Powyższe badania nie wskazują jednoznacznie na to jaki styl podejmowania decyzji powinien być stosowany przez trenerów, którzy chcą uzyskać wysokie wyniki sportowe. Jednak tak, jak w przypadku badań nad zachowaniami trenerskimi, te zachowania, które wspierają sportowców w ich rozwoju, mogą wpłynąć na lepsze osiągnięcia sportowe. Wydaje się jednak, że to jakie zachowania przez trenera będą wykorzystywane w pracy z zawodnikami, zależy od rozpoznawania potrzeb jednostkowych i zespołowych. Trener powinien zatem posiadać kompetencje w zakresie rozpoznawania i regulowania emocji wśród swoich zawodników oraz dostosowania swojego stylu przywództwa lub planowania do sytuacji i klimatu emocjonalnego w drużynie. Trener, który czuje się inteligentny emocjonalnie, będzie

postrzegać wysokie przekonania o skuteczności w motywowaniu i budowaniu charakteru swoich sportowców, co wpłynie na ich dobre samopoczucie (Teques, Duarte, Viana, 2019).

2.2.3. Inteligencja emocjonalna

Inteligencja emocjonalna (IE) jest stosunkowo nowym konstruktem w porównaniu z inteligencją czy osobowością. Koncepcja ta była stosunkowo mało znana, dopóki nie została spopularyzowana przez dziennikarza naukowego D. Golemana w jego książce z 1995 roku: *„Emotional Intelligence: Why it Can Matter More than”*. Książka ta wywołała ogromne zainteresowanie naukowców i opinii publicznej, a jej efektem było rozpoczęcie prac wielu zespołów badawczych. Nie było zgody co do tego, jak zdefiniować lub mierzyć IE, co doprowadziło do powstania wielu różnych teorii i miar, które często były do siebie zupełnie niepodobne. Według M. Śmieja-Nęcka (2018) wielorakość nurtów teoretycznych może działać na siebie stymulująco, dzięki wysiłkowi, by udowodnić rzetelność i trafność konkretnego podejścia. Dyskusje i kontrowersje na ten temat mogą służyć doprecyzowaniu pojęcia i dalszych prac nad rzetelną empiryczną weryfikacją założeń teoretycznych. Poniższa tabela przedstawia różne spojrzenia na definiowanie inteligencji emocjonalnej.

Tabela 10.: Definicje inteligencji emocjonalnej

AUTORZY	ZNACZENIE IE
(Salovey, Mayer, 1990)	<i>„Podzbiór inteligencji społecznej, który obejmuje zdolność do monitorowania własnych i cudzych uczuć i emocji, do rozróżniania ich i wykorzystywania tych informacji do kierowania swoim myśleniem i działaniem.”</i>
(Salovey, Mayer, 1997)	<i>„Umiejętność właściwej percepcji, oceny i wyrażania emocji, umiejętność dostępu do uczuć, zdolność ich generowania w momentach, gdy mogą wspomóc myślenie, umiejętność rozumienia emocji i zrozumienie wiedzy emocjonalnej, oraz umiejętność regulowania emocji tak, by wspomagać rozwój emocjonalny i intelektualny.”</i>
(Bar-On, 1997)	<i>„Zespół powiązanych ze sobą emocjonalnych i społecznych kompetencji, zdolności i cech determinujących efektywnie rozumienie i wyrażanie siebie, rozumienie innych ludzi i relacje z nimi, a także radzenie sobie z codziennym życiem.”</i>
(Goleman, 1997)	<i>„Zdolność motywacji i wytrwałość w dążeniu do celu mimo niepowodzeń, umiejętność panowania nad popędami i odłożenia na później ich zaspokojenia, regulowania nastroju i niepoddawania się zmartwieniom upośledzającym zdolność myślenia, wczuwania się w nastroje innych osób i optymistycznego patrzenia w przyszłość.”</i>
(Nelson i Low, 2003)	<i>„Konfluencja dojrzałych zdolności i umiejętności pozwalających poznać swoje emocje, budować i utrzymywać dobre relacje, efektywnie współpracować z innymi ludźmi oraz skutecznie radzić sobie z presją codziennego życia i pracy.”</i>

(Boyatzis, 2009)	„Zdolność do rozpoznawania, rozumienia i wykorzystywania informacji emocjonalnych o sobie, które prowadzą do lub powodują efektywne lub lepsze wyniki.”
(Serrat, 2017)	„Zdolność, możliwość, umiejętność lub postrzeganą przez siebie zdolność do identyfikowania, oceny i zarządzania emocjami własnymi, innych osób i grup.”

Zródło: opracowanie własne.

Jak do tej pory, w literaturze przedmiotu inteligencja emocjonalna jest opisywana w kontekście dwóch modeli teoretycznych (MacCann i wsp., 2020):

- 1) model zdolnościowy (ang. *ability model*);
- 2) model mieszany (ang. *mixedmodel*).

Model zdolnościowy to koncepcja IE przedstawiona przez P. Saloveya i J. D. Mayera (1997). Uwzględnia cztery grupy zdolności składających się na inteligencję emocjonalną. Autorzy przyjmują, że istnieją cztery wymiary inteligencji emocjonalnej (Mayer i Salovey, 1997): 1) zdolność trafnej percepcji, oceny i wyrażania emocji (u siebie i innych ludzi, rozróżnianie adekwatnych i nieadekwatnych, szczerych i nieszczerych wyrazów uczuć); 2) asymilacja emocji, czyli zdolność znajdowania dostępu do uczuć oraz do ich wzbudzania w celu ułatwienia procesu myślenia (w przebiegu procesów poznawczych jest to: sterowanie uwagą, wywoływanie określonych emocji, przyjmowanie różnych punktów widzenia, stosowanie różnych sposobów podejścia w rozwiązywaniu problemów, adekwatnie do różnych stanów emocjonalnych); 3) rozumienie emocji i analizowanie emocji, czyli zdolność rozumienia informacji mającej znaczenie afektywne i posługiwanie się wiedzą o emocjach (wykorzystywanie wiedzy emocjonalnej); 4) zdolność regulowania emocji, czyli zarządzanie nimi (kontrolowanie i regulowanie emocji), co sprzyja rozwojowi intelektualnemu i emocjonalnemu.

Powyższa koncepcja została rozbudowana przez J. D. Mayer’a, D. R. Caruso, P. Salovey’a w 2016 roku. Model zdolnościowy został poszerzony o nowe umiejętności w trzech wymiarach (Mayer, Caruso, Salovey, 2016):

- 1) w wymiarze zdolność percepcji (rozumienie, w jaki sposób emocje są okazywane w zależności od kontekstu i kultury);
- 2) w wymiarze asymilacji emocji (generowanie emocji jako sposobu odnoszenia się do doświadczeń innych osób);

- 3) w wymiarze rozumienia emocji (rozpoznawanie różnic kulturowych w ocenie emocji; zrozumienie, jak dana osoba może się czuć w przyszłości lub w określonych warunkach oraz rozróżnianie nastrojów i emocji i ocen sytuacji, które mogą wywołać emocje).

Inną koncepcję inteligencji emocjonalnej przedstawił R. Bar-On (1997). Jego model IE może być postrzegany jako inteligencja mieszana, składająca się ze zdolności poznawczych oraz aspektów osobowości, zdrowia i dobrego samopoczucia. Odnosi się ona do potencjału wydajności i sukcesu i jest uważana raczej za zorientowaną na proces niż na wynik (Dhani i Sharma, 2016). Model mieszany zakłada, iż kompetencje emocjonalno-społeczne, umiejętności i ułatwienia, o których mowa w tej konceptualizacji, obejmują pięć kluczowych komponentów. Są to (Bar-On, 2006): (1) umiejętności intrapersonalne (ang. *intrapersonal skills*) takiej jak: samoocena, samoświadomość emocjonalna, asertywność, niezależność; (2) umiejętności interpersonalne (ang. *interpersonal skills*) takie jak: empatia, odpowiedzialność społeczna, relacje interpersonalne; (3) radzenie sobie ze stresem (ang. *stress management*) do których należą: rozwiązywanie problemów, testowanie rzeczywistości, elastyczność; (4) zdolności przystosowawcze (ang. *adaptability*) takie jak: tolerancja na stres, kontrola impulsów oraz (5) ogólny nastrój (ang. *general mood*) na który składa się: szczęście i optymizm.

W literaturze przedmiotu wymienia się również trzeci model teoretyczny przedstawiony przez D. Golemana (1997), gdzie inteligencja emocjonalna jest zbiorem kompetencji. Jego model IE składa się z pięciu grup kompetencji emocjonalnych, do których należą (Goleman, 1997): (1) samoświadomość (znajomość własnych emocji, a zatem zdolność do prawidłowego rozpoznania odczuwanych w danej chwili stanów emocjonalnych, tj. wiedza tym, co odczuwamy w danej chwili oraz wykorzystanie tych uczuć do kierowania naszym procesem decyzyjnym); (2) samoregulacja (panowanie nad emocjami, umiejętność odłożenia nagrody na później, szybkie dochodzenie do siebie po kłopotach emocjonalnych); (3) motywacja (zdolność do motywowania siebie i innych osób, tj. kierowanie się własnymi preferencjami w wyznaczaniu celów i dążeniu do nich, podejmowanie inicjatywy pomimo niepowodzeń porażek); (4) empatia (wyczuwanie uczuć innych osób, umiejętność spojrzenia na sytuację z ich punktów widzenia, umiejętność rozpoznawania emocji u innych); (5) umiejętność społeczne (zdolność kierowania emocjami, zdolność do panowania nad emocjami, umiejętność uspokajania się, pozbywania się smutku i niepokoju, co wykorzystywane jest w kontaktach z innymi oraz do przewodzenia, negocjowania, łagodzenia sporów, współpracy i pracy zespołowej).

Według koncepcji D. Golemana, inteligentny emocjonalnie człowiek prezentuje otwartą postawę, ma serdeczny i pozytywny stosunek do otoczenia, nie jest lękliwy i nie skupia się na rozpamiętywaniu minionych zdarzeń. Jego sfera emocjonalna jest barwna, a uczucia przez niego odczuwane i wyrażane są adekwatne do sytuacji. Tak rozumiana inteligencja emocjonalna jest umiejętnością oczekiwaną u osób zarządzających ludźmi w organizacji (np. u menadżerów). Zdolność motywowania i automotywacji jest jednym z podstawowych, praktycznych aspektów psychologii zarządzania organizacjami. Prospołeczna empatia pozwala menadżerowi lepiej rozumieć podwładnych, zdobywać ich zaufanie i budować zespół. Optymistyczna wizja rzeczywistości, ale nieodrealniona, ma znaczenie w zakresie stawiania celów i budowania wizji. Menadżer inteligentny emocjonalnie, to osoba otwarta na nowe doświadczenia, potrafiąca okazywać uczucia adekwatnie do sytuacji, łatwo nawiązująca kontakty z innymi ludźmi. To osoba, która dobrze radzi sobie ze stresem, trafnie ocenia osiągnięcia swoje i innych oraz nie boi się krytyki i wyzwań stojących przed nią. Dlatego też, w ramach polityki ZZL, organizacje coraz częściej zapewniają szkolenia z zakresu inteligencji emocjonalnej lub kompetencji emocjonalnych, licząc iż właśnie ich rozwój wśród kadry menadżerskiej może doprowadzić do wyższej efektywności ich pracy oraz całej organizacji.

Badacze chętnie podejmują się rozważań teoretycznych i badań empirycznych na temat zastosowań inteligencji emocjonalnej w zarządzaniu. Jak do tej pory istnieje dość obszerna literatura dotycząca znaczenia IE w: życiu zawodowym (Stańczyk i Gajdziszewska-Dudek, 2015), biznesie (Śmietańska, 2017) i jej powiązania ze stylem kierowania (Sunindijo, Hadikusumo, Ogunlana, 2007; Bajcar i Babiak, 2016) oraz wpływu na: efektywność pracy (Brajera, Guedalla, Chalmers, 2001; Mishra i Mohapatra, 2010; Nader, 2010; Baczyńska, Górniak, 2013), satysfakcję z pracy (Feyerabend, Herd, Choi, 2018) zarządzanie stresem (Ramesar, Koortzen, Oosthuizen, 2009; Nespereira-Campuzano i Vázquez-Campo, 2017), czy przywództwo (Kim, H i Kim, T., 2017; Maamari i Majdalani, 2017; Issah, 2018).

Współczesne organizacje stawiają przed pracownikami szereg bardzo specyficznych wymagań oraz wyzwań, które zmuszają do opanowania zupełnie nowych umiejętności. Sprawne realizowanie przez pracownika jego obowiązków zdeterminowane jest z jednej strony jego zdolnościami do poznania i zrozumienia samego siebie (co umożliwia mu pełne wykorzystanie własnego potencjału i ustawiczny wewnętrzny rozwój), a z drugiej odpowiednim przygotowaniem z zakresu szeroko pojmowanej komunikacji międzyludzkiej (dla której nieodzowna jest wysoka samowiedza i samoświadomość). Dysponowanie wysokim poziomem inteligencji emocjonalnej stanowi warunek konieczny i zarazem niezbędny dla

skuteczności nawiązywania satysfakcjonujących interakcji i relacji w środowisku zawodowym oraz efektywności pracy.

Dlatego też, wielu badaczy stara się wykazać związek między poziomem inteligencji emocjonalnej a sukcesem i efektywnością w pracy zawodowej. Badania A. Baczyńskiej i M. Górniak (2013) dotyczące wpływu inteligencji emocjonalnej i kompetencji społecznych na poziom uzyskiwanych wyników w pracy windykatorów, wykazały, że pracownicy odznaczający się wysoką inteligencją emocjonalną i wysokimi kompetencjami społecznymi, będą odnosiły większe sukcesy na polu negocjacyjnym, niż osoby o niższym poziomie powyższych kompetencji. Również w przypadku kadry kierowniczej, wpływ inteligencji emocjonalnej na efektywność pracy okazał się istotny statystycznie. Przeprowadzone badania przez M. Najder (2010) na próbie 108 menadżerów, wykazały zależność pomiędzy inteligencją emocjonalną a spostrzeganymi przez menadżerów czynnikami wzrostu efektywności ich samych oraz podwładnych (Mateczak i Knopp, 2013). Również P. S. Mishra i A. D. Mohapatra (2010) w swoich badaniach wykazali, iż inteligencja emocjonalna okazała się predykatorem wydajności pracy. Pracownicy o wyższym poziomie IE generują wyższe wyniki finansowe firmy. Autorzy zwracają również uwagę na to, iż inteligencja emocjonalna człowieka wzrasta wraz z doświadczeniem. W związku z powyższym, w trakcie rekrutacji i selekcji, uzasadnione jest uwzględnienie doświadczenia zawodowego, a szkolenia dla nowych pracowników powinny zawierać aspekty treningu inteligencji emocjonalnej, co pozwoliłoby zrekompenzować brak doświadczenia zawodowego.

Coraz częściej inteligencja emocjonalna jest omawiana w kontekście ZZZL w organizacjach. Badania J. Śmietańskiej (2010) na temat znajomości i zastosowania IE wśród specjalistów do spraw HR wykazały, iż pracownicy tego działu wykazują wyższy stopień inteligencji emocjonalnej niż specjaliści z innych badanych dziedzin. Z kolei analiza przeprowadzona przez D. Cuéllar-Molina, A. M. García-Cabrera, M. de la Cruz Déniz-Déniz (2019) wykazała, że im wyższy poziom IE osób podejmujących decyzje w sprawie procesów HR, tym bardziej będą oni skłonni do wdrażania wysokowydajnych praktyk w tej dziedzinie. Wyniki badań wykazały również, że zarówno IE jak i różne kompetencje, z których się składa, wpływają na przyjęcie przez przedsiębiorstwa różnych praktyk ZZZL. Według B. E. Maamari i J. F. Majdalani (2017) osoby zarządzające zasobami ludzkimi w organizacjach powinny zadbać o podniesienie poziomu EI swoich zespołów, poprzez różne techniki coachingu, szkolenia i warsztaty. Dzięki temu, menadżerowie zmniejszą rotację w organizacji oraz obniżą koszty rekrutacji, szkoleń i adaptacji nowych pracowników. Zdaniem badaczy, przyspieszy to przebieg budowania spójności zespołu w procesie jego formowania, co w konsekwencji

poprawi proces decyzyjny, umożliwiając efektywność organizacyjną poprzez trwały wzrost i wydajność.

Inteligencja emocjonalna w literaturze przedmiotu jest również rozpatrywana w kontekście przywództwa i stylów kierowania przez osoby zarządzające pracownikami w organizacji. Wyniki badań B. Bajcar i J. Babiak (2016) wykazały, iż to właśnie kompetencje emocjonalne i społeczne stanowią jeden z ważniejszych czynników efektywnego kierowania ludźmi i organizacjami. Według M. Issaha (2018) wyzwania jakie stoją przed liderami w XXI wieku, to właśnie szkolenia w kierunku rozwoju inteligencji emocjonalnej, które będą stanowiły podstawę przygotowania ich do pełnienia skutecznej roli przywódczej. Według badacza, liderzy nie powinni oczekiwać, że inni się zmieniają, jeśli sami nie są skłonni do zmian. Wykazując zdolność do adaptacji, pewność siebie, innowacyjność i inicjatywę oraz pełniąc rolę katalizatora zmian zyskują wiarygodność wśród zwolenników. Przygotowanie liderów w zakresie inteligencji emocjonalnej umożliwi im angażowanie się w sprawy pracowników, budowanie zaangażowania, nawiązywanie relacji zawodowych i zwiększanie zadowolenia personelu.

Powyższe analizy wskazują zatem, iż współczesne organizacje mają świadomość ze skuteczności emocjonalnie inteligentnego zarządzania opartego na rozwoju swoich pracowników o te kompetencje emocjonalne, które mogą przyczynić się bezpośrednio do efektywności ich pracy, skutecznego przywództwa, dobrych relacji ze współpracownikami i poprawienia wyników przedsiębiorstwa.

Zdaniem autora, tego samego nie można powiedzieć o klubach sportowych w Polsce, a tym bardziej młodzieżowych. Z obserwacji autora wynika, iż trenerzy sportów młodzieżowych nie posiadają wiedzy na temat własnego poziomu inteligencji emocjonalnej. Wynika to z faktu, iż w polskich klubach sportowych nie analizuje się poziomu jakichkolwiek kompetencji posiadanych przez trenera. Co jest jedną ze słabych stron młodzieżowych klubów sportowych w Polsce, gdyż trener w klubie sportowym pełni również rolę wychowawcy, który kształtuje charakter zawodników, ich wytrwałość, pracowitość, zaangażowanie, niezłomność czy uczciwość. Cechy te stanowią o sukcesie sportowca i są nie mniej istotne, aniżeli sam talent. Trener musi zatem posiadać rozległe kompetencje, oparte na odpowiednim postrzeganiu, rozumieniu i zarządzaniu emocjami swoich zawodników, dzięki którym będzie potrafił odpowiednio uruchomić i podtrzymać ich motywację oraz opracować ogólną strategię działania z grupą sportową i pojedynczym zawodnikiem. Zdolności te w dużej mierze zależą od inteligencji emocjonalnej. J. Hanin (2011) twierdzi, iż to właśnie umiejętność samoregulacji

emocji związana z radzeniem sobie z doświadczeniami i okazywaniem odpowiednich emocji stanowi jeden z trzech obszarów wiedzy specjalistycznej, którą powinni posiadać trenerzy.

Według badań A. Lipińskiej-Grobelny i A. Domańskiego (2008), trenerzy i instruktorzy sportu charakteryzują się wysokim poziomem inteligencji emocjonalnej, która przejawia się w dobrze rozwiniętych zdolnościach rozpoznawania emocji oraz wykorzystania ich do wspomagania myślenia i działania. Potwierdzają to również wyniki W. Otrębskiego i K. Rutkowskiej (2006), z których wynika, iż powyżej jednej piątej badanych instruktorów cechuje wysoka inteligencja emocjonalna, co zdaniem badaczy może przy właściwie prowadzonym treningu umiejętności społecznych, skutkować zdecydowaną poprawą ich kompetencji w tym zakresie. O tym jak ważny jest rozwój inteligencji emocjonalnej wśród trenerów pisze M. Czechowski. Według autora rozwój IE służy zwiększeniu efektów edukacyjnych (w zakresie uczestnictwa w kulturze fizycznej podopiecznych, jak i prawidłowego modelowania ich kompetencji społecznych emocjonalnych) oraz uzyskaniu przez trenerów cennych narzędzi rozwojowych pozwalających im pomnażać własne zasoby osobowościowe w zakresie ich zdrowia psychicznego (samopoznanie) i społeczno-zawodowego (relacje z innymi) (Czechowski, 2015).

J. T. Chan i C. J. Mallett, (2011) w swojej pracy przedstawili zalecane umiejętności trenera zawarte w poszczególnych wymiarach modelu zdolnościowego IE, które mogą przyczynić się do wydajności jego pracy, co przedstawia tabela 11.

Tabela 11.: Zalecane umiejętności trenera i instruktora sportu w ramach zdolnościowego modelu inteligencji emocjonalnej

Wymiar	Umiejętności trenera i instruktora sportu
1) postrzeganie emocji	<ul style="list-style-type: none"> • rozpoznawanie obaw swoich zawodników przed porażką i słabym wynikiem sportowym • dostosowanie swojego stylu przywództwa lub planowania do sytuacji i klimatu emocjonalnego w drużynie • samoświadomość emocji w trakcie treningów lub zawodów
2) asymilacja emocji	<ul style="list-style-type: none"> • podejmowanie decyzji w trakcie zawodów i w sytuacjach konfliktowych między zawodnikami
3) rozumienie emocji	<ul style="list-style-type: none"> • docenianie i podkreślanie zaangażowania zawodnika • publiczne dzielenie się osobistymi osiągnięciami zawodnika z grupą treningową • docenianie działalności klubu sportowego • udzielanie informacji zwrotnej zawodnikom • angażowanie się w określone zachowania i emocje zawodników
4) zarządzanie emocjami	<ul style="list-style-type: none"> • angażowanie się i wpływanie na zawodników lub zespół

- | | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none">• motywowanie sportowców poprzez używanie określonego języka |
|--|--|

Zródło: opracowanie na podstawie: Chan, J. T., Mallett, C. J. (2011). The value of emotional intelligence for high performance coaching. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 6(3), s. 319-325.

Według badaczy niski poziom IE trenera może przyczynić się do słabych umiejętności interpersonalnych i niezdolności do budowania wiarygodnych i inspirujących relacji ze sportowcami. Rola inteligencji emocjonalnej wydaje się zatem nieoceniona dla trenera osiągającego wysokie wyniki sportowe, ponieważ przyczynia się do efektywnego przywództwa (Chan i Mallett, 2011). Podobnego zdania są E. D. Magrum i B. A. McCullick (2019), którzy uważają, że trenerzy, którzy potrafią dostrzegać, rozumieć i regulować emocje własne i innych, mogą być bardziej skuteczni.

Na temat tego, czy inteligencja emocjonalna wpływa na efektywność pracy trenera i instruktora sportu istnieje szereg badań empirycznych. Analiza przeprowadzona przez E. Afkhami i współpracowników (2011) wykazała, iż trenerzy, którzy posiadają wysoki poziom inteligencji emocjonalnej, dobrze wykonują swoją pracę w zakresie rozpoznawania i stosowania własnych uczuć, jak również swoich zawodników. Są bardziej odporni na stres, potrafią zarządzać własnymi relacjami i motywować siebie oraz swoich zawodników. W trudnych sytuacjach, potrafią podjąć właściwszą decyzję i wybierają lepsze rozwiązania, które doprowadzają ich do osiągnięcia wcześniej postawionych celów. Efektem tych działań jest poprawa wyników i skuteczności w swojej pracy. Wyniki uzyskane przez T. Iancheva i G. Prodanov (2018) potwierdziły również znaczenie inteligencji emocjonalnej jako predyktora skuteczności trenerów. Szkoleniowcy, którzy potrafią regulować swoje emocje i są świadomi emocji swoich zawodników, będą odnosić większe sukcesy w swoich działaniach zarówno podczas treningów, jak i podczas zawodów. Umiejętność rozpoznawania stanów emocjonalnych swoich i sportowców, może pozytywnie wpływać na ich motywację i pewność siebie.

Jednak, dążenie do odnoszenia sukcesów i rozwój umiejętności sportowych zawodników to tylko część pracy trenera. Jego zadaniem jest nie tylko poprawa umiejętności zawodników, ale także motywowanie ich do osiągania celów indywidualnych i zespołowych. Obecnie oczekuje się, że uczestnictwo w sporcie młodego zawodnika rozwinię jego charakter i nauczy moralnego rozumowania oraz odpowiedzialności społecznej, a wszystko to pod kierunkiem i przewodnictwem trenera. Umiejętności z zakresu inteligencji emocjonalnej, a zwłaszcza zarządzania relacjami może mu pomóc w wypełnieniu tych wszystkich zadań (VanSickle, Hancher-Rauch, Elliott, 2010). Inteligentny emocjonalnie trener jest w stanie

stworzyć zespół o wysokim potencjale, dostrzegając różnice w osobowościach poszczególnych zawodników i ich potrzeby oraz potrafi znaleźć odpowiedni sposób motywacji w celu osiągnięcia wysokiego wyniku sportowego. W końcu, to właśnie od trenera zależy cała atmosfera w drużynie, który jest odpowiedzialny za nawiązanie kontaktu psychologicznego ze wszystkimi członkami drużyny (Kim, Khon, Aidosova, 2016).

2.3. Czynniki kontekstualne i ich znaczenie dla roli trenera i zsl w młodzieżowym klubie sportowym

Organizacje sportowe powinny dążyć do tego, aby posiadać kompetentną i wykwalifikowaną kadrę trenerską. W zależności od potrzeb i celów, władze klubów sportowych, zatrudniając trenera, powinni również wziąć pod uwagę różne czynniki kontekstualne. Do najważniejszych w przypadku trenerów sportów młodzieżowych w Polsce należą: wiek, staż pracy, płeć, wykształcenie i posiadanie małego dziecka.

Jak podkreślają badacze, czynniki te mogą w znacznym stopniu wpływać na różne elementy w pracy trenera tj. stres (Knight i wsp., 2013; Rintaugu, 2013; Didymus, 2021), wypalenie zawodowe (Goodger i wsp., 2007; Ong, Zhao, 2019) czy zdobywanie przez niego wiedzy (Gonzalez-Rivera i wsp., 2017). Mogą również decydować o efektywności pracy, tj. o wyniku sportowym zawodników (Darvin, Pegoraro, Berri, 2018; Li i wsp., 2019; Marinho i wsp., 2020; Mire, Heintz, Foreman, 2021), stosowaniu strategii motywacyjnych (Iachini, Amorose, Anderson-Butcher, 2010) czy nauczaniu zawodników (Kramers i wsp., 2020). W zależności od wybranych czynników trenerzy dokonują również wyboru swojej kariery zawodowej (Adewunmi, Mayaki, 2020).

Pierwszym ważnym czynnikiem jest wiek, który może decydować o konkretnych motywach trenera i instruktora sportu do sprawowania tej funkcji. Badania przeprowadzone przez N. J. Ronkainen i współpracowników (2022) wykazały różnice w podejściu trenerów w różnym wieku: 1) trenerów-studentów w wieku od 20-30 lat; 2) trenerów pomiędzy 30 a 40 rokiem życia z doświadczeniem w zawodzie i 3) trenerów w wieku 50 lat i starszych. Analiza wykazała, że trenerzy-studenci w większości traktowali swoją pracę jako hobby czy zdobycie doświadczenia zawodowego oraz chęć pomocy sportowcom w ich rozwoju. Jednocześnie, za swoją pracę wymagali zapłaty. Trenerzy pomiędzy 30 a 40 rokiem życia określali swój zawód jako „powołanie” i uważali, że wynagrodzenie nie jest najważniejsze, ale trener powinien być doceniany za swoją włożoną pracę (również w postaci finansowej). Najstarsi trenerzy wiązali swoją pracę z silnym zaangażowaniem w funkcjonowanie klubu sportowego,

w którym pełnią role wykraczające poza sferę szkoleniową. Ich podejście wynikało w dużej mierze z poczucia moralnego obowiązku. Ponadto, wiek może decydować o roli trenera w trenowaniu i instruowaniu zawodników podczas treningów, która szczególnie w początkowej fazie szkolenia ma ogromne znaczenie. W badaniach przeprowadzonych przez D. Umiastowską i W. Romana (2003) na temat oceny przez zawodników pożądaných cech wśród swoich trenerów, wykazano że każdy z ankietowanych chciałby mieć trenera, który umie pokazać prawidłowe ćwiczenia. Wiele ćwiczeń wymaga od trenera nie tylko znajomości technicznej, ale również wysiłku fizycznego. Dlatego też, w przypadku trenerów w starszym wieku, niektóre ćwiczenia są dla nich ciężkie do przedstawienia, więc są zmuszeni do instruktazu werbalnego.

Drugim z kolei, istotnym czynnikiem jest dotychczasowe doświadczenie w zawodzie. Zdaniem autora, staż pracy może wpływać bezpośrednio na rozwój i wyniki zawodników. Badania przeprowadzone przez D.A. Marinho i wsp. (2020) wśród pływaków, wykazały, iż sportowcy, którzy osiągają najlepsze wyniki i lepszą efektywność pływania, byli trenowani przez najbardziej doświadczonych i wykwalifikowanych trenerów. Ponadto, doświadczenie zawodowe może decydować o tym, co według trenera jest istotniejsze w pracy ze sportowcem. Analiza przeprowadzona przez J. Serrano i współpracowników (2013) wykazała, że trenerzy o mniejszym doświadczeniu uznali za ważniejsze obszary związane z techniką i koordynacją, natomiast trenerzy bardziej doświadczeni uznali za bardziej istotne obszary związane z taktyką i wydolnością.

Trzecim czynnikiem, równie istotnym jak dwa pozostałe jest płeć. Najnowsze wyniki badań (Mire, Heintz, Foreman, 2021) dotyczące wpływu płci trenera na wyniki w zawodowym podnoszeniu ciężarów kobiet i mężczyzn, wykazały, że kobiety do 40 roku życia uprawiające tę dyscyplinę sportową uzyskiwały lepsze wyniki z trenerami płci męskiej. Następnie osiągały lepsze wyniki z trenerami płci żeńskiej. Natomiast mężczyźni – niezależnie od wieku – osiągnęli lepsze wyniki z trenerami płci męskiej. Z kolei, badania przeprowadzone przez L. Darwin, A. Pegoraro i D. Berri (2018) wykazały, że wyniki poszczególnych zawodników koszykówki nie były uzależnione od płci głównego trenera. Zarówno mężczyźni, jak i kobiety osiągnęli podobne poziomy sukcesu ze sportowcami płci męskiej i żeńskiej. Temat płci trenera jest dość istotny przy wyborze kadry szkoleniowej przez władze klubów sportowych w Polsce, w szczególności w sporcie młodzieżowym. Jak wynika z danych GUS (2021), kobiety stanowią 16,7% całej kadry trenerskiej zatrudnionej w polskich klubach sportowych. Z obserwacji autora wynika, że zdecydowana większość kobiet jest zatrudniana w żeńskich klubach sportowych zajmujących się szkoleniem w zakresie wczesnej specjalizacji. Prawdopodobnie jest to wynik postrzegania kobiet – trenerów, jako osób bardziej empatycznych, cierpliwych i mniej

wymagających, co jest bardzo istotne na początku drogi sportowej młodego zawodnika. Ponadto, kobiety pełnią również rolę matek, idealnie zastępując również rodzica na treningu czy zawodach.

W literaturze przedmiotu może znaleźć badania dotyczące wpływu wykształcenia trenerów na pracę ze sportowcami. Analiza przeprowadzona przez D.A. Marinho i wsp. (2020) wykazała, że wyższy stopień naukowy w studiach kierunkowych był związany z lepszymi wynikami sportowców. Badania przeprowadzone przez R. F. Kayhan (2020) wykazały, że wykształcenie może mieć również wpływ na relację trener-zawodnik. Trenerzy z wykształceniem wyższym lub podyplomowym są negatywnie nastawieni do swoich sportowców i mają trudności z nawiązaniem bliskości. Według nich, żaden sportowiec nie jest wystarczająco dobry. Z kolei trenerzy posiadający wykształcenie średnie patrzą pozytywnie i optymistycznie na swoich zawodników oraz im ufają.

Status rodzinny również jest czynnikiem, który może wpłynąć na pracę trenera lub instruktora sportu. Z doświadczeń autora wynika, iż w wielu przypadkach jest tym elementem, który decyduje i ma wpływ na zaangażowanie trenera lub nawet może spowodować rezygnację z pracy szkoleniowej. Badania (Hildt-Ciupińska, 2016) wskazują, że ponad połowa (54%) pracodawców uważa, że sfera życia prywatnego nie wpływa na życie zawodowe. Analiza jakościowa przeprowadzona przez H. Joncheray, F. Burlot i M. Julla-Marcy (2019) wykazała, że wykonując zawód trenera trudno jest pogodzić z tym życie rodzinne. Praca zawsze staje się ważniejsza. Z badań wynika również, że bardzo często trenerzy, którzy planują założyć rodzinę, rezygnują z pracy. Analiza przeprowadzona przez A. J. Potts, F. F. Didymus i M. Kaiseler, (2021) wykazała, że kobiety, które były coachami, stresowały się z powodu trudności pogodzenia życia zawodowego z życiem prywatnym. Czuli presję, która powodowała mniejszą efektywność ich pracy. Zdaniem autora, praca w klubie sportowym, w szczególności młodzieżowym, wymaga poświęcenia dużej ilości czasu. W trakcie sezonu również w weekendy. Choć większość osób uważa, iż sprowadza się ona jedynie do procesu szkoleniowego, to w przypadku trenera zatrudnionego w klubie młodzieżowym, przyjmuje często charakter wielozadaniowy, o czym wspomniano w rozdziale 1.

Jak wskazują powyższe badania, czynniki kontekstualne mają istotne znaczenie w pracy trenera i instruktora sportu. Jednakże, z obserwacji autora wynika, że przy rekrutacji trenerów i instruktorów sportu w Polsce, najważniejszą rolę odgrywają w kolejności czynniki: 1) doświadczenie zawodowe; 2) wiek i 3) płeć.

Podsumowanie

Chociaż zawód trenera lub instruktora sportu kojarzony jest wyłącznie ze szkoleniem sportowym, to powyższy rozdział wskazuje na wszechstronność charakteru pracy. Trener prócz podstawowych zadań, jakim jest identyfikacja talentu młodego sportowca, jego rozwój i doprowadzenie go do wysokich osiągnięć sportowych, powinien posiadać również kompetencje, które warunkują efektywne wykonanie tych zadań. Do funkcji jakie sprawuje, należy również bycie psychologiem i pedagogiem, który trafnie zidentyfikuje potrzeby swoich zawodników.

Trener i instruktor sportu powinien posiadać odpowiednie zachowania trenerskie i przywódcze, które zmotywują zawodników do dalszego uczestnictwa w sporcie. Jego zadaniem jest również zdiagnozowanie tych zachowań, które efektywnie wpływają na wyniki sportowców.

Ponadto, trener poprzez wysoki poziom inteligencji emocjonalnej powinien utrzymywać dobre relacje z wewnętrznymi i zewnętrznymi interesariuszami klubu i dysponować kompetencjami w zakresie efektywnej komunikacji. Trener to osoba, która angażuje się w sprawy klubu i w wielu przypadkach uczestniczy również w jego zarządzaniu, gdzie nie tylko dba o aspekty związane ze szkoleniem, ale również o rozwój organizacyjny i finansowy klubu sportowego. Dlatego i również tutaj, powinien rozwijać te kompetencje, które pozwolą mu na efektywne wykonanie powyższych zadań wynikających z ZZL w młodzieżowych klubach sportowych.

Rozdział 3.

Udział trenera i instruktora sportu w zarządzaniu zasobami ludzkimi w młodzieżowym klubie sportowym oraz efektywność jego pracy

Trener i instruktor sportu w młodzieżowym klubie sportowym nie tylko odpowiada za szkolenie zawodników, ale często współuczestniczy w jego zarządzaniu poprzez doradzanie władzom klubu sportowego lub zasiadanie w zarządzie. O efektywności jego pracy świadczą zatem nie tylko osiągnięcia sportowców, z którymi pracuje, ale również jego udział w zarządzaniu klubem sportowym.

W pierwszej części rozdziału dokonano próby przedstawienia roli współuczestnictwa pracowników w podejmowaniu decyzji oraz efektów wynikających z zarządzania partycypacyjnego ze szczególnym uwzględnieniem klubów sportowych. W ramach tego opisano istotę partycypacji pracowniczej poprzez przedstawienie jej systematyki pojęciowej, uwarunkowań oraz rodzajów i obieranych form. Następnie scharakteryzowano praktyki zarządzania partycypacyjnego stosowane we współczesnych organizacjach. Część końcowa, to przegląd aktualnych badań na temat partycypacji pracowniczej w organizacjach sportowych. Autor dokonał również próby charakterystyki formalnego i nieformalnego udziału trenera i instruktora sportu w młodzieżowym klubie sportowym.

W drugiej części rozdziału scharakteryzowano efektywność pracowników w procesie zarządzania zasobami ludzkimi ze szczególnym uwzględnieniem klubów sportowych. W ramach tego autor dokonał próby określenia istoty efektywności poprzez przedstawienie jej systematyki pojęciowej oraz jej mierników na poziomie całej organizacji i pracownika. W części końcowej rozdziału scharakteryzowano istotę efektywności pracy trenera i instruktora sportu poprzez przedstawienie czynników, które ją warunkują oraz mierników, które o niej świadczą.

3.1. Istota partycypacji pracowniczej

3.1.1. Pojęcie partycypacji pracowniczej

Partycypacja pochodzi od łacińskiego słowa *participatio*, co oznacza „branie w czymś udziału, współudział lub uczestniczenie” (Niedzielski, 2016, s. 18.). Partycypacja jest pojęciem wielowymiarowym, a jej zakres i przedmiot zależy od kontekstu w jakim jest używana. Zjawisko partycypacji obserwowane jest w trzech obszarach: działalności społecznej,

publicznej i organizacyjnej (Łochnicka, 2016). Partycypacja społeczna (nazywana również obywatelską) jest podstawą społeczeństwa obywatelskiego i polega na dobrowolnym udziale obywateli w zarządzaniu sprawami społeczności, której są członkami (Fleszer, 2019). Bardzo często jest odzwierciedleniem działalności różnych grup obywatelskich oraz organizacji pozarządowych. Często jednak, obywatele chcą mieć możliwość decydowania o sprawach publicznych poprzez włączenie się w struktury administracji państwowej – co jest przykładem partycypacji publicznej (Olech, Sobiesiak-Penszko, 2013). Z punktu widzenia niniejszej pracy najistotniejszym z wszystkich trzech obszarów, jest ten związany z działalnością organizacyjną.

Koncepcja partycypacji pracowników jest wspólna dla wielu dyscyplin w naukach społecznych. Mimo, że często używa się tej samej terminologii, to znaczenie, jaką może przybrać partycypacja, różni się w zależności od danej dyscypliny naukowej. Na pojawienie się i rozprzestrzenianie poszczególnych form partycypacji pracowniczej kluczowy wpływ miało środowisko polityczne i gospodarcze. Od połowy XX w. udział pracowników był utożsamiany z różnymi znaczeniami terminologicznymi. Jednym ze sposobów konceptualizacji głównych różnic pomiędzy różnymi rodzajami uczestnictwa proponują J. Hyman i B. Mason (1995), wprowadzając rozróżnienie pomiędzy demokracją przemysłową (ang. *industrial democracy*) (ID), partycypacją pracowniczą (ang. *employee participation*) (EP) i zaangażowaniem pracowników (ang. *employee involvement*) (EI).

Koncepcja demokracji przemysłowej (ID) stała się popularna w latach 70. XX wieku, i opierała się na wąskim uczestnictwie przedstawicielskim poprzez związki zawodowe. Demokracja przemysłowa miała na celu zwiększenie praw pracowników do uczestnictwa w podejmowaniu decyzji (Marchington i wsp., 1992). W latach 80. i 90. XX wieku nastąpił spadek członkostwa w związkach zawodowych, co spowodowało, że demokracja przemysłowa zniknęła z krajowych programów większości rozwiniętych gospodarek. Na jej miejscu pojawił się bardziej zorientowany na zarządzanie zestaw praktyk pod hasłem zaangażowania pracowników (ang. *employee involvement*) (EI), gdzie nacisk kładziono na poziom miejsca pracy, a wyniki były bardziej jednoznacznie mierzone pod kątem tego, co pracodawcy mogą zyskać dzięki tym rozwiązaniom (Wilkinson i wsp., 2010).

Zdaniem J. Hyman'a i B. Mason'a (1995) partycypacja pracownicza to uczestnictwo oparte zasadniczo na prawach przyznanych pracownikom w drodze ustawodawstwa lub negocjacji zbiorowych. Partycypacja pracowników odbywa się poprzez udział związków zawodowych i ma charakter pośredni i zbiorowy. Z kolei zaangażowanie pracowników jest kierowane przez pracodawcę i ma na celu zwiększenie motywacji i zaangażowania pracowników jako środka do poprawy efektywności organizacyjnej i odbywa się w formie

bezpośredniej. Zaangażowanie pracowników nie sprowadza się zatem jedynie do możliwości współdecydowania pracowników o procesach zachodzących w organizacji, ale również możliwości ich wpływu na efekty pracy.

Zdaniem badaczy (Wilkinson i wsp., 2010; Łochnicka, 2016) pojęcie „*involvement*” nie jest jednoznaczne, dlatego w literaturze przedmiotu zacierą się bardzo często granica pomiędzy partycypacją a zaangażowaniem lub stawia się je na równi ze sobą (zob. Markey, Townsend, 2013).

W literaturze przedmiotu partycypacja pracownicza definiowana jest w różny sposób. Najczęściej przytaczaną definicją jest ta, podana przez V. H. Vrooma (1959). Według niego, partycypacja pracownicza to „proces wspólnego podejmowania decyzji (przez dwie lub więcej stron), w którym podjęte decyzje wywierają wpływ na przyszłą sytuację decydentów” (Vroom 1959, s. 323). Z kolei A. Aktar i F. Pangil (2018, s. 611) uważają, że jest to „zakres, w jakim pracownicy mają możliwość uczestniczenia w procesie podejmowania decyzji w organizacji”.

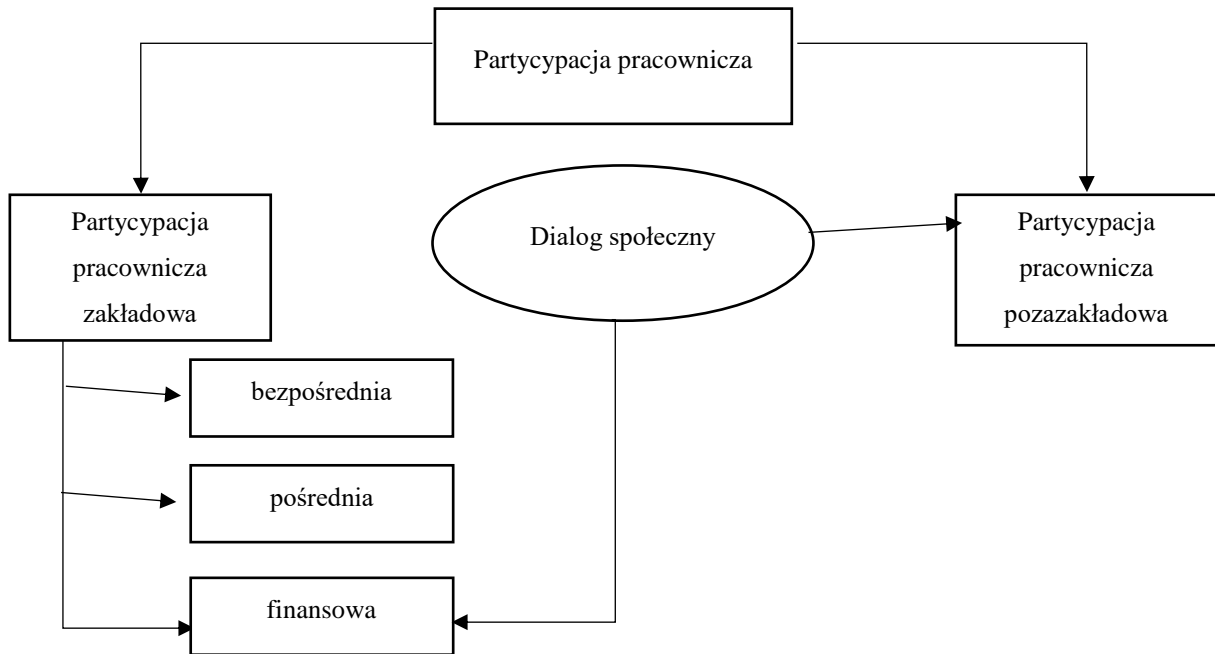
Partycypacja pracownicza jest również utożsamiana ze stopniem wpływu pracowników na organizację. Zdaniem S. Borkowskiej (2014, s. 549), partycypacja pracownicza to: „wpływ pracowników na sposoby kreowania wartości organizacji oraz jej segmentów, a także podział jej efektów działania”. Podobnego zdania jest P. Nielsen wraz ze współpracownikami (2012). Według autorów, partycypacja pracownicza występuje wtedy, kiedy pracownicy podejmują inicjatywę i wykazują zainteresowanie, aby wpływać na ważne decyzje dotyczące ich obecnej i przyszłej sytuacji zawodowej. Z kolei O. Busck, H. Knudsen, J. Lind (2010) uważają, że partycypacja pracownicza polega zarówno na udziale, jak i wpływie pracowników na podejmowanie decyzji w całym przedsiębiorstwie.

Ponadto, partycypacja pracownicza jest również związana z wykorzystaniem zaangażowania pracowników. Zdaniem K. Khalid i S. Nawab (2018, s. 3) partycypacja pracownicza to „proces, w którym pracownicy przejmują kontrolę nad swoją pracą i jej warunkami poprzez włączenie ich zaangażowania w podejmowanie decyzji dotyczących ich pracy”. Podobnego zdania jest K. Skorupińska (2013a), według której proces partycypacji pracowniczej dotyczy nadawania przez organizację większych uprawnień pracownikom oraz ich zaangażowania w funkcjonowanie przedsiębiorstwa, zarówno poprzez ich udział w podejmowaniu decyzji, jak i w majątku firmy.

Odnosząc się do realiów polskich, zdaniem B. Urbaniak (2010) pojęcie partycypacji pracowniczej należy rozpatrywać w dwóch kontekstach. Pierwszym, jako prawo pracowników do współdecydowania o tym co się dzieje w organizacji i drugim – jako wykorzystanie pracowników do zrealizowania wspólnych i jednostkowych celów organizacji. Klasyfikację

pojęciową partycypacji pracowniczej w odniesieniu do powyższych kontekstów, przedstawia rysunek 12.

Rysunek 12.: Systematyka pojęciowa partycypacji pracowniczej



Źródło: Urbaniak, B., Rogozińska-Pawelczyk, A. (2010). Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi a kształtowanie stosunków pracy. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

Według powyższej klasyfikacji pojęciowej, termin partycypacji pracowniczej używany jest w węższym i szerszym znaczeniu. W ujęciu węższym odnosi się do partycypacji zakładowej i związanych z nią firm, gdzie potencjał pracowników wykorzystywany jest do realizacji celów organizacji. W ujęciu szerszym obejmuje partycypację zakładową i pozazakładową oraz ogół zbiorowych stosunków pracy. W tym wymiarze, proces partycypacji sprowadza się do rozmów pomiędzy związkami zawodowymi (pracownikami) a pracodawcą. Wspólne stanowisko uzgadniane jest na zasadzie partnerstwa (zgodnie z zasadami równoprawności i wzajemnego poszanowania) w ramach dialogu społecznego (Borkowska, 2006).

Aby proces partycypacji pracowniczej mógł przebiegać efektywnie, organizacje powinny stworzyć odpowiednie warunki ku temu. Według B. Urbaniak (2010), sprawnie funkcjonujący proces partycypacji występuje w sytuacji, gdy:

1. pracownicy zostają wyposażeni w odpowiedni zakres władzy, aby mogli samodzielnie podejmować decyzję;

2. pracownicy mają dostęp do informacji wykraczający poza obszar związany z ich pracą (np. do informacji finansowych), przeszli szkolenie, które daje im możliwość zrozumienia oraz interpretacji danych, a następnie właściwego ich wykorzystania;
3. istnieje ochrona przed działaniami odwetowymi wymierzonymi w pracowników, którzy mają krytyczne zdanie o poczynaniach kierownictwa;
4. ustanowione są procedury skarg i zażaleń jako niezależnego instrumentu odwoławczego, mającego wyjaśnić sprawy sporne między pracownikami i kierownictwem;
5. wzbudzana jest świadomość lub zestaw przekonań pracujących i kierownictwa, które skłaniają do udziału pracowników w podejmowaniu decyzji. Przeświadczenie, że pracownicy są w stanie podejmować dobre decyzje lub wyraźne stanowisko, że potrafią to robić samodzielnie (lub obie te cechy);
6. gwarantowany jest zwrot z tytułu oszczędności kosztów lub uzyskanej nadwyżki; forma finansowej motywacji nazywana „gainsharing” umożliwia pracownikom udział uzyskanych efektach swojej pracy.

Mając na uwadze powyższe rozważania, w niniejszej pracy autor odnosi się do szerokiego rozumienia pojęcia partycypacji pracowniczej, które obejmuje każdą możliwość uczestniczenia przez pracowników w podejmowaniu decyzji dotyczących spraw socjalnych i pracowniczych (w tym ich bezpieczeństwa zatrudnienia i wynagrodzenia) oraz wywierania wpływu na różne aspekty funkcjonowania organizacji w celu poprawienia efektów pracy.

Z uwagi na specyfikę funkcjonowania młodzieżowych klubów sportowych w Polsce oraz ich formę prawną, autor przyjął, iż **partycypacja pracownicza w młodzieżowych klubach sportowych, to każda możliwość uczestniczenia pracownika lub wolontariusza w procesie decyzyjnym władz klubu sportowego oraz wykorzystania pracownika lub wolontariusza do zrealizowania wspólnych i jednostkowych celów klubu sportowego.** Tak jak i w przypadku organizacji biznesowych, tak i w przypadku klubów sportowych – w zależności od powyższych celów przyjętych przez władze klubu sportowego – pracownicy i wolontariusze są włączani do procesu decyzyjnego na różne sposoby.

3.1.2. Rodzaje i formy partycypacji pracowniczej

Przegląd literatury polskiej i zagranicznej (Cabrera, E. F., Cabrera, Á., Ortega, 2001; Mendel, 2001; Poutsma, Kalmi, Pendleton, 2006; Cierniak-Emerych, 2011; Skorupińska, 2013b; Akkerman, Sluiter, Jansen, 2015; Irawanto, 2015; Khalid i Nawab, 2018; Kozłowski, 2019) pozwolił wyodrębnić poszczególne rodzaje i formy partycypacji pracowniczej, które

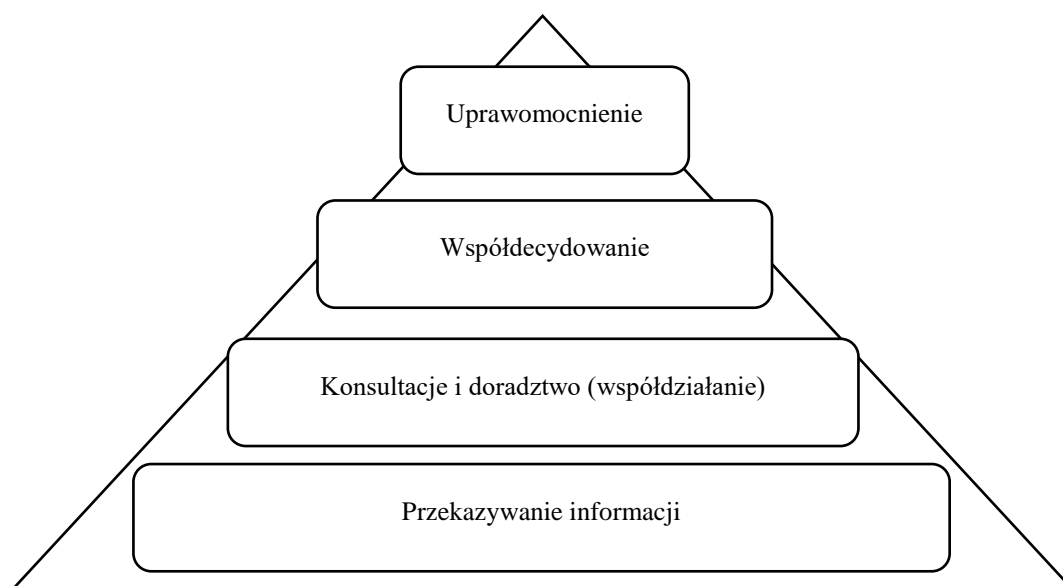
mają zastosowanie w konkretnych okolicznościach funkcjonowania organizacji, w tym klubów sportowych:

- Rodzaje partycypacji (pośrednia, bezpośrednia, własnościowo-finansowa).
- Formy partycypacji (informowanie, konsultowanie, współdecydowanie i uprawomocnienie).

W zależności od struktury przedsiębiorstwa np. tego czy występują w niej związki zawodowe lub określonej strategii organizacji w ramach zarządzania zasobami ludzkimi, stosowane są różne rodzaje uczestnictwa pracowników. Pośrednia odmiana dotyczy udziału pracowników w zarządzaniu organizacją za pośrednictwem ich przedstawicieli i przejawia się m.in. w funkcjonowaniu takich gremiów przedstawicielstwa pracowniczego, jak związki zawodowe, rady nadzorcze, a także rady pracowników (Cierniak-Emerych i Piwowar-Sulej, 2017). Przeciwnym podejściem jest partycypacja bezpośrednia, która polega na zdolności do wpływania na projektowanie lub zmiany w systemie organizacyjnym, w którym pracownik jest osobiście zaangażowany (Akkerman, Sluiter, Jansen, 2015; Khalid i Nawab, 2018). Partycypacja pracowników może również dotyczyć ich udziału w dochodach przedsiębiorstwa, w którym są zatrudnieni. Partycypacja finansowa polega na uczestniczeniu pracownika w wynikach finansowych firmy. Oznacza to, że jeśli przedsiębiorstwo osiąga zadowalające wyniki ekonomiczne, pracownik również otrzymuje z tego tytułu korzyści (Kozłowski, 2019).

W ramach powyższych odmian partycypacji, siła oddziaływania pracowników w organizacji może być zróżnicowana. Wpływają na to zwłaszcza decyzje dotyczące wyboru określonej formy partycypacji. Klasyfikację poziomów partycypacji z uwzględnieniem ich form przedstawia rysunek 13.

Rysunek 13.: Poziomy partycypacji pracowniczej z uwzględnieniem ich form



Źródło: Cierniak-Emerych, A., Piwowar-Sulej, K. (2017). Empowerment w kontekście współczesnych koncepcji zarządzania oraz partycypacji pracowniczej. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 43(1), s. 13-25.

Najniższą formą partycypacji jest możliwość uzyskania informacji, ponieważ nie wpływa ona na proces decyzyjny. Wyższą formą jest partycypacja konsultacyjna, która odnosi się do praktyk, w których kierownictwo zachęca pracowników do wyrażania opinii lub sugestii związanych z pracą, ale ostateczne decyzje nadal pozostają pod jurysdykcją kierownictwa (Cabrera, E. F., Cabrera, Á., Ortega, 2001; Hamid, Rahid, Hamid, 2020). W zarządzaniu konsultacyjnym podkreśla się zaangażowanie pracowników, wymagając od nich zrozumienia aktualnego problemu, a następnie podjęcia decyzji o jego rozwiązaniu (Irawanto, 2015).

Kolejną formą partycypacji ze względu na siłę oddziaływania pracowników jest współdecydowanie - czyli poziom ich udziału w podejmowaniu decyzji (ang. *Participative Decision-Making* - PDM). W przeciwieństwie do partycypacji konsultacyjnej, która opiera się na współdziałaniu, partycypacja decyzyjna dotyczy współodpowiedzialności pracowników w podejmowaniu decyzji, aby osiągnąć cele organizacyjne (Behraves, Abubakar, Tanova, 2020). Chęć pracowników do partycypowania w podejmowaniu decyzji (ang. *Willingness in Participation in Decision Making* – WPDM) jest jedną z dwóch perspektyw określających istotę partycypacji pracowniczej. Motywami pracowników w podejmowaniu decyzji są najczęściej: chęć posiadania wpływu na poprawę indywidualnej i organizacyjnej wydajności środowiska pracy, a także wprowadzenie usprawnień, aby praca była łatwiejsza do wykonania (Biłyk, 2020). Według P.R. Ike, L. Ezech, i C. E. Etodike (2017) skłonność zachowań prospołecznych tj. współdecydowanie, które promują sukces organizacyjny, powinny być przez

pracodawców wspierane. Druga perspektywa (menadżera) skupia się na chęci przełożonych do włączenia pracowników w podejmowanie decyzji (ang. *Propensity in Participation in Decision Making* – PPDM) Aktualne badania (Juhi i Raju, 2020; Islam i Azad, 2021) wskazują na istotną rolę menadżerów w procesie partycypacji pracowniczej w organizacji. Zdaniem B.S.R. Juhi i V. Raju (2020) pracownicy zawsze będą chcieli uczestniczyć w podejmowaniu decyzji, ale ich pragnienie nie będzie miało pozytywnego wpływu na wyniki podejmowania decyzji, jeśli kierownictwo nie postrzeże ich pragnienia pozytywnie. Zatem postawa menadżerów w zakresie zabiegania o wkład innych w procesie podejmowania decyzji jest kluczowa dla sukcesu organizacyjnego.

Najwyższą formą partycypacji pracowników jest uprawomocnienie (ang. *empowerment*). *Empowerment* dotyczy wprowadzenia osób do procesu decyzyjnego, które znajdują się poza nim (Rowlands, 1995). Zdaniem M. Demircioglu (2018) w literaturze przedmiotu występują dwie perspektywy postrzegania uprawomocnienia jako:

1. psychologiczny stan umysłu, gdzie osoba postrzeża, że ma władzę lub wierzy, że może odpowiednio radzić sobie z wydarzeniami, sytuacjami i/lub ludźmi, z którymi się spotyka;
2. konstrukcję relacyjną lub menadżerską i składa się z zestawu praktyk, które menedżerowie mogą stosować, aby nadać władzę i zasoby tym osobom w organizacji, którym może ich brakować.

Zdaniem N. Kanani i B. Shafiei (2016) uprawomocnienie zwiększa poczucie wartości pracownika w stosunku do jego pracy, tak aby czuł się z niej dumny i chętnie podejmował się zadań. Pracownicy z większym uprawomocnieniem w organizacji są bardziej zaangażowani i mają więcej satysfakcji z pracy. Ponadto, zdaniem autorów, stosując formę partycypacji jaką jest uprawomocnienie, można szybciej osiągnąć cele organizacyjne.

Prócz klasyfikacji przedstawionej przez A. Cierniak-Emerych i K. Piwowar-Sulej (2017), w literaturze przedmiotu istnieje również podział partycypacji pracowniczej ze względu na stopień wpływu pracowników w zarządzaniu organizacją. Takiego podziału dokonał W. Tegtmeier (1973), który prezentuje poniższa tabela.

Tabela 12. Poziomy partycypacji według W. Tegtmeiera

Partycypacja bierna	<ol style="list-style-type: none">1. prawo do informacji2. prawo do wysłuchiwanie skarg i zażaleń3. prawo do wypowiedzania się (opiniowania)4. prawo do doradzania
Partycypacja czynna	<ol style="list-style-type: none">5. prawo do wyrażania sprzeciwu6. prawo do wyrażania zgody7. prawo do rozstrzygnięcia8. prawo do wyłącznego rozstrzygnięcia

Źródło: Mikuła, B. (2010). Diagnozowanie stopnia partycypacji bezpośredniej pracowników. Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 564, s. 63-75.

Skala wpływu pracownika na zarządzanie organizacją stała się kryterium wyboru bezpośredniego uczestnictwa pracownika w formie biernej i czynnej przez W. Tegtmeiera (1973). Pierwsza z nich (bierna) dotyczy współdziałania i daje pracownikom prawo do informacji, do bycia wysłuchanym (skargi, żądania) oraz do zabierania głosu i doradzania. Druga (czynna) dotyczy współdecydowania, dając pracownikom prawo do sprzeciwu, wyrażania zgody, wspólnego rozwiązywania problemów oraz prawo do wyłącznego decydowania (Szelałowska-Rudzka, 2016). Jednak zdaniem B. Mikuła (2001), możliwość wyłącznego decydowania przez pracownika jest sprzeczne z zakresem definicyjnym partycypacji pracowniczej i nie może być rozpatrywane w jej ramach. Takie uprawnienie stanowi o uczestnictwie w procesie zarządzania poprzez samodzielny zakres zadań, uprawnień i odpowiedzialności. Według koncepcji W. Tegtmeiera, pracownicy mogą wpływać na decyzje kierownictwa, ale tylko wtedy, gdy kierownictwo uzna ich wkład za istotny dla efektywności organizacji (Baran i Sypniewska, 2020).

Poza powyższą kategoryzacją partycypacji pracowniczej, w literaturze przedmiotu można spotkać również inne jej klasyfikacje, które występują według różnych kryteriów podziału i są często naprzemiennie używane. Według J. Piwowarczyka (2010) rodzaje partycypacji pracowniczej można rozpatrywać według kilku kryteriów podziału. Przedstawia to tabela 13.

Tabela 13.: Rodzaje partycypacji pracowników w zarządzaniu

Kryterium podziału	Rodzaje partycypacji
Siła oddziaływania pracowników	<ul style="list-style-type: none"> • odbiorców informacji (informacyjna) • konsultacyjna • decyzyjna • finansowa
Poziom (szczebel) hierarchii organizacyjnej, na który wpływają pracownicy	<ul style="list-style-type: none"> • na poziomie szeregowego stanowiska pracy • na poziomie kierowników średniego szczebla • na poziomie naczelnego kierownictwa (zarządzania firmą) • na poziomie organów nadzoru właścicielskiego (korporacyjnego)
Istnienie czynników pośrednich lub ich brak	<ul style="list-style-type: none"> • bezpośrednia • pośrednia
Stopień ukonkretnienia	<ul style="list-style-type: none"> • rzeczywista • postrzegana
Stopień sformalizowania	<ul style="list-style-type: none"> • formalna, uregulowana ustawą oraz przepisami wewnątrzorganizacyjnymi • formalna, uregulowana jedynie przepisami wewnątrzorganizacyjnymi • nieformalna (nieuregulowana)

Zródło: Piwowarczyk, J., (2010). Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracowników. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

Pomijając kryteria dotyczące siły oddziaływania pracowników oraz istnienie czynników pośrednich, które zostały wyjaśnione już wcześniej, występuje podział partycypacji na rzeczywistą i postrzeganą. Pierwszy rodzaj uczestnictwa dotyczy faktycznego oddziaływania pracownika na proces decyzyjny w firmie. Z kolei drugi, jest subiektywnym odczuciem pracownika o tym, jaki posiada wpływ na podejmowane decyzji w organizacji (Piwowarczyk, 2006). Zdaniem E. Niedzielskiego (2016), ważnym jest, aby subiektywne postrzeganie uczestnictwa pracowników w procesach decyzyjnych było zgodne ze stanem faktycznym. Jego postrzeganie przez kierownictwo może znacząco różnić się od ocen i odczuć pracowników. W związku z powyższym pracownicy powinni być informowani przez swoich przełożonych o faktycznych możliwościach decyzyjnych w organizacji, w sposób formalny (poprzez umowę/zakres czynności), bądź nieformalny (słownie).

Stopień sformalizowania jest kolejnym kryterium rodzajów partycypacji pracowniczej. Wyróżnia się partycypację formalną i nieformalną. Ta pierwsza wynika z prawnych regulacji

odpowiednich organów władzy lub z przepisów wewnątrzzakładowych. Z kolei partycypację nieformalną kształtują wzajemne stosunki i rzeczywiste zachowania partycypacyjne pracowników i kierownictwa danej organizacji (Karna, 2011).

Stosowanie i dostosowywanie różnych podejść i form partycypacji pracowniczej służy organizacjom nie tylko do poprawy zaangażowania pracownika i jego efektów pracy, ale również do osiągnięcia wysokich wyników całego przedsiębiorstwa. Dlatego też, badacze zajmujący się zarządzaniem w organizacjach, poszukują rozwiązań partycypacyjnych, które będą do tego prowadzić. We współczesnych organizacjach biznesowych, ale także w klubach sportowych, partycypacja pracownicza, staje się jednym z głównych strategii zarządzania zasobami ludzkimi, a nie jedynie jej częścią.

3.2. Zarządzanie poprzez partycypację pracowniczą

Jak dowodzi obserwacja praktyki gospodarczej, w naszym kraju można odnotować dość liczne przykłady krytycznego nastawienia zarówno pracodawców, jak i pracowników, do działań podejmowanych przez reprezentacje pracownicze. W przeciwieństwie do krajów zachodnich, nie obserwuje się w polskich realiach klimatu sprzyjającego rozwojowi partycypacji pośredniej. Potwierdzają to aktualne badania przeprowadzone przez K. Skorupińską-Cieślak (2021). Wyniki wskazały, że największemu pogorszeniu wśród wszystkich komponentów Europejskiego Indeksu Partycypacji (EPI) uległa partycypacja związkowa. Między 2009 a 2019 r. poziom tej partycypacji zmniejszył się o prawie 19%, a w tym samym okresie całkowita siła „pracowniczego głosu” obniżyła się o 8%. Zdaniem K. Skorupińskiej-Cieślak (2021), obniżenie wartości EPI oznacza dla pracowników mniejszą ochronę pracowniczych interesów oraz osłabienie ich prawa do wyrażania własnej opinii. Ponadto, może przyczynić się do mniejszej satysfakcji z pracy. W innym badaniu przeprowadzonym na próbie 254 polskich organizacji (zarówno przedsiębiorstw jak i instytucji nie nastawionych na zysk) przez S. Rudolfa i K. Skorupińską (2012), wykazano, że partycypację bezpośrednią stosuje 79,9% analizowanych polskich organizacji. Zdaniem autorów, wynik ten jest niższy, ale zbliżony do przeciętnej dla 10 krajów UE (82%) uzyskanej w badaniu przeprowadzonym przez Europejską Fundację dla Poprawy Warunków Życia i Pracy.

Powyższe wyniki wskazują na odejście od pośredniej partycypacji na rzecz traktowania partycypacji pracowniczej jako jednej z cech charakteryzujących proces ZZL, oraz stanowiącej jego integralną część (Bukowska i wsp., 2019). Jak wskazują współczesne badania (García

i wsp., 2019; Schroth, 2019), pracownicy, którzy obecnie znajdują się na rynku pracy i będą się znajdować, oczekują, że zostaną w swojej pracy wysłuchani. Ponadto, preferują autonomię w jej wykonywaniu poprzez partycypacyjne podejście ze strony pracodawców. Dlatego też, zarządzający przedsiębiorstwami powinni prowadzić swoją politykę ZZL opartą na możliwości włączenia swoich pracowników do współdziałania w podejmowaniu decyzji. Odnosząc się do tego, warto wskazać m.in. na ideę *Kaizen*, którą określa się jako „ciągłe usprawnianie małymi krokami” (Cierniak-Emerych, 2011). *Kaizen* jest strategią zwykle przyjmowaną przez firmę, w której zespoły pracowników na różnych poziomach pracują razem nad poprawą określonych obszarów w organizacji. Jest związana z filozofią promowania i dąży do uprawomocnienia wszystkich pracowników w organizacji aby móc wykorzystać ich kreatywne pomysły, które będą prowadzić do poprawy ich codziennej pracy (Minh i Quyen, 2022).

Zarządzanie poprzez partycypację pracowniczą jest jedną z metod ZZL, stosowaną przez współczesne organizacje, które zakłada odejście od autokratycznego systemu przewodzenia, na rzecz włączenia pracowników w proces podejmowania decyzji, organizowania, motywowania i kontroli. W takim wydaniu, partycypacja polega na uczynieniu pracowników prawdziwymi podmiotami działania przy pełnym wykorzystaniu ich potencjału (Kusio, Sołtysik, Kowalik, 2019) Polscy i zagraniczni badacze chętnie podejmują się rozważań na temat zarządzania partycypacyjnego w organizacji i zgodnie podkreślają jego rolę w zarządzaniu zasobami ludzkimi (Pardo-del-Val, Martínez-Fuentes, Roig-Dobón, 2012; Sześciło, 2014; Stefanovska, Bojadzijeve, Mucunski, 2015; Swearingen, 2017; kumar Das, 2019; Majewski, 2020; Soares i wsp., 2022).

Według E. Eviyana i współpracowników (2020, s. 640) zarządzanie partycypacyjne to: „podejście do przeprowadzania planowania, organizowania, mobilizowania i kontrolowania zasobów ludzkich i innych zasobów w celu określenia i osiągnięcia wcześniej ustalonych celów poprzez interaktywną komunikację tak, aby zbudować zrozumienie i zaufanie pomiędzy liderami i podwładnymi”. Zarządzanie partycypacyjne to styl zarządzania, który opiera się na zaangażowaniu pracowników w podejmowanie decyzji, rozwiązywaniu problemów w firmie, delegowaniu uprawnień pracownikom, a także na wspieraniu ich wysokiej autonomii oraz własnej inicjatywy i kreatywności (Rolková, Farkašová, 2015). Zdaniem M. Rolková i V. Farkašová (2015) partycypacyjny styl zarządzania charakteryzuje się czterema głównymi cechami:

- zobowiązaniem – pracownicy dobrowolnie zobowiązują się do wykonywania swoich zadań i są skłonni do negocjacji na temat celów i procedur w organizacji;

- władzą, autonomią, sensownością – trzy potrzeby, które tworzą system. Im więcej ich występuje, tym wyższa motywacja wewnętrzna pracowników;
- zarządzaniem sobą – organizacja pracy jest tak skonstruowana, że nie jest konieczny kierownik, który zarządza innymi;
- zaangażowaniem – im bardziej udaje się zaspokoić potrzeby władzy i autonomii, tym więcej osób czuje się zaangażowanych i mają większą chęć do pracy. System jest nie tylko funkcjonalny i samorządny, ale występuje w nim pasja, kreatywność, wolność i niezależność.

Wdrażanie w organizacji zarządzania partycypacyjnego ma charakter procesowy i składa się z czterech faz: planowania (ang. *Participatory Management in Planning*), podejmowania decyzji (ang. *Participatory Management in Decision Making*), realizacji (ang. *Participatory Management in Implementation*) oraz kontroli (ang. *Participatory Management in Evaluation*). Fazy wdrażania zarządzania partycypacyjnego w organizacji przedstawia rysunek 14.

Rysunek 14.: Fazy wdrażania zarządzania partycypacyjnego w organizacji



Źródło: opracowanie własne.

Etap planowania określa gdzie organizacja i jej działania będą skierowane. W procesie zarządzania partycypacyjnego jest to określenie praktyk opartych na pośrednim i/lub bezpośrednim uczestnictwie pracowników w zarządzaniu. Zakres rozwiązań w zarządzaniu partycypacyjnym przeważnie wynika z czterech praktyk: dzielenia się informacjami, dzielenia się wiedzą, dzielenia się władzą i dzielenia się odpowiedzialnością (Baran i Sypniewska, 2020). W literaturze panuje powszechna zgoda, że dzielenie się informacjami jest ważne dla organizacji i prowadzi do pozytywnych rezultatów, tj. np. zwiększona produktywność pracowników, czy ich kreatywność (Ahmad i Huvila, 2019).

Dzielenie się informacjami, może również prowadzić do dzielenia się wiedzą (ang. *knowledge sharing*) (KS). KS to społeczna interakcja, która obejmuje wymianę, transformację i przekazywanie wiedzy oraz umiejętności i doświadczenia wewnątrz organizacji (Saffar i Obeidat, 2020). Zdaniem O. AlShamsi i M. Ajmal (2018) dzielenie się wiedzą może być ukierunkowane lub nie ukierunkowane, ale zazwyczaj nie ma wyraźnego celu *a priori*. Ponadto, KS jest bardzo ważne dla wydajności organizacyjnej, ponieważ poprawia podejście ludzi do rozwiązywania różnych problemów i działań. Im bardziej organizacja ułatwia dzielenie się wiedzą, tym większa szansa, że doświadczy pozytywnych zmian w wydajności i produktywności pracowników. Trzecia praktyka, czyli dzielenie się władzą jest związana z koncepcją *empowermentu*, która została już wcześniej omawiana. Aby pracownik mógł odczuwać możliwość swojego wpływu na zarządzanie, musi mieć uprawnienia do uczestniczenia w podejmowaniu decyzji. Zdaniem Z. J. Mushipe (2012) podejmowanie decyzji, dzielenie się informacjami i władzą, są ze sobą bardzo ściśle powiązane. Ostatnia praktyka dotyczy dzielenia się odpowiedzialnością i związana jest z delegowaniem uprawnień, czyli przekazaniem przez przełożonych podległym pracownikom części funkcji zarządzania (Kozioł i Buzowska, 2016). Przejęcie przez pracownika części uprawnień od przełożonego to sposób na uczenie pracowników podejmowania decyzji o coraz wyższym poziomie skomplikowania i brania za nie odpowiedzialności (Ignys, 2014).

Etap podejmowania decyzji określa przyjęcie poszczególnych praktyk partycypacyjnych. W tym kontekście, na partycypację pracowniczą należy spojrzeć dwuwymiarowo. Z jednej strony, dotyczy to demokratyzacji stosunków pracy i słuchania głosów pracowników, którego odzwierciedleniem są reprezentacje związków zawodowych, wspólne komitety konsultacyjne, negocjacje zbiorowe lub ustawodawstwo mające na celu zapewnienie przedstawicielom pracowników możliwości angażowania się w pewne formy wspólnego podejmowania decyzji w organizacji. Z drugiej strony, obejmuje niezliczone mechanizmy, które pracodawcy wprowadzają w celu dostarczenia informacji swoim pracownikom lub zaoferowania im szansy zaangażowania się we wspólne działania w organizacji. Partycypacja pracownicza jest zatem przedmiotem badań w kontekście tych dwóch równoległych perspektyw, co powoduje brak porozumienia, co do odpowiedniego systemu praktyk partycypacji pracowniczej stosowanych w organizacjach. Jednakże, zdaniem U. Uribechebarria, A. Garmendia i U. Elorza (2021) istnieje konsensus co do dwóch bloków praktyk: 1) blok systemu zarządzania zasobami ludzkimi i 2) blok praktyk partycypacji finansowej. Praktyki partycypacji pracowniczej w organizacjach przedstawia rysunek 15.

Rysunek 15.: Praktyki partycypacji pracowniczej w organizacjach



Źródło: opracowanie na podstawie Uribechebarria, U., Garmendia, A., Elorza, U. (2021). Does employee participation matter? An empirical study on the effects of participation on well-being and organizational performance. *Central European Journal of Operations Research*, 29(4), s. 1397-1425.

Organizacje, które stosują partycypację bezpośrednią, wykorzystują praktyki oparte na wzajemnych relacjach oraz wykorzystaniu potencjału pracownika, poprzez dawanie możliwości uczestnictwa w podejmowaniu decyzji. Z kolei organizacje, które stosują praktyki partycypacji finansowej, dają pracownikom możliwość posiadania akcji pracowniczych. Udział w zyskach jest praktyką stosowaną przez organizacje, które wykorzystują metody partycypacji bezpośredniej i pośredniej. Tak rozbieżne podejścia do praktyk partycypacyjnych, których celem jest poprawa dobrostanu pracowników oraz uzyskanie zadowalających wyników organizacyjnych, powoduje trudność w znalezieniu tej najlepszej. Możliwość uczestniczenia pracowników w procesie decyzyjnym w organizacji powinno mieć na celu stworzenie szerokiej możliwości rozwoju zawodowego, ale również zwiększyć zaangażowanie pracowników, co ma skutkować zrealizowaniem wcześniej postawionych celów.

Etap kontroli dotyczy zbadania efektów praktyk partycypacyjnych na poszczególne obszary organizacyjne np. wpływu partycypacji na różne czynniki zawodowe tj.: zaangażowanie w pracy (Baran i Sypniewska, 2020), retencje pracowników (Khalid i Nawab, 2018) czy satysfakcję z pracy (Mohsen i Sharif, 2020). Jednak największa uwaga skupia się na wpływie partycypacji pracowniczej na efektywność pracy pracowników (Iwu i wsp., 2014; Groen, Wouters, Wilderom, 2017; Oyebamiji 2018; Babagana, Mat, Ibrahim, 2019; Ejere i Jarbandhan, 2019; Chimaobi 2020; Fatemi, Saeidi, Samiei, 2021; Uribechebarria, Garmendia, Elorza, 2021; Zhi, Abba, Hamid, 2021).

Badania przeprowadzone przez (Chimaobi, 2020) wykazały, że udział pracowników w podejmowaniu decyzji ma pozytywny wpływ na wyniki organizacji. Zaleca się, aby

organizacje dążyły do wprowadzania zarządzania partycypacyjnego w podejmowaniu decyzji pomiędzy kierownikiem a podwładnymi. Struktura organizacyjna powinna umożliwiać swobodny przepływ decyzji na każdym poziomie zarządzania w celu promowania zaangażowania pracowników w podejmowaniu i efektywności decyzji organizacyjnych. Analiza przeprowadzona przez Z. Zhi, N. B. Abba i A. A. Hamid (2021) również dowiodła, że istnieje pozytywna korelacja pomiędzy uczestnictwem pracowników w podejmowaniu decyzji, a wysoką wydajnością w miejscu pracy. Zdaniem badaczy, stosowanie zarządzania partycypacyjnego pozwala osiągnąć cele i zadania organizacji poprzez zaangażowanie pracowników oraz ich lojalność i zaufanie. Przedsiębiorstwa, które zatrudniały pracowników o wysokim zaangażowaniu w podejmowanie decyzji, miały wyższe wyniki organizacyjne. Zaleca się zatem, aby kierownictwo identyfikowało i ustalało zakres oraz poziom zaangażowania pracowników w proces decyzyjny. Takie działania mogą przyczynić się do większego uznania pracowników poprzez wzbogacanie ich stanowisk pracy oraz wpłynąć na ich zaangażowanie organizacyjne. F. F. Oyebamiji (2018) podkreśla, iż partycypacja pracownicza powinna być częścią standardowej polityki dotyczącej zarządzania zasobami ludzkimi w każdej organizacji. Ponadto, pracownicy powinni mieć możliwość wnoszenia wkładu w rozwój tej polityki, ponieważ odgrywają główną rolę w jej realizacji. Najlepszym przykładem wartości zarówno dla organizacji jak i pracowników jaką niesie ze sobą stosowanie zarządzania partycypacyjnego w organizacji, są badania przeprowadzone przez O.S Abomeh (2019). Wyniki uzyskane w analizie potwierdziły, że:

1. udział pracowników w podejmowaniu decyzji znacząco poprawia wydajność pracy;
2. przyjęcie partycypacji pracowników w podejmowaniu decyzji wiąże się z motywacją pracowników;
3. pracownicy postrzegają partycypację pracowników w podejmowaniu decyzji jako istotną w realizacji celów organizacyjnych.

Inaczej jest w przypadku młodzieżowych klubów sportowych. Z uwagi na formę prawną jaką posiadają, nie występuje możliwość partycypacji pośredniej pracowników. Władze klubów sportowych angażują swoich pracowników (w tym trenerów i instruktorów sportu) w sposób bezpośredni. Jednak – zdaniem autora – nie wynika to z chęci przeniesienia praktyk pochodzących z systemów ZZL, a jedynie potrzeby zaangażowania pracowników i wolontariuszy w dodatkowe zadania. Z doświadczeń autora wynika również, że w klubach sportowych nie stosuje się udziału w zyskach. Najczęstszym zasobem ludzkim w klubie sportowym, który jest włączany w proces zarządzania klubem jest trener lub instruktor sportu.

3.3. Partycypacja pracownicza trenerów i instruktorów sportu w świetle badań naukowych

W literaturze przedmiotu, temat partycypacji pracowniczej w organizacjach sportowych, a tym bardziej w klubach sportowych nie został dostrzeżony. Jak dotąd badacze zagraniczni zajmowali się partycypacją pracowniczą w organizacjach sportowych w kontekście wypalenia zawodowego (Ghasemi, Roshnavand, Khoshbakhti, 2014) czy sponsoringu (Daigo i Filo, 2021). Dość chętnie podejmowali również temat pracowników w organizacjach sportowych (Pichot, Pierre, Burlot, 2009; Brinkley, McDermott, Munir, 2017; Oja, Hazzaa, Wilkerson, 2018; Paek i wsp., 2020; Wu i wsp., 2020; Baup, Vignal, Bodet, 2021). Badacze zajmowali się również tematyką decydentów organizacji sportowych (MacMahon i Plessner, 2007; MacMahon i wsp., 2014; Livingston i wsp., 2020) oraz ich motywów do uczestniczenia w sporcie (Bernal, Nix, Boatwright, 2012; Hancock, Dawson, Auger, 2015) czy wpływu na zarządzanie zawodnikami (Cunningham, Simmons, Mascarenhas, 2018). Autorzy pisali również o wieloaspektowym charakterze pracy trenera w klubie sportowym w kontekście zadań pozaszkoleniowych (Dawson i Phillips, 2013; Rathwell, Bloom, Loughhead, 2014; Phillips i Schulenkorf, 2016). O udziale trenera w zarządzaniu klubem sportowym pisali również polscy autorzy (Pipeń, 2013; Cewińska, 2013). Luka badawcza została częściowo wypełniona ostatnimi badaniami przeprowadzonymi przez autora niniejszej dysertacji w postaci badań pilotażowych (Buchali, 2021). Analiza dotyczyła formy partycypacji trenerów i instruktorów piłki siatkowej stosowanej w polskich młodzieżowych klubach sportowych oraz stopnia wpływu trenerów na zarządzanie w klubie. Jak wynika z badań, w polskich młodzieżowych klubach sportowych stosuje się częściej czynną formę partycypacji. Wszyscy trenerzy posiadali w klubie sportowym prawo do informacji, a 47% ankietowanych miało prawo do wysłuchiwania, wypowiedzi i doradzania. 13% z wszystkich trenerów zasiadało w zarządzie klubu sportowego i posiadało prawo wyrażania zgody. Ponadto, aż 87% procent trenerów ma prawo wyrażania sprzeciwu na propozycje i rozwiązania władz klubu sportowego. Jednakże, sprzeciw nie był wiążący przy uchwalaniu decyzji przez zarząd klubu sportowego.

Powyższe wyniki nie wskazują jednak, czy partycypacja pracownicza w polskich młodzieżowych klubach sportowych ma charakter formalny czy nieformalny. Zdaniem autora, partycypacja trenerów i instruktorów piłki siatkowej w zarządzaniu młodzieżowym klubem sportowym przybiera obie formy. Potwierdza to analiza przeprowadzona przez K. Elmoose-Østerlund i współpracowników (2017), iż w europejskich klubach sportowych non-profit występuje formalna i nieformalna partycypacja demokratyczna. W odniesieniu do formalnego uczestnictwa, wyniki badaczy wskazują, że 42% wszystkich członków klubu i wolontariuszy

(w tym trenerów) uczestniczyło w rocznym walnym zebraniu klubu sportowego. W przypadku uczestnictwa nieformalnego, blisko dwie trzecie (65%) członków klubu i wolontariuszy (w tym trenerów) miało możliwość wypowiedzenia swojego zdania na temat funkcjonowania klubu sportowego w rozmowie z jego zarządem. Łącząc formalną i nieformalną partycypację demokratyczną w klubach sportowych, 42% ze wszystkich członków klubu i wolontariuszy (w tym trenerów) próbowało wpłynąć na proces podejmowania decyzji w swoich klubach.

Analizując dotychczasowe badania (Cewińska, 2013; Elmoose-Østerlund i wsp., 2017; Buchali, 2021), uczestnictwo trenera i instruktora sportu w młodzieżowym klubie sportowym, może przybrać:

1. charakter formalny – poprzez zasiadanie w zarządzie klubu sportowego;
2. charakter nieformalny – poprzez przejęcie zadań wykraczających poza sferę szkoleniową w klubie sportowym (z własnej inicjatywy lub na prośbę władz klubu sportowego).

3.3.1. Prawno-formalny udział trenera i instruktora sportu w zarządzaniu klubem sportowym

Trenerzy i instruktorzy sportu pracujący w młodzieżowych klubach sportowych, poza identyfikacją talentów sportowych i zapewnieniem odpowiedniego procesu szkoleniowego, uczestniczą również w działalności klubu sportowego, gdzie dbają o jego rozwój i dobrą kondycję finansową. Zdarza się również i tak, że sami często uczestniczą w jego powstaniu, zostając jednym z członków zarządu. Z uwagi na ich znajomość środowiska i szerokie kompetencje, wraz z pozostałymi władzami klubu sportowego, zajmują się (Kowalski, 2015, s. 485):

- tworzeniem planów działań i zarządzania;
- opracowaniem zasad i procedur;
- zarządzaniem środkami finansowymi klubu;
- opisem stanowisk pracy dla pozycji dostępnych w ramach klubu;
- rekrutacją osób na stanowiskach klubowych;
- zapewnieniem możliwości podnoszenia kwalifikacji dla trenerów i pracowników klubu;
- oceną pracy wolontariuszy i/lub specjalistów, którzy działają w klubie;
- informowaniem sponsorów o wszystkich działaniach klubu;
- reprezentowaniem klubu na zewnątrz;
- utrzymaniem dobrych relacji w obrębie społeczności lokalnej.

Dotychczas przeprowadzone analizy wykazały, że trenerzy i instruktorzy sportu są włączani do procesu decyzyjnego poprzez zasiadanie w zarządzie klubu (Cewińska 2013, Buchali, 2021). Według J. Cewińskiej (2013) taka forma partycypacji może prowadzić do wewnętrznych konfliktów w klubie, ponieważ pracownik jest jednocześnie swoim zwierzchnikiem. Doświadczenia autora również potwierdzają ewentualną możliwość zajścia sporu. Dotyczy on najczęściej niezadowolenia ze strony rodzica zawodnika z pracy trenera prowadzącego. Autor był świadkiem wielu sytuacji, w których trener zasiadał w zarządzie i dzięki temu czuł, że jego pozycja jest zdecydowanie silniejsza. Jednakże, należy również zwrócić uwagę, że bardzo często skargi rodziców były bezzasadne – ze względu na brak odpowiedniego wykształcenia kierunkowego oraz doświadczenia w szkoleniu. Niemniej jednak autor w swojej analizie (Buchali, 2021) zwraca uwagę na pozytywne aspekty działalności trenera w zarządzie klubu sportowego. Jak wynika z badań, trenerzy, którzy zasiadali w zarządzie klubu sportowego odnosili wysokie wyniki sportowe, przyczyniając się tym do efektywności całego klubu. Ponadto, zgodnie z ustawą o stowarzyszeniach (Dz.U. z 2020 r. poz. 2261) zarząd klubu musi być kilkuosobowy, w związku z powyższym, zasiadanie trenera w zarządzie klubu nie powinno rodzić obaw na temat bezstronności.

Zdaniem autora, biorąc pod uwagę wyniki badań i powyższe rozważania, najlepszym i najrozsądniejszym rozwiązaniem jest, aby trener zatrudniony w klubie sportowym nie pełnił funkcji prezesa klubu sportowego. Jednak, jeżeli takie rozwiązanie, może i tak budzić wątpliwości wśród wszystkich interesariuszy klubu sportowego, trener lub instruktor sportu powinien uczestniczyć w zarządzaniu klubem sportowym w sposób nieformalny.

3.3.2. Nieformalne możliwości uczestnictwa trenera i instruktora sportu w zarządzaniu klubem sportowym

B. M. C. Răzvan i B. R. Stefan (2018) podkreślają znaczenie nieformalnych struktur decyzyjnych, które istnieją w organizacjach sportowych typu non-profit. Zdaniem J. A. P. Soares (2016) w skład takiej struktury może wchodzić prezes klubu sportowego wraz z trenerem. Może wynikać to z faktu, że trener lub instruktor sportu, ze względu na swoje szerokie kompetencje osobiste i zawodowe, często pełni rolę eksperta, a w młodzieżowym klubie sportowym również i rolę menadżera sportowego, przejmując jego obowiązki (Pipeń, 2013; Postuła, 2013; Janák, 2015). Do zadań menadżera sportowego należy m.in. (Panfil, 2004; Gulak-Lipka, 2016):

- zarządzanie klubem i odpowiedzialność za jego materialne i finansowe zabezpieczenie;

- zabezpieczenie infrastruktury treningowej i meczowej;
- organizacja logistyczna (zapewnienie dojazdu na zawody);
- dbanie o zaplecze techniczne i medyczne;
- tworzenie widowiska sportowego oraz zajmowanie się promocją, sponsoringiem i marketingiem klubu.

Z doświadczeń autora wynika, iż większość trenerów pracujących w młodzieżowych klubach sportowych musi odpowiadać (wraz z zarządem klubu) za finansowe zabezpieczenie organizacji. Bardzo często zdarza się, że trenerzy uczestniczą w napisaniu oferty do samorządu o pozyskanie środków lub nawet piszą je sami. Jest to spowodowane w dużej mierze tym, że jako jedyni wśród interesariuszy klubu sportowego posiadają wiedzę umożliwiającą poprawne wypełnienie oferty. Opis zadania zawiera m.in. plan szkoleniowy, który w zdecydowanej większości przypadków opracowuje trener lub instruktor sportu.

Za zabezpieczenie infrastruktury treningowej i meczowej odpowiadają władze klubu sportowego, gdyż podpisanie umowy na wynajem obiektów musi odbyć się z osobami do tego upoważnionymi. Przedstawiciel zarządu (najczęściej prezes klubu) uzgadnia również harmonogram treningów na obiekcie. Jednakże – zdaniem autora – w większości przypadków, na tym kończy się rola władz klubu sportowego. Trener lub instruktor sportu zostaje najczęściej oddelegowany do uzgadniania pozostałych terminów np. zawodów. Trenerzy są w stałym kontakcie z przedstawicielami związków sportowych, stąd też najlepiej znają terminarz rozgrywek czy turniejów. Z doświadczeń autora wynika, że rzadko kiedy jest tak, że harmonogram zawodów nie ulega zmianie. W związku z tym, niezbędna jest osoba, która ma bezpośredni kontakt z przedstawicielami związku sportowego.

Powyższa sytuacja również powtarza się w przypadku organizacji dojazdu na zawody. Z praktyki autora wynika, iż każde zapotrzebowanie transportu odbywa się przy udziale trenera, a w wielu przypadkach to właśnie on odpowiada za kontakt z firmą logistyczną. Do zadań władz klubu sportowego należy rozliczenie się za usługę, gdyż tylko one posiadają jedyne prawo rozporządzania majątkiem klubu sportowego (<https://poradnik.ngo.pl/odpowiedzialnosc-wladz>).

Trener lub instruktor sportu uczestniczy ponadto w działaniach promujących klub sportowy, w którym pracuje. Z doświadczeń autora wynika, iż trenerzy są często odpowiedzialni za prowadzenie strony internetowej lub profilu w mediach społecznościowych. Niemniej jednak, są to przypadki rzadsze niż wszystkie wymienione wcześniej. To samo dotyczy dbania o zaplecze medyczne. Do zadań trenera należy zgłaszanie zapotrzebowania na

zakup medykamentów czy opinia o tym, że zawodnik potrzebuje profesjonalnej opieki medycznej. Jednakże, zdarza się również, że trener lub instruktor sportu musi sam dbać o wyposażenie klubowej apteczki.

Jak wynika z analizy przeprowadzonej przez S. Rathwell, G. A. Bloom i T. M. Loughhead (2014, s. 10) i F. Mazurków (2015), do zadań trenera (poza szkoleniem zawodników), należy również: 1) organizowanie zgrupowań sportowych; 2) zakup sprzętu sportowego i 3) zajmowanie się obowiązkami administracyjnymi (np. prowadzeniem dokumentacji i ewidencji w klubie sportowym).

Trener i instruktor sportu zajmuje się również sprawami organizacyjno-sportowymi, do których może zostać oddelegowany. Pierwszą z nich jest współpraca lub samodzielność w organizowaniu zgrupowań sportowych. Praktyka wskazuje, iż udział trenera w powyższym przedsięwzięciu wydaje się niezbędny. Po pierwsze, wiąże się to z określonymi wymaganiami dotyczącymi zaplecza sportowego. To właśnie nikt inny – jak trener – wie, co jest potrzebne w trakcie najważniejszego cyklu w procesie szkoleniowym i zna potrzeby swoich zawodników. Po drugie, organizacja obozu sportowego również wiąże się z pozyskaniem dofinansowania do wypoczynku. Tak jak w przypadku ofert do samorządu terytorialnego, tak i w tym wypadku, wiedza trenera przy sporządzaniu wniosku jest niezbędna. Trenerzy zostają zatem poproszeni przez władze klubu sportowego do wspólnego napisania oferty lub piszą ją samodzielnie.

Zakup sprzętu sportowego jest kolejnym wspólnym zadaniem realizowanym przez trenera i władze klubu sportowego. Ze względu na największą znajomość realiów sportowych trenerzy często doradzają władzom klubu sportowego jaki sprzęt sportowy kupić lub odpowiadają za to samodzielnie. Ostateczne rozliczenie pozostaje w rękach osób do tego upoważnionych.

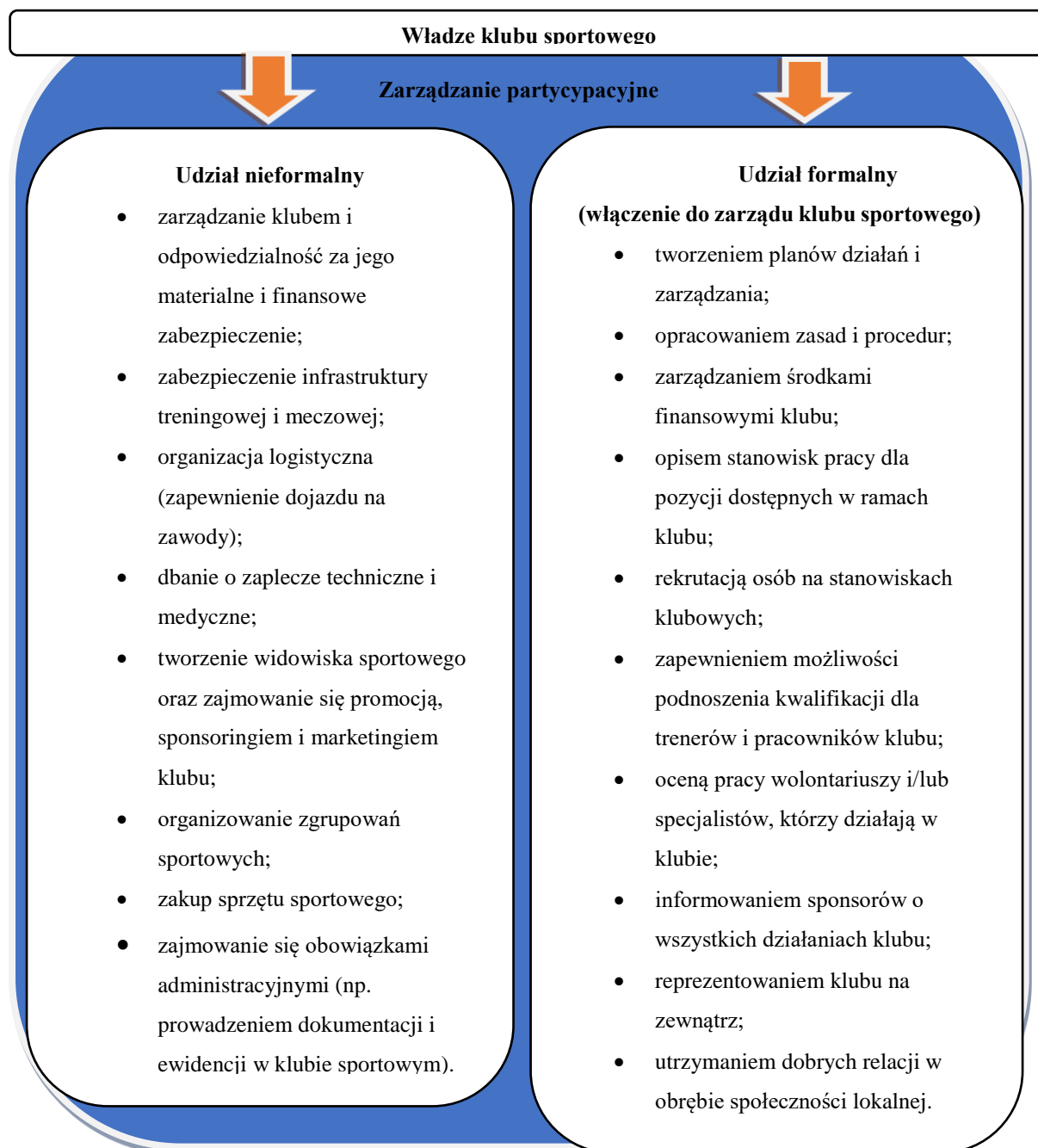
Z doświadczeń autora, wynika również, że trenerzy są często oddelegowani przez władze klubu sportowego do prowadzenia ewidencji sportowej zawodników. Ponadto, mogą być upoważnieni za ich transfery do innych klubów (Tarapata, 2021).

P. Phillips i N. Schulenkorf (2016), uważają, że trenerzy – ze względu na swoją specjalistyczną wiedzę – są profesjonalistami w wielu dziedzinach. Dlatego też, są zatrudniani w wielu organizacjach sportowych – na stanowiskach od najniższego po najwyższego szczebla. Ze względu na ich szerokie kompetencje osobiste, mogą zarządzać również innymi pracownikami i wolontariuszami w klubie sportowym.

Powyższe rozważania polskich i zagranicznych badaczy oraz samego autora, jednoznacznie podkreślają, że charakterystyka zadań trenera w młodzieżowym klubie sportowym jest wieloaspektowa. Może on uczestniczyć w procesie zarządzania klubem

sportowym w sposób formalne i nieformalny. Możliwości udziału trenera i instruktora sportu w zarządzaniu młodzieżowym klubem sportowym przedstawia rysunek 16.

Rysunek 16.: Formalny i nieformalny udział trenera i instruktora sportu w zarządzaniu młodzieżowym klubem sportowym



Źródło: opracowanie własne.

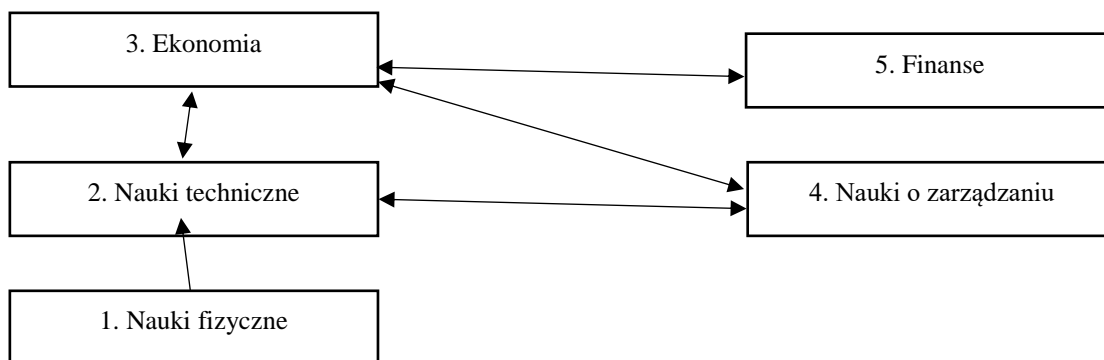
Jak widać na powyższym rysunku, udział trenera i instruktora sportu w działalności młodzieżowego klubu sportowego jest bardzo szeroki. Zdaniem autora, to czego brakuje w procesie partycypacji pracowniczej w młodzieżowych klubach sportowych, to większej chęci

władz klubów sportowych do włączenia trenerów w proces decyzyjny. Patrząc na powyższy rysunek, który jest poparty dotychczasowymi analizami dotyczącymi udziału trenera w zarządzaniu klubem sportowym – chęci włączania się w proces decyzyjny trenerom na pewno nie brak. Okazuje się, że poza osiągnięciami sportowców, udział trenera i instruktora sportu w zarządzaniu młodzieżowym klubem sportowym jest również istotnym czynnikiem, który, może świadczyć o efektywności jego pracy.

3.4. Istota efektywności

Pojęcie efektywności wywodzi się z łacińskiego czasownika *ex facio*, który oznacza „osiągnąć coś z” (Goleński, 2017, s. 10) Jak do tej pory, mimo licznych badań i analiz, nie udało się ustalić powszechnego modelu, koncepcji czy ogólnej definicji efektywności. Świadczy to o głębokiej złożoności omawianego konceptu, na którą składa się uniwersalizm wykorzystywania w definiowaniu i interpretacji (Waśniewski, 2018). W literaturze przedmiotu, efektywność jest pojęciem definiowanym na różne sposoby, najczęściej w zależności od interpretacji w poszczególnych dziedzinach nauki. Relacje dziedzin i dyscyplin naukowych w zakresie kształtowania pojęcia efektywności, przedstawia rysunek 17.

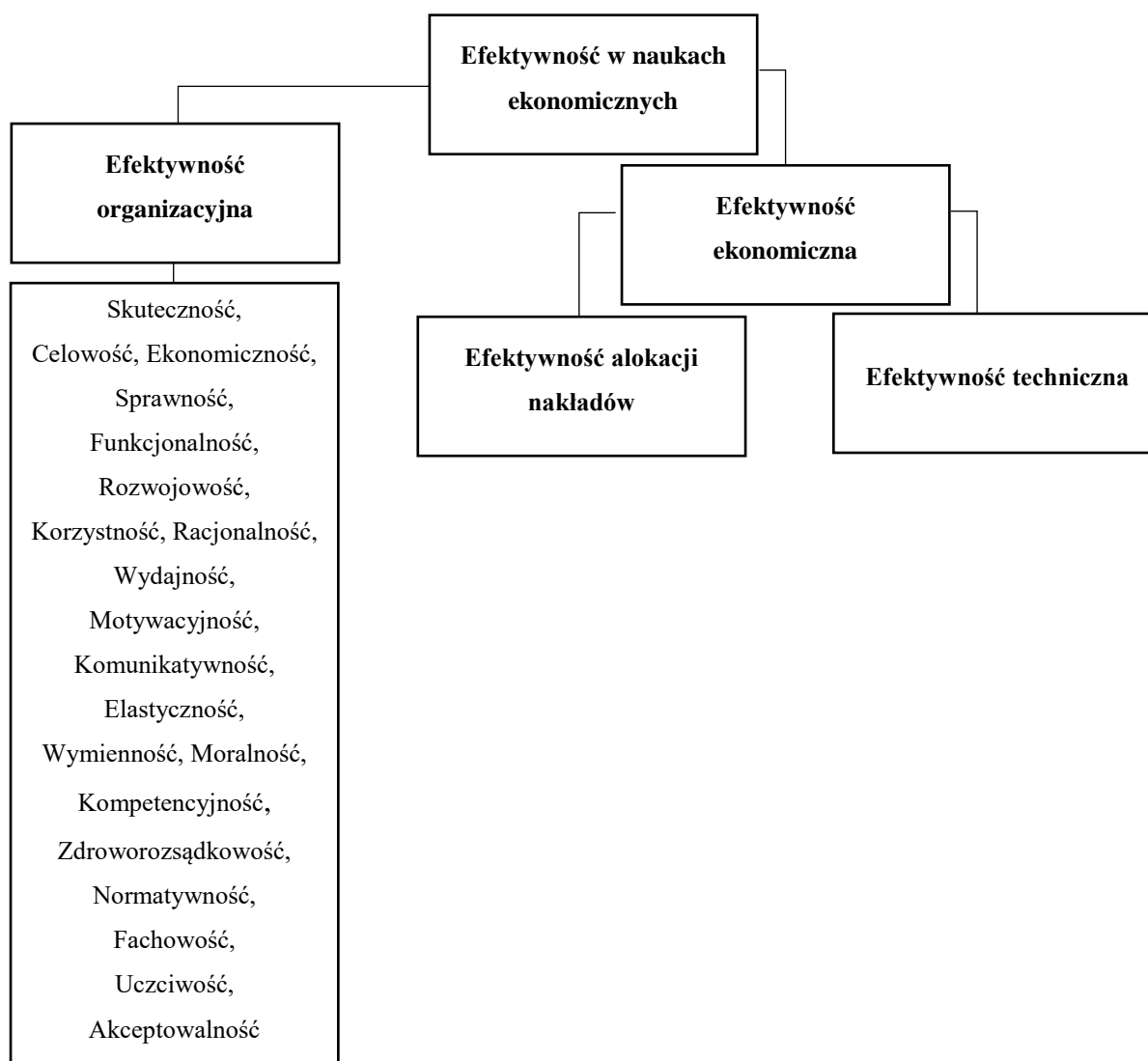
Rysunek 17.: Relacje dziedzin i dyscyplin naukowych w zakresie kształtowania pojęcia efektywności



Źródło: Głodziński, E. (2017). Efektywność w zarządzaniu projektami. Wymiary, koncepcje, zależności, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

W naukach fizycznych i technicznych występują różnice w definiowaniu efektywności. Najczęściej efektywność interpretowana jest jako uzyskany wynik do poszukiwanego celu (parametru) oraz jako porównanie osiągniętego rezultatu z nakładami zużytymi do ich osiągnięcia (Głodziński, 2017). Z kolei w naukach ekonomicznych, efektywność rozpatrywana jest w dwóch aspektach: jako efektywność organizacyjna i efektywność ekonomiczna (Gerlach i Gil, 2018). Takiego podziału dokonał B. Ziębicki (2013), co przedstawia rysunek 18.

Rysunek 18.: Kategorie efektywności w naukach ekonomicznych



Źródło: Ziębicki, B. (2013). Efektywność w naukach ekonomicznych. Biuletyn Ekonomii Społecznej. Kraków: Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej.

Efektywność organizacyjna odnosi się w głównej mierze do funkcjonowania podmiotów gospodarczych. Ma charakter wielowymiarowy, który w zależności od przyjętej koncepcji może obejmować szerszy lub węższy zakres kryteriów. Mogą one mieć zarówno charakter ilościowy lub jakościowy oraz mierzalny i niemierzalny (Goleński, 2017). Koncepcja B. Ziębickiego ujmuje efektywność organizacyjną w sposób holistyczny, gdyż definiuje ją w odniesieniu do kategorii prakseologicznych, ekonomicznych jak i behawioralnych. Zdaniem B. Ziębickiego (2013) efektywność organizacyjna, to pojęcie głównie rozwijane na gruncie teorii organizacji i zarządzania. Chociaż w teorii zarządzania nie posiada jednej precyzyjnej definicji, to dominuje ta, która jest określona „zdolnością przedsiębiorstwa do bieżącego

i strategicznego przystosowania się do zmian w otoczeniu, a także produktywnego wykorzystania posiadanych zasobów do realizacji przyjętej struktury celów” (Gerlach i Gil, 2018, s. 15).

Efektywność w naukach ekonomicznych to również ta dotycząca *stricte* obszaru ekonomii. Istotą efektywności ekonomicznej jest godzenie w najlepszy sposób rzadkości zasobów z nieograniczonymi potrzebami podmiotu (Korenik, 2017). W naukach ekonomicznych występują dwa różne podejścia do badania efektywności, tj. statyczne i dynamiczne. Pierwsze podejście wywodzi się z koncepcji przedstawionej przez V. Pareto (1971), włoskiego ekonomisty, który sformułował podstawy teorii efektywności ekonomicznej. Efektywność statyczna jest podejściem krótkookresowym i koncentruje się na unikaniu marnotrawstwa posiadanych (stałych w danym okresie) zasobów i ich najlepszej alokacji. Efektywność alokacji zasobów występuje wtedy, gdy „koszt produkcji danego dobra jest równy końcowej korzyści związanej z konsumpcją tego dobra” (Gerlach i Gil, 2018, s. 19). Krótkookresowe, statyczne podejście badawcze obejmuje również efektywność techniczną, która wiąże się z wykorzystaniem czynników w technologicznie najbardziej wydajny sposób. (Korenik, 2017). Efektywność statyczna jest możliwa tylko w warunkach konkurencji doskonałej. Jest to dążenie do osiągnięcia krzywej możliwości produkcyjnych, co stoi w opozycji wobec koncepcji efektywności dynamicznej. Efektywność dynamiczna jest podejściem związanym ze zdolnością do wzrostu i rozwoju w perspektywie długookresowej (Kozuń-Cieślak, 2013). Dynamiczne podejście do efektywności zakłada osiągnięcie krzywej możliwości produkcyjnych poprzez przesuwanie jej w prawo – z unikania marnotrawstwa środków w stronę działań przedsiębiorczych polegających na tworzeniu nowych celów i środków, które umożliwią odkrycie nowych możliwości zysku (Pyszka, 2015). Zdaniem E. Głodzińskiego (2017, s. 27) „kiedy ekonomiści mówią o efektywności, zwykle mają na myśli efektywność w rozumieniu Pareto”. W jego opinii, w ramach nauk ekonomicznych istnieje potrzeba opracowania takiej typologii, która uporządkowałaby te, które jak do tej pory zostały przedstawione przez badaczy. Jest to niewątpliwie istotne dla dalszego rozwoju nauk o zarządzaniu, gdzie wieloznaczność i substytucyjność kategorii wyraźnie utrudnia jej rozwój.

W definiowaniu efektywności w naukach o zarządzaniu, duży wpływ wywarła Polska Szkoła Prakseologii. Została stworzona przez kilkusetosobowy zespół wybitnych uczonych na czele z jej mistrzami – T. Kotarbińskim i J. Zieleniewskim. T. Kotarbiński był prekursorem koncepcji sprawnych działań zbiorowych. Koncepcja ta została oparta na oryginalnym pojęciu organizacji i wzbudziła zainteresowanie nie tylko wśród teoretyków zarządzania, ale i również badaczy innych dyscyplin naukowych (Gorustowicz i Skąpska, 2019). W następstwie wielu

publikacji Polskiej Szkoły Prakseologii, wykształcił się spójny system interpretacji sprawności. W ramach tego systemu, do podstawowych walorów sprawności zaliczono: skuteczność, korzystność i ekonomiczność. Przy interpretacji sprawności, szczególnie istotny był sposób działania. W prakseologii działanie i sposób działania są przede wszystkim przypisane ludziom (Kowal, 2013). Największym postępowaniem w definiowaniu efektywności w ramach Polskiej Szkoły Prakseologicznej są prace T. Pszczołowskiego. Według niego, efektywność należy traktować jako dodatnią cechę działań, dającą jakiś pozytywny wynik, bez względu na to, czy był on zamierzony czy nie (Pszczołowski, 1978).

Pomimo, iż w definiowaniu efektywności dorobek Polskiej Szkoły Prakseologii jest znaczący, to zdaniem E. Głodzińskiego (2015) efektywność jest tam wyrażana w kontekście ekonomiczności i korzystności, które nie znajdują szerszego zastosowania w naukach o zarządzaniu. W literaturze przedmiotu z zakresu nauk o zarządzaniu, większość autorów odnosi efektywność do osiągnięcia celów. Z pojęciem celu jest związany przedmiotowo i podmiotowo określony przyszły, pożądany stan lub rezultat działania organizacji, który uznaje się za możliwy i przewidziany do osiągnięcia w założonym terminie (Jaki, 2011). Analiza przeprowadzona przez E. Głodzińskiego (2017) również potwierdza, iż w naukach o zarządzaniu, badacze wiążą pojęcie efektywności z efektami, rezultatami lub wynikami organizacji. W kontekście postrzegania efektywności z perspektywy realizacji celu, autorzy często zestawiają dwa bliskoznaczne terminy tj. skuteczności (ang. *effectiveness*) i wydajności, sprawności (ang. *efficiency*) (Kowal, 2013). Ich porównanie w kontekście efektywności, przedstawia tabela 14.

Tabela 14.: Porównanie efektywności w kontekście sprawności i skuteczności

KRYTERIUM WYRÓŻNIENIA CECH	SPRAWNOŚĆ, WYDAJNOŚĆ (EFFICIENCY)	SKUTECZNOŚĆ (EFFECTIVENESS)
Sposób pomiaru wartości	Analiza stosunku wejścia	Wielowymiarowa koncepcja, której nie można mierzyć jednym kryterium
Charakter pomiaru	Wynik na godzinę pracy, zysk w złotych ze sprzedaży i konsumpcja wejścia przez jednostkę	Problem z pomiarem (szeroka koncepcja obejmująca m.in. szanse przeżycia organizacji, trudne do oszacowania)
Charakter czynnika	Pierwotne kryterium wewnętrznego życia organizacji, związane z aspektami ekonomicznymi i technicznymi	Bierze pod uwagę czynniki, takie jak: struktura organizacji, filozofia, styl przywództwa, polityki, procesy i systemy, umiejętności,

		przynależność do organizacji, obywatelskie zachowania w organizacji, rozwój synergii w celu przeżycia i wzrostu w konkurencyjnym świecie
Zależność koncepcji	Węższa koncepcja, będąca częścią skuteczności	Koncepcja o szerokim zakresie, obejmująca również pojęcie sprawności
Osadzenie w czasie	Aktualne i dotyczy obecnego zjawiska	Zaplanowane i futurystyczne z natury
Ukierunkowanie działań	Sposób, w jaki prowadzone są operacje ukierunkowane na cel	Stopień w jakim osiągnane są przewidywane cele

Źródło: Pyszka, A. (2015). Istota efektywności. Definicje i wymiary. *Studia Ekonomiczne*, 230, s. 13-25.

Zdaniem A. Pyszki (2015) skuteczność (ang. *effectiveness*) należy postrzegać jako stopień osiągnięcia założonych celów. Z kolei sprawność czy wydajność (ang. *efficiency*) odnosi się do ekonomii, poprzez którą prowadzone są operacje zorientowane na cel – jak stosunek wejścia do wyjścia. Postrzeganie efektywności w taki sposób, czasem prowadzi do pewnego kuriozum, w którym organizacja może być sprawna ale nieskuteczna, lub skuteczna, ale nieefektywna. W związku z powyższym, efektywność całej organizacji powinna zależeć od prawidłowego sformułowania celów i zarządzania efektywnością na każdym poziomie funkcjonowania organizacji. G. A. Rummler, A. P. Brache (2012) wyróżniają trzy poziomy efektywności:

- na poziomie całej organizacji;
- na poziomie procesu;
- na poziomie stanowiska pracy.

Z uwagi na temat niniejszej dysertacji, należy podkreślić istotę efektywności na poziomie stanowiska pracy, gdyż to właśnie efekty pracy poszczególnych osób kumulują się na wyższym poziomie organizacyjnym. Efektywność pracy jest terminem związanym z konkretną osobą. Jest to relacja materialnych i niematerialnych wartości uzyskanych dzięki ludzkiej pracy w stosunku do wartości nakładów materialnych i niematerialnych poniesionych na tę pracę (Skowron-Mielnik, 2016). W polskiej literaturze przedmiotu można spotkać się z definicją efektywnego pracownika. To osoba, który na skutek swoich działań osiąga najlepsze rezultaty oraz postawione przed nią cele i zadania (Walantek, 2019). Zdaniem A. Wojtczuka-Turek (2016) analizując efektywność pracy człowieka należy wskazać na pewną ewolucję

opisania tego pojęcia. W czasach gdy praca miała charakter fizyczny i była związana z procesami produkcyjnymi uzasadnione było stosowanie jedynie ilościowych miar dla oceny efektów pracy tj. produktywność (ang. *productivity*) czy skuteczność (ang. *efficiency*). Aktualnie natomiast, w literaturze z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi najczęstszym pojęciem określającym efektywność pracy jest *performance*.

W literaturze zagranicznej efektywność pracowników jest ściśle związana z Teorią Efektywności (ang. *Performance Theory*). W ramach powyższej koncepcji J. P. Campbell (1990) opisał strukturę efektywności. Składa się ona z dwóch aspektów: działania pracowników (tj. ich zachowania) i wyniku pracowników, gdzie zachowania są podporządkowane wynikom, ale tylko wtedy gdy są istotne dla celów organizacyjnych. Zachowania odnoszą się do tego, co dana osoba robi w sytuacji pracy. Z kolei, aspekt wyniku odnosi się do konsekwencji lub rezultatu zachowania jednostki (Sonnentag i Frese, 2002) Zatem, efektywność pracowników można zdefiniować jako ich zachowania związane z pracą lub działania reprezentujące ich wkład w organizację, gdzie zachowania skutkują produktami i wynikami, na które mogą wpływać również inne czynniki w zależności od sprawowanej funkcji (Krausert, 2009). Efektywność pracowników jest pojęciem wielowymiarowym. Na jej podstawowym poziomie rozróżnia się efektywność zadaniową (ang. *task performance*) i kontekstową (ang. *contextual performance*) (Sonnentag i Frese, 2002). Ta pierwsza, stanowi najbardziej powszechnie cenioną miarę bezpośredniego wkładu pracowników w wyniki firmy. Efektywność zadaniowa przyczynia się bezpośrednio do realizacji podstawowych celów organizacji i odzwierciedla efektywność pracownika w wypełnianiu przypisanej mu roli w organizacji (Kehoe, Lepak, Bentley, 2018) Efektywność w formie wykonania zadania jest związana z konkretnym stanowiskiem pracy, w tym z podstawowymi obowiązkami zawodowymi, które są częścią opisu stanowiska pracy (Pradhan i Jena, 2017). Z kolei, efektywność kontekstowa obejmuje dyskrecyjne zachowania pracowników, takie jak dobrowolność podejmowania zadań oraz pomoc innym pracownikom i współpracę z nimi. Zadania te nie są zazwyczaj uważane za część formalnej roli, którą pracownik pełni w organizacji i nie są uznawane przez systemy wynagrodzeń. Niemniej jednak, przyczyniają się do utrzymania systemu społecznego, poprzez ułatwianie osiągania celów organizacyjnych (Delgado-Rodríguez i wsp., 2018)

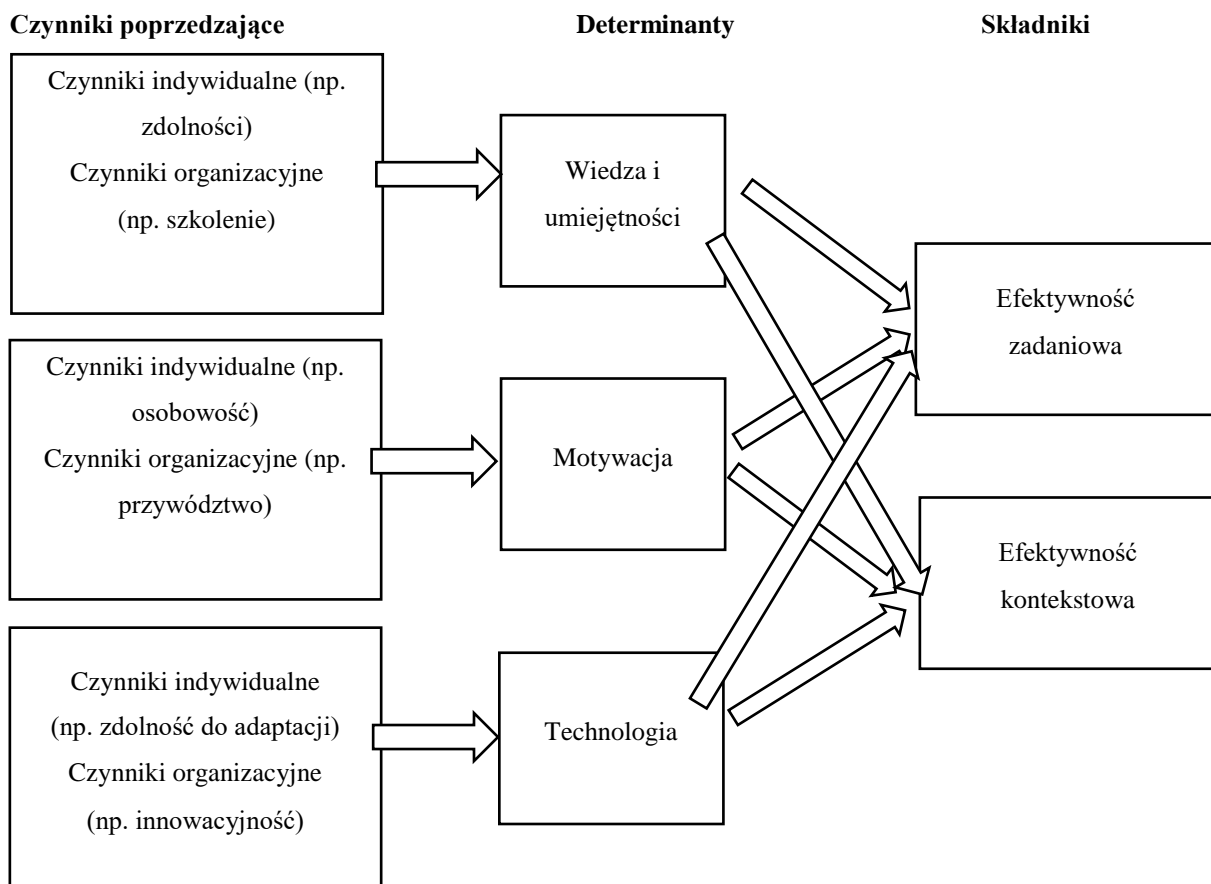
Na różnice pomiędzy efektywnością zadaniową a kontekstową zwracają S. Sonnentag i M. Frese (2002). Ich zdaniem, występują trzy podstawowe różnice:

1. Działania istotne dla efektywności zadaniowej różnią się w zależności od stanowiska, podczas gdy działania związane z efektywnością kontekstową są stosunkowo podobne w różnych miejscach pracy;

2. Efektywność zadaniowa związana jest z umiejętnościami, podczas gdy efektywność kontekstowa jest uzależniona od osobowości i motywacji;
3. Efektywność zadaniowa jest bardziej zalecana i stanowi zachowanie pracowników w ramach pełnionej przez nich roli, podczas gdy efektywność kontekstowa jest bardziej uznaniowa i stanowi zachowanie poza pełnioną rolą przez pracownika.

A. Neal i M.A. Griffin (1999) integrując efektywność zadaniową i kontekstową, stworzyli model efektywności pracowników w organizacji dla praktyk zarządzania zasobami ludzkimi, opierając się na składnikach, determinantach i czynnikach poprzedzających efektywności zaproponowanych wcześniej przez J. P. Campbell'a (1990) (rys. 19).

Rysunek 19.: Model efektywności



Źródło: Neal, A., Griffin, M. A. (1999). Developing a model of individual performance for human resource management. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 37(2), s. 44-59.

Antecedencje efektywności obejmują wszystkie czynniki indywidualne lub organizacyjne, które mogą wpływać na wiedzę i umiejętności, motywację oraz technologię. Czynniki indywidualne opisują atrybuty, które pracownik wnosi do miejsca pracy

(np. zdolności, doświadczenie i osobowość), a czynniki organizacyjne opisują charakter miejsca pracy. Determinanty efektywności reprezentują ludzkie i technologiczne zdolności. Udział czynników warunkujących efektywność zadaniową i kontekstową jest ogólną propozycją, która może mieć zastosowanie w różnych środowiskach pracy (Neal i Griffin, 1999).

Powyższy model jest przykładem szeregu implikacji dla praktyk związanych z zarządzaniem efektywnością (ang. *performance management*) (PM). PM jest „powszechną praktyką, którą organizacje wykorzystują do mierzenia i zarządzania pracą pracowników” (Tweedie i wsp., 2019, s. 76). Zdaniem D. N. Den Hartog, P. Boselie i J. Paauwe (2004) zarządzanie efektywnością to zintegrowany proces obejmujący dostosowanie praktyk ZZL w taki sposób, aby poprawić efektywność i rozwój pracowników, w celu maksymalizacji efektywności całej organizacji. PM tworzy zatem bezpośredni związek pomiędzy wynikami pracowników a celami organizacji oraz uwydatnia wkład pracowników w organizację (Aguinis, 2019). Według M. Armstrong i A. Baron (2005) główną wartością zarządzania efektywnością jest:

- zakomunikowanie wspólnej wizji celu i wartości organizacji;
- zdefiniowanie oczekiwań co do tego, co i jak ma być zrealizowane;
- zapewnienie, że ludzie są świadomi tego, co stanowi wysoką efektywność i jak należy ją osiągnąć;
- zwiększenie motywacji, zaangażowania i poświęcenia poprzez docenianie osiągnięć za pomocą informacji zwrotnej;
- umożliwienie ludziom monitorowania własnych wyników i zachęcanie do dialogu na temat co należy zrobić, aby je poprawić

Według A. S. DeNisi i C. E Smith (2014) organizacje powinny opracować takie techniki zarządzania efektywnością, które pomogą pracownikom spełnić ich osobiste cele (dotyczące rozwoju osobistego i sukcesu) oraz takie, które również pomogą organizacji funkcjonować bardziej efektywnie. Zdaniem T. C. Brown i współpracowników (2019) w zarządzaniu efektywnością występuje znaczne podobieństwo z czterema głównymi celami Rozwoju Zasobów Ludzkich (RZL) (ang. *Human Resource Development*) (HRD) Są to: 1) poprawa efektywności jednostki lub grupy; 2) poprawa efektywności organizacji; 3) rozwój wiedzy, umiejętności i kompetencji pracowników; 4) zwiększanie ludzkiego potencjału i rozwoju osobistego. Ich zdaniem zarządzanie efektywnością jest obszarem badawczym, który może stanowić pomost pomiędzy ZZL a RZL.

Chociaż praktyki zarządzania zasobami ludzkimi są wszechobecne we współczesnych miejscach pracy, to badacze wciąż starają się ocenić w jaki sposób wpływają na zarządzanie efektywnością pracowników. Badania przeprowadzone przez S. Martono, i V. W. Putri (2018) wykazały, że istnieje wpływ praktyk ZZL na efektywność zadaniową. Im lepsze praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, tym efektywność pracownika ulega poprawie. Do identycznych wniosków doszli S. Martono i V. W. Putri (2018). Ich zdaniem praktyki ZZL pozytywnie wpływają na efektywność zadaniową pracowników. Analiza przeprowadzona przez A. Tabiu, F. Pangil i S. Othman (2016), udowodniła, że większość praktyk ZZL pozytywnie wpływa nie tylko na efektywność zadaniową, ale również i kontekstową. Z kolei A Pavlov i współpracownicy (2017) twierdzą, że kiedy praktyki ZZL i zarządzanie efektywnością w organizacji są niedopasowane, ich wpływ na wyniki pracowników może być negatywny.

Powyższe rozważania – zdaniem autora – prowadzą do wniosku, że efektywność jest pojęciem wielowymiarowym i nie istnieje jej jedna uniwersalna definicja. Dotychczasowe badania nad efektywnością pozwalają jednak na jej interpretacje w poszczególnych dziedzinach nauki, gdzie w zależności od kontekstu i odpowiednio dobranych mierników można ocenić jej istotę.

3.5. Mierniki efektywności

Powszechnie występujące w literaturze przedmiotu i stosowane przez badaczy metody pomiaru efektywności, opierają się na trzech głównych podejściach: wskaźnikowym, parametrycznym i nieparametrycznym (Szymańska, 2010). Zostały one szerzej pokazane w poniższej tabeli.

Tabela 15. Podejścia w badaniu efektywności

PODEJŚCIE	CHARAKTERYSTYKA	METODA POMIARU
WSKAŹNIKOWE	<ul style="list-style-type: none"> • polega na konstruowaniu relacji pomiędzy różnymi wielkościami; • dokonuje się jej na podstawie porównania uzyskanych wyników z przyjętymi bazami odniesienia 	<ul style="list-style-type: none"> • wskaźnik rentowności • wskaźnik opłacalności • wskaźnik produktywności
PARAMETRYCZNE	<ul style="list-style-type: none"> • określa ona zależność techniczną między nakładami a produkcją, przedstawiając maksymalną ilość produktu jaką można otrzymać przy określonym poziomie nakładów 	Za pomocą narzędzi estymacji ekonometrycznej: <ul style="list-style-type: none"> • SFA (ang. <i>Stochastic Frontier Approach</i>); • TFA (ang. <i>Thick Frontier Approach</i>); • DFA (ang. <i>Distribution Free Approach</i>)

<p>NIEPARAMETRYCZNE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • nie uwzględnia wpływu czynnika losowego na efektywność obiektów oraz potencjalnych błędów pomiaru; • nie analizuje zależności pomiędzy nakładami a wynikami 	<p>Wykorzystując procedurę programowania liniowego:</p> <ul style="list-style-type: none"> • DEA (ang. <i>Data Envelopment Analysis</i>); • FDH (ang. <i>Free Disposal Hull</i>)
--------------------------------	--	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Szymańska, E. (2010). Efektywność przedsiębiorstw – definiowanie i pomiar. *Roczniki Nauk Rolniczych*, 97(2), s. 152-163; Rutkowska, A. (2013). Teoretyczne aspekty efektywności – pojęcie i metody pomiaru. *Zarządzanie i Finanse*, 11(1), s. 439-453; Pede, V. O., Areal, F. J., Singbo, A., McKinley, J., Kajisa, K. (2018). Spatial dependency and technical efficiency: an application of a Bayesian stochastic frontier model to irrigated and rainfed rice farmers in Bohol, Philippines. *Agricultural economics*, 49(3), s. 301-312; Jin, T., Kim, J. (2019). A comparative study of energy and carbon efficiency for emerging countries using panel stochastic frontier analysis. *Scientific reports*, 9(1), s. 1-8.

Do pomiaru efektywności, przedsiębiorstwa stosuje się najczęściej jedną z metod wskaźnikowych. Dane uzyskiwane są ze sprawozdań finansowych, bilansu czy rachunku zysków i strat (Gogołkiewicz, 2017). Do obliczenia wskaźników można wykorzystać trzy kategorie zysku: operacyjnego, brutto i netto (Gołębiowki i Królikowska, 2020). Wskaźniki te informują przedsiębiorstwo, w jakim stopniu przychody z produkcji pokrywają koszty (Krupa, Wiktowicz, Jacyk, 2016). Jedną z metod pomiaru jest wskaźnik rentowności (ang. *profitability index*) (PI), czyli „stosunek pomiędzy osiągniętymi przychodami (suma dodatnich zapisów w księdze rachunkowej) a całkowitym skumulowanym kosztem (suma ujemnych zapisów w księdze rachunkowej)” (Pando i wsp., 2021, s. 2). Wskaźnik rentowności służy do oceny opłacalności inwestycji i może być porównywany z rentownością innych podobnych inwestycji, które są rozważane przez przedsiębiorstwo (Gurau, 2012). Zdaniem E. Cichowicz i E. Rollnik-Sadowskiej (2018) wskaźniki, które są oparte na relacji pomiędzy różnymi wielkościami nie pozwalają na uwzględnienie jednorazowo wielu wymiarów działalności przedsiębiorstwa. Dlatego też, próbą wyeliminowania słabości związanych z podejściem wskaźnikowym, jest wykorzystanie podejść granicznych do pomiaru efektywności, wśród których wyróżnia się metody parametryczne (oparte na modelach ekonometrycznych) i nieparametryczne (wykorzystujące procedurę programowania liniowego). Do najczęściej wykorzystywanych przez badaczy należą dwa reprezentatywne podejścia: parametryczne - stochastycznej analizy granic (ang. *Stochastic Frontier Approach*) (SFA) oraz nieparametryczne – analizy rozwinięcia danych (ang. *Data Envelopment Analysis*) (DEA). Za pomocą SFA można dokonać pomiaru efektywności, odzwierciedlając różne składniki produkcji gospodarczej (Jin i Kim, 2019). Zdaniem V. O. Pede i współpracowników (2018) SFA stało się najczęściej stosowaną metodą modelu produkcji i pomiaru efektywności. W

podejściu stochastycznej analizy granic szacuje się parametryczną formę funkcji produkcji i uwzględnia obecność dwóch losowych warunków błędu w danych. Jeden ze składników błędu odzwierciedla nieefektywność produkcji, podczas gdy drugi z nich stanowi o efektach losowych pozostających poza kontrolą producenta. Granica produkcji jest stochastyczna, ponieważ zmienia się losowo w poszczególnych przedsiębiorstwach, ze względu na obecność składnika błędu losowego. W opozycji do tego podejścia, wyróżnia się technikę nieparametryczną DEA, która pozwala na porównawczą ocenę wyników efektywności kilku podstawowych składników produkcji. Polega na pomiarze względnej efektywności jednostek decyzyjnych ds. produkcji z wieloma wejściami i/lub wyjściami. W przypadku gdy nie istnieje inna jednostka produkcyjna lub ich kombinacja, która jest w stanie wytworzyć co najmniej taką samą ilość produktu przy mniejszym nakładzie tych samych zasobów wejściowych i nie więcej jakichkolwiek innych zasobów, wtedy jednostka decyzyjna ds. produkcji jest uważana za efektywną. Taką jednostkę uważa się za nieefektywną, jeśli uzyskuje ona wynik mniejszy od jedności, gdzie wynik równy jedności oznacza, że jest ona efektywna (Kammoun, 2018).

Bazowanie tylko na miernikach finansowych jest nie wystarczające, gdyż odnoszą się one wyłącznie do danych z przeszłości. Ocena efektywności powinna zawierać zbiór mierników niefinansowych, ilościowych i jakościowych, które są w stanie odzwierciedlać np. przekrojowe działania organizacji (Szymańska, 2010; Rydzewska-Włodarczyk i Sobieraj, 2015). Dlatego też, wśród organizacji biznesowych wzrosło zapotrzebowanie na efektywne i skuteczne Systemy Zarządzania Efektywnością (ang. *Performance Management Systems*) (PMS). Wynika to z faktu, że stosowanie PMS poprawia wydajność i ogólną jakość organizacji (de Waal i Coevert, 2007; Kumar, Nirmala, Mekoth, 2015; Kumar, 2019; Rukumba, Iravo, Kagiri, 2019), tak jak i również wyniki pracowników (Mulwa i Weru, 2017; Owino, Oluoch, Kimemia, 2019). System Zarządzania Efektywnością odgrywa ważną rolę we wspieraniu zarządzania poprzez dostarczanie kluczowych informacji dla podejmowania decyzji strategicznych i operacyjnych. Opiera się na identyfikacji podstawowych czynników sukcesu i potencjalnych korzyści wynikających z określonych strategii (Raffoni i wsp., 2018). Ponadto, dostosowuje mierniki efektywności do wyznaczania celów strategicznych dostosowanych do każdego pracownika i jego roli w organizacji (Eckerson, 2009).

Jednym z pierwszych narzędzi do pomiaru efektywności zawierającym miary niefinansowe i ściśle powiązanych ze strategią i celami organizacji jest system stworzony przez R. Kaplana i D. Nortona (1992), nazywany zrównoważoną kartą wyników (ang. *Balanced Scorecard*) (BSC). BSC to system pomiaru efektywności oparty na miarach finansowych i pozafinansowych, składających się z czterech perspektyw: finansowej, klientów, procesów

wewnętrznych oraz uczenia się i rozwoju. Pierwsza perspektywa składa się z mierników finansowych, które dostarczają wyników dotyczących wcześniej podjętych działań przez organizację. Pozostałe trzy perspektywy składają się ze wskaźników niefinansowych. Dotyczą one monitorowania postępów w rozwijaniu zdolności i aktywów niematerialnych, niezbędnych do przyszłego wzrostu i wyników finansowych (Mio, Costantini, Panfilo, 2022). Badania przeprowadzone przez T. T. Tuan (2020), potwierdzają, że w około 70% firm znajdujących się w krajach zachodnich, stosuje się pomiar efektywności oparty o system BSC. Jak pokazują aktualne badania, współczesne organizacje w dalszym ciągu korzystają z systemu BSC w ramach zarządzania efektywnością (Ndevu i Muller, 2018; Ecem Yildiz i wsp., 2020; Qiu, 2020; Camilleri, 2021; Dwivedi i wsp., 2021; Oliveira i wsp., 2021).

System stworzony przez R. Kaplana i D. Nortona był podstawą do sformułowania kluczowych wskaźników efektywności (ang. *Key Performance Indicators*) (KPI). Za czołowego eksperta w zakresie tworzenia KPI uważa się D. Parmentera, który przedstawił 7 cech kluczowych wskaźników efektywności (Parmenter, 2015):

1. Miary niefinansowe (nie wyrażone w dolarach, jenach, funtach, euro itp.);
2. Mierzone często (np. codziennie lub przez całą dobę);
3. Podejmowane przez dyrektora generalnego i zespół kierownictwa wyższego szczebla;
4. Zrozumienie pomiaru i wymaganych działań naprawczych przez cały personel;
5. Powiązanie odpowiedzialności z daną osobą lub zespołem;
6. Znaczący wpływ (np. wpływ na większość podstawowych krytycznych czynników sukcesu CSF i więcej niż jedną perspektywę BSC);
7. Pozytywny wpływ (np. wpływa na wszystkie inne mierniki efektywności w pozytywny sposób).

D. Parmenter wymienił również cztery rodzaje miar efektywności w organizacji, a związek pomiędzy nimi przedstawił posługując się analogią do cebuli. Są to: (Badawy i wsp., 2016):

1. Kluczowe wskaźniki rezultatu (KRI): mówią o tym, co udało się w perspektywie lub krytycznego czynnika sukcesu;
2. Wskaźniki rezultatu (RI): mówią o tym, co udało się zrobić;
3. Wskaźniki efektywności (PI): mówią o tym, co należy zrobić;
4. Wskaźniki KPI: informują, co należy zrobić, aby znacznie zwiększyć wydajność.

Zdaniem Z. G. Babel'ová, J. Vaňová i V. Prajová (2018) wskaźniki KRI są wynikiem wielu działań w organizacji i dają jasny obraz tego, czy podąża ona we właściwym kierunku. Nie wskazują jednak, co należałoby zrobić, aby poprawić w niej wyniki. Wskaźniki PI, choć są

ważne, nie są kluczowe dla działalności organizacji. Są to wskaźniki niefinansowe i pomagają zespołom w dostosowaniu się do strategii organizacji. Z kolei KPI stanowią „zbiór miar koncentrujących się na tych aspektach działalności wydajności organizacyjnej, które są najbardziej krytyczne dla obecnego i przyszłego sukcesu organizacji” (Parmenter, 2015, s. 3).

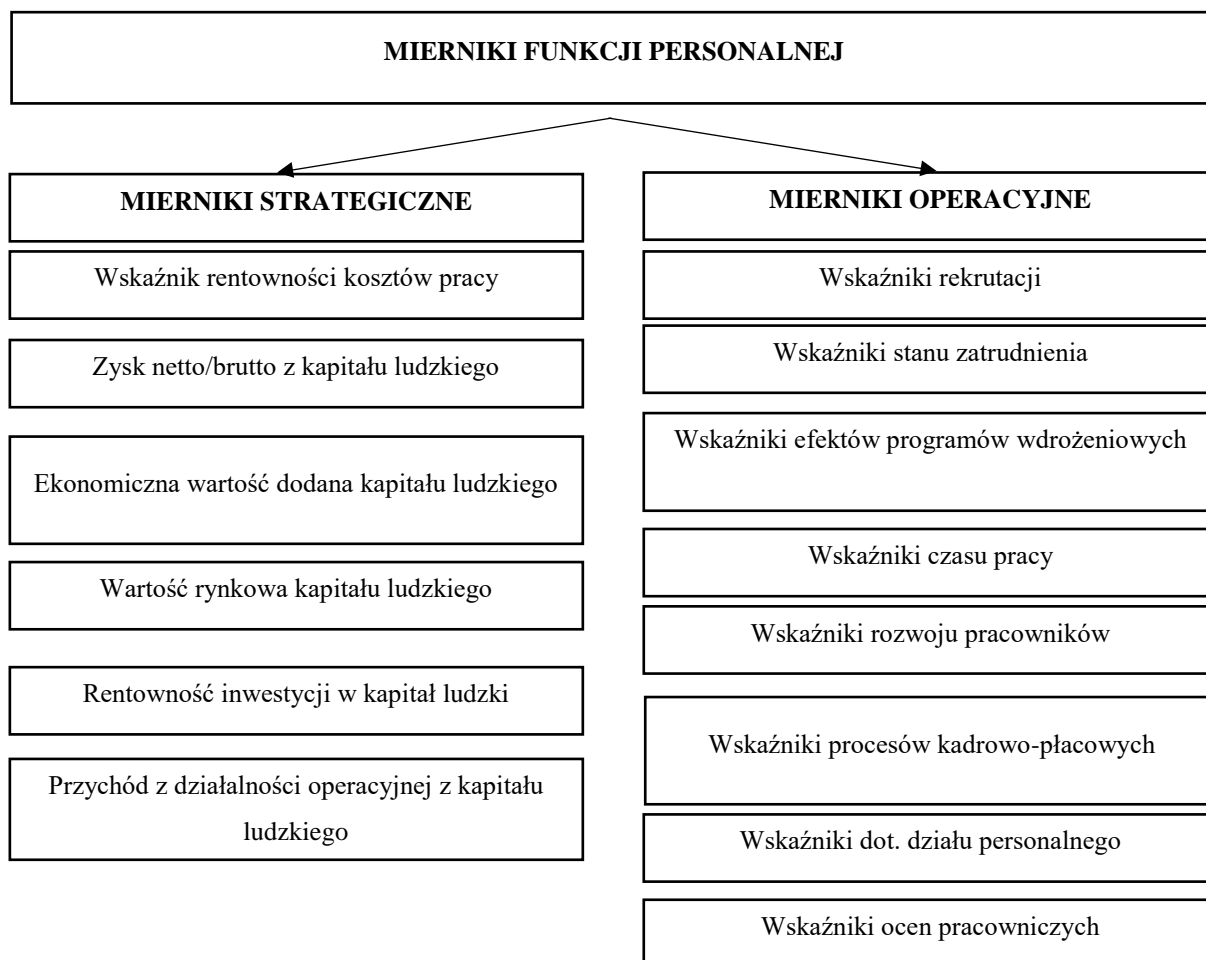
Kluczowe wskaźniki efektywności stosowane są we współczesnych organizacjach w ramach zarządzania zasobami ludzkimi. Według T. Kvirikashvili (2021) KPI są istotne z czterech powodów:

1. Wzmacniają morale pracowników;
2. Wpływają na cele biznesowe i wspierają je;
3. Sprzyjają rozwojowi osobistemu;
4. Mają kluczowe znaczenie dla zarządzania efektywnością.

KPI monitorują wysiłki poszczególnych pracowników w firmie. Dbają o docenianie ich pracy oraz zapewnienie im poczucia odpowiedzialności. Są również ważne dla celów biznesowych, gdyż gwarantują, że wyniki są mierzone w odniesieniu do wszystkich celów, a nie tylko do tych najważniejszych. Oznacza to, że każda część pracy jest wykonywana we właściwym kierunku. KPI sprzyjają również rozwojowi osobistemu, gdyż pozwalają na monitorowanie tego, jak zespoły są zaangażowane w danym momencie i obserwację wyników poszczególnych pracowników. Pozwala im to na możliwość poprawy popełnionych błędów i dalszego doskonalenia się, aby znów ich nie popełnić. KPI mają również kluczowe znaczenie dla zarządzania efektywnością, która jest uzależniona od stanu wewnętrznego pracowników, ponieważ pozwalają każdemu zobaczyć nie tylko to, co on robi, ale także to, co robią inni. To zdecydowanie upraszcza zarządzanie wydajnością pracowników (Kvirikashvili 2021). Jak wynika z przeglądu literatury, współczesne organizacje korzystają z KPI, jako systemu w ramach zarządzania efektywnością (Tasić i wsp., 2018; Faghihnia Torshizi, 2019; Abidi, de Leeuw, Dullaert, 2020; Jiang i wsp., 2020).

Pomiar efektywności pracowników jest przez współczesne organizacje realizowany w ramach określonej strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Zdaniem E. Bombiak (2017) w obszarze pomiaru funkcji personalnej dominuje podejście wskaźnikowe. Wskaźniki efektywności zarządzania zasobami ludzkimi są często określane jako wskaźniki kadrowe lub wskaźniki funkcji personalnej. Należą do kategorii ekonomicznej i odzwierciedlają zdarzenia i fakty dotyczące zasobów ludzkich, zaistniałe w procesie zarządzania tymi zasobami. Do pomiaru efektywności funkcji personalnej służą wskaźniki ilościowe (strategiczne) oraz jakościowe (operacyjne). Ich podział przedstawia rysunek 20.

Rysunek 20. Klasyfikacja mierników realizacji funkcji personalnej



Źródło: Gołembski, M., Sobolewski, H. (2013). Metody mierzenia efektów realizacji funkcji personalnej we współczesnych przedsiębiorstwach [w:] A. N. Duraj, M. Papiernik-Wojdera (red.) Paradygmaty i instrumenty kreowania wartości przedsiębiorstwa (49-60), Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Poprawa efektywności zasobów ludzkich powinna być oparta o istnienie takiego systemu pracy, który prowadzi do ponadprzeciętnej efektywności organizacji (Gojny-Zbierowska, 2015). W literaturze przedmiotu takie systemy określane są systemami pracy o wysokiej efektywności (ang. *High-Performance Work Systems*) (HPWS). HPWS opiera się na współpracy pomiędzy pracownikami a kierownictwem organizacji, która zachęca pracowników do wnoszenia wkładu na wyższym poziomie poprzez staranne projektowanie, wdrażanie i zarządzanie takimi systemami (Cafferkey i Dundon, 2015). Taki system generuje bardziej zaangażowanych i zmotywowanych pracowników, co powinno mieć pozytywny wpływ na wyniki pracy. W ramach powyższego systemu wyróżnia się praktyki pracy o wysokiej efektywności (ang. *High-Performance Work Practices*) (HPWP). HPWP to zestaw połączonych praktyk zasobów ludzkich, które organizacje wdrażają w celu pozytywnego

wpływu na zachowania, postawy i wyniki pracowników, co ostatecznie prowadzi do osiągnięcia określonych celów organizacji. Są połączone w taki sposób, aby mogły się wzajemnie wzmacniać i zwiększać efektywność organizacji (Becker i Gerhart, 1996). Zdaniem A. Asmawi i K. W. Chew (2017) praktyki te opierają się na założeniu, że zdolność organizacji do wprowadzania innowacji zależy od możliwości i motywacji jej pracowników oraz że praktyki zasobów ludzkich są podstawą całego procesu innowacyjnego.

Pomiar efektywności obszaru zarządzania zasobami ludzkimi z wykorzystaniem wskaźników odbywa się również w ramach różnych metod. Zdaniem K. Hoffman i D. Gajdy (2015) jedną z ciekawszych narzędzi, jest metoda HPI (ang. *Human Performance Improvement*). Model HPI zakłada, iż najcenniejszym zasobem organizacji są jej ludzie i to oni w głównej mierze przyczyniają się do efektywności całej organizacji. HPI to holistyczne podejście do poprawy wyników pracy ludzkiej poprzez redukcję błędów i zarządzanie kontrolą, przywództwem oraz organizacją pracy (Potash, Hughes, Pogers, 2019). Wskaźniki efektywności pracowników i rozwoju zasobów ludzkich w organizacji w ramach metody HPI prezentuje tabela 16.

Tabela 16. Wskaźniki efektywności pracowników i rozwoju zasobów ludzkich w organizacji w ramach metody HPI

OBSZAR, KTÓREGO DOTYCZĄ WSKAŹNIKI	WSKAŹNIKI
Wydajność pracowników	<ul style="list-style-type: none"> • przychód (zysk) na jednego zatrudnionego, najlepiej w odniesieniu do konkurencji; • relacja kosztów pracy do ogółu kosztów; • poziom realizacji wskaźników efektywności.
Przygotowanie (kwalifikacje) pracowników	<ul style="list-style-type: none"> • poziom spełniania odpowiednich wymogów kwalifikacyjnych; • liczba (koszty) wymaganych szkoleń niezbędnych do pełnego przygotowania pracowników.
Poziom satysfakcji pracowników	<ul style="list-style-type: none"> • wyniki badań opinii pracowników (ankiet, wywiadów strukturalizowanych, kwestionariuszy).
Poziom fluktuacji (rotacji) a lojalność pracowników	<ul style="list-style-type: none"> • procent pracowników odchodzących z firmy w skali roku; • średni czas pracy na poszczególnych stanowiskach; • koszty rekrutacji nowych pracowników (najlepiej w podziale na grupy funkcyjne).
Innowacje i usprawnienia zgłaszane przez pracowników	<ul style="list-style-type: none"> • poziom realizacji wskaźników efektywności; • porównanie poziomu realizacji wskaźników efektywności między zespołami; • stopień osiągnięcia celów; • czas poświęcony na rozwiązywanie konfliktów.
Pozyskiwanie pracowników	<ul style="list-style-type: none"> • koszty rekrutacji nowych pracowników (najlepiej w podziale na grupy funkcyjne);

	<ul style="list-style-type: none"> • jakość procesu rekrutacji – ilu nowo zatrudnionych pracuje dłużej niż rok? Jak oceniane są osoby nowo zatrudnione po roku pracy? • czas wdrażania nowych pracowników.
Poziom zatrudnienia	<ul style="list-style-type: none"> • liczba (lub odsetek) wakatów; • koszty np. nadgodzin itp.; • struktura wieku pracowników (ilu pracowników w poszczególnych grupach odejdzie z firmy w perspektywie od roku do pięciu lat?).
Rozwój ludzi w organizacji	<ul style="list-style-type: none"> • koszt realizacji programów rozwojowych (w tym szkoleń); • udział kosztów działań rozwojowych w ogólnych kosztach pracy; • poziom zabezpieczenia firmy w sukcesorów (odsetek stanowisk mających następców, dotyczy zwłaszcza menedżerów).
Poziom zdrowia (<i>wellness</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • liczba (czas) zwolnień lekarskich; • koszty zastępstw; • obniżenie wydajności związane z problemami osobistymi (np. stres)

Źródło: Hoffmann, K., Gajda, D. (2015). Wskaźniki pomiaru efektywności pracy zespołowej. *Studia Ekonomiczne*, nr 230, s. 146-164.

Analiza różnorodnych metod i podejść do sposobu pomiaru efektywności wyraźnie wskazuje, iż nie istnieje współcześnie jedno, syntetyczne i uniwersalne kryterium oceny efektywności organizacji lub pracownika. Ocena efektywności powinna być konstruowana w zależności od celu z punktu widzenia, którego dokonuje się ewaluacji (Rutkowska, 2013). O efektywności pracownika świadczą empirycznie obserwowalne oraz mierzalne stany faktyczne, jakie to odpowiednio opisują cel albo system celów działań, wykonywanych przez poszczególne osoby (Janas, 2017).

W przypadku zagranicznych klubów sportowych, w literaturze przedmiotu badacze analizują ich efektywność w oparciu o metody ściśle powiązane z koncepcją *Performance Management* (O'Boyle, 2015; Smith i Smolianov, 2016; Molan i wsp., 2019; Kasale, Marobela-Masunga, Othusitse, Mbise, 2022). Zdaniem A Coskun, M. S. Dinc i S. Tetik (2021), jeśli władze klubów sportowych wykorzystają BSC jako narzędzie strategicznego zarządzania efektywnością, może to im pomóc w zadowoleniu interesariuszy klubu sportowego, uczynić wewnętrzne procesy efektywne oraz zadbać o lepszą stabilność finansową. Z kolei badania przeprowadzone w klubach sportowych non-profit przez I. O'Boyle i D. Hassan (2014) wykazały, że analiza ich efektywności skupia się na różnych kryteriach pomiaru wyników, a mniej nad tymi związanymi z procesami zarządzania efektywnością. Kolejne badania przeprowadzone w trzech klubach sportowych non-profit w Nowej Zelandii przez tych samych

badaczy (O'Boyle i Hassan, 2015) wykazały, że, dwa z nich wdrożyły praktyki zarządzania efektywnością, podobne do tych, które funkcjonują w sektorze prywatnym i publicznym. Natomiast trzeci klub sportowy ich nie posiadał.

Zdaniem autora, w polskich młodzieżowych klubach sportowych nie stosuje się metod pomiaru efektywności w oparciu o koncepcję *Performance Management*. Jednakże, efektywność poszczególnych zasobów ludzkich (władz klubu sportowego, pracowników, wolontariuszy) jest ściśle z nią związany. W szczególności w przypadku trenera i instruktora sportu, gdzie ocena efektywności jego pracy jest ściśle związana z efektywnością zadaniową.

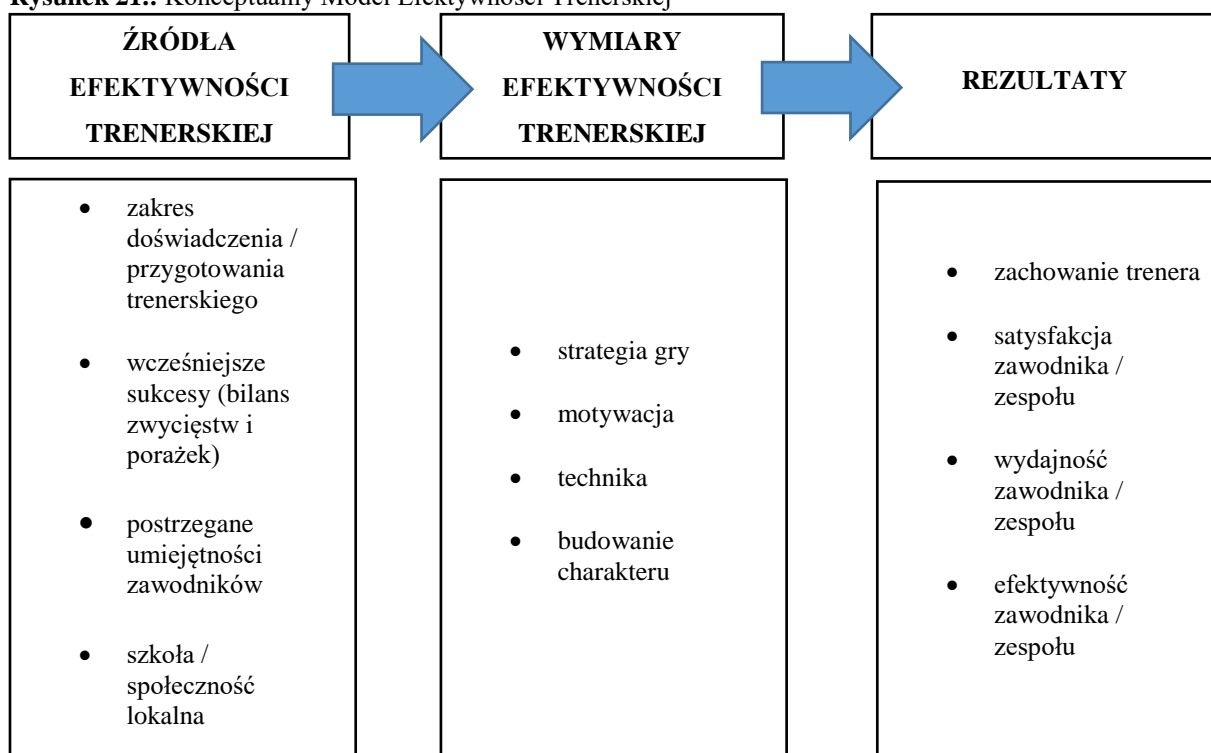
3.6. Efektywny trener i instruktor sportu

Zagadnienie efektywności trenera lub instruktora sportu, jest tematem od wielu lat chętnie podejmowanym przez badaczy, o czym świadczą liczne publikacje (Douge i Hastie, 1993; Feltz i wsp., 1999; Horn, 2002; Chase i wsp., 2005; Kavussanu i wsp., 2008; Myers i wsp., 2008; Côté i Gilbert, 2009; Feltz i wsp., 2009; Gilbert i wsp., 2009; Myers i wsp., 2011; Duarte, Garganta, Fonseca, 2014; Karwiński 2016; Myers i wsp., 2017; Jowett 2017; Boardley, 2018; Iancheva i Prodanov, 2018; Jowett i Arthur, 2019; Moen, Hrozanova, Stenseng, 2019; Santos i wsp., 2019; Japilus i Yusri, 2020; Villalon i Martin, 2020). Podobnie jak w przypadku literatury z zakresu nauk o zarządzaniu, tak i w tym przypadku – słowo efektywność (ang. *effectiveness*) używane jest naprzemiennie z pojęciem skuteczności (ang. *Efficacy lub Efficiency*). Prawdziwym powodem, dla którego "skuteczność"/"efficacy" jest tak często mylona z "efektywnością"/"efficiency" jest to, że mają one nieco podobne znaczenie. Oba odnoszą się do tego, jak skuteczna jest interwencja lub działanie. Mimo to istnieją pewne subtelności, które sprawiają, że te rzeczowniki są różne i odpowiednie w różnych kontekstach. "Skuteczność" określa działanie interwencji w idealnym kontekście, w kontrolowanych okolicznościach. Można dodać, że odnosi się do zdolności robienia czegoś dobrze i uzyskiwania najlepszych możliwych wyników przy minimalnym lub zerowym marnotrawstwie czasu, pieniędzy, energii lub innych zasobów. „Skuteczność” jest wyrażana zdolnością danej dziedziny, osoby lub działania, do uzyskania pożądanego rezultatu, w idealnym kontekście. „Efektywność” z kolei określa zdolność do uzyskania najlepszych możliwych wyników przy minimalnym marnotrawstwie zasobów. Może być stosowana w każdej dziedzinie, od osobistego zarządzania czasem lub zadaniami, do dziedziny biznesu, a nawet całych branż (https://www.grammar.com/efficacy_vs_efficiency). Dlatego w dalszych rozważaniach, autor będzie używał określenia „efektywność”.

Zagraniczni autorzy już od kilkudziesięciu lat zajmują się problematyką efektywności trenerskiej oraz próbą jej zdefiniowania i tym co ją wyznacza. Chociaż jest najczęściej utożsamiana z wynikiem sportowym – to w przypadku sportu młodzieżowego – wydaje się zdecydowanie szerszym zagadnieniem, także obejmującym inne obszary pracy trenerskiej. W rozdziale na temat kompetencji trenera i instruktora sportu, zagraniczni badacze (S. Jowett i wsp., 2019; Santos, Camiré Campos, 2019; Marini i wsp., 2021) podkreślają istotną rolę trenera w rozwoju młodego sportowca, nie tylko pod względem jego przygotowania fizycznego i technicznego, ale również rozwoju w sferze osobistej tj. motywacji, samozadowolenia czy budowania charakteru. Aby trener był efektywny, powinien nie tylko rozwinąć talent młodego sportowca czy zadbać o jego dobrą kondycję fizyczną, ale również rozwinąć w nim te kompetencje, które przydadzą się we współzawodnictwie sportowym i życiu osobistym.

Dla obszaru badań dotyczących efektywności trenera w sporcie, szczególnie interesujące i wciąż aktualne w badaniach, wydają się dwa modele: Konceptualny Model Efektywności Trenerskiej (ang. *Conceptual Model of Coaching Efficacy*) (Feltz i wsp., 1999) oparty na teorii własnej skuteczności A. Bandury (1997) (rys. 21) oraz Roboczy Model Efektywności Trenerskiej (ang. *A Working Model of Coaching Effectiveness*) (Horn, 2002) (rys. 22).

Rysunek 21.: Konceptualny Model Efektywności Trenerskiej



Źródło: opracowanie na podstawie: Iancheva, T., Prodanov, G. (2018). Influence of emotional intelligence on coaching efficacy expectations among football coaches. *JOURNAL of Applied Sports Sciences*, vol. 2, s. 59-72.

Według DL. Feltz i współpracowników (1999, s. 765) efektywność trenerska (z ang. *coaching efficacy*), „to stopień, w jakim trener wierzy, że jest w stanie wpływać na uczenie się i wyniki swoich sportowców”. Na oczekiwania co do efektywności trenerskiej wpływają cztery czynniki. Pierwszym z nich jest doświadczenie trenerskie. Zakłada się, że trenerzy z dłuższym stażem trenerskim w danej dyscyplinie sportu mają większe oczekiwania co do efektywności swojej pracy. Motywem efektywności trenerskiej są również dotychczasowe osiągnięcia sportowe trenera, rozumiane jako bilans zwycięstw i porażek. Kolejnym źródłem jest postrzegane umiejętności sportowców przez trenera. Szkoleniowiec, który ma świadomość dobrego przygotowania sportowców, których trenuje, ma większą pewność osiągnięcia sukcesu. To, co również przyczynia się do jego efektywności, to wsparcie społeczne ze strony władz klubu sportowego, kibiców oraz – w przypadku młodzieżowych klubów sportowych – rodziców zawodników. Zdaniem autora, w przypadku oczekiwań co do efektywności trenerów młodzieżowych, to właśnie ostatni czynnik, ma najistotniejsze znaczenie. Efektywność pracy trenera jest nie tylko weryfikowana przez władze klubu sportowego, ale w dużej mierze, również oceniana przez rodziców zawodników.

Oczekiwania co do efektywności trenerskiej wpływają na jej cztery wymiary: strategię gry, motywację, technikę oraz kształtowanie charakteru (Feltz i wsp., 1999). Pierwszy z nich to efektywność strategii gry, która świadczy o przekonaniu trenera, co do swoich umiejętności trenowania i prowadzenia zespołu podczas zawodów. Efektywność motywacji, to przekonanie do zdolności wpływania na zachowania sportowców. Trzeci wymiar decyduje o przekonaniu co do skuteczności zdolności do uczenia umiejętności i diagnozowania problemów z nimi związanych. Ostatni z nich dotyczy przekonania o efektywności budowania charakteru swoich zawodników, czyli wpływania na pozytywne doświadczenia związane ze sportem.

Według koncepcji DL. Feltz i wsp. (1999), to stopień przekonania trenera o jego wpływie na swoich sportowców ma głównie znaczenie i decyduje o zachowaniu trenera, satysfakcji i zadowolenia jego zawodników lub zespołu czy osiągniętym wyniku sportowym. Efektywność trenerską podobnie postrzegał twórca innego modelu – T. Horn (2002) (rys. 22). Według niego, efektywność trenerska (ang. *coaching effectiveness*) jest jednym z rodzajów przekonań, które mogą wpływać na zachowanie trenera, a to z kolei na wiele innych ważnych zmiennych (np. wyniki sportowców). (Myers i wsp., 2008).

składają się jej trzy główne komponenty: wiedza trenera, wyniki sportowców oraz kontekst coachingu, które zostały zaprezentowane w tabeli 17.

Tabela 17.: Komponenty efektywności trenera i instruktora sportu

KOMPONENT	CHARAKTERYSTYKA
WIEDZA TRENERA	<ol style="list-style-type: none"> 1) wiedza zawodowa (eksperska) <ul style="list-style-type: none"> • wiedza z zakresu nauk o sporcie; • wiedza specjalistyczna dla danej dyscypliny sportu; • wiedza pedagogiczna z towarzyszącą jej wiedzą proceduralną. 2) wiedza interpersonalna 3) wiedza intrapersonalna (introspekcja, weryfikacja i rewizja własnej praktyki)
WYNIKI SPORTOWCÓW	<ol style="list-style-type: none"> 1) rozwój umiejętności technicznych i taktycznych specyficznych dla danej dyscypliny sportu oraz sprawności fizycznej, wynik sportowy 2) rozwój pewności siebie wśród sportowców 3) rozwój więzi i relacji społecznych wśród sportowców 4) zbudowanie charakteru sportowca
MIEJSCE COACHINGU	<ol style="list-style-type: none"> 1) trenerzy pracujący z dziećmi (lata próbne) 2) trenerzy nastolatków i dorosłych (lata rekreacyjne) 3) trenerzy przygotowania zawodowego młodzieży (lata specjalizacyjne) 4) trenerzy wyczynowi dla starszych nastolatków i dorosłych (lata inwestycyjne)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Côté, J., Gilbert, W. (2009). An integrative definition of coaching effectiveness and expertise. *International journal of sports science & coaching*, 4(3), s. 307-323

Według J. Côté i W. Gilbert (2009, s. 316) efektywność trenera to: „konsekwentne stosowanie zintegrowanej wiedzy zawodowej, interpersonalnej i intrapersonalnej, w celu poprawy kompetencji, pewności siebie, więzi i charakteru sportowców w określonych kontekstach coachingowych”. Trener lub instruktor sportu, aby został uznany za efektywnego, powinien stosować i dopasowywać swoją wiedzę trenerską do konkretnych sportowców i sytuacji, aby zmaksymalizować ich efekty uczenia się. W zależności od kontekstu coachingu, trenerzy będą potrzebowali różnych kombinacji wiedzy zawodowej, interpersonalnej i intrapersonalnej, aby rozwijać umiejętności swoich zawodników.

Powyższe koncepcje w dalszym ciągu stanowią fundament wiedzy nt. efektywności trenerskiej i są stosowane w nowszych badaniach (Duarte, Garganta, Fonseca, 2014; Jowett, 2017; Myers i wsp., 2017; Boardley, 2018; Villalon i Martin, 2020; Japilus i Yusri, 2020). Modele przedstawione przez DL. Feltz’a i współpracowników (1999), jak i T. Horn’a (2002) zakładają, że o efektywności pracy trenera świadczy zarówno wynik sportowy jak i rozwój emocjonalny zawodników. Analiza przeprowadzona przez S. Jowett (2017) wykazała iż, istota efektywności trenerskiej w dalszym ciągu nie została jeszcze uzgodniona i uchwycona. Chociaż

według S. J. M. Japilus i A. S. A. Yusri (2020) na efektywność pracy trenera składają się czynniki zawarte w koncepcjach DL. Feltz i wsp. (1999) i T. Horna (2002), to wśród badaczy, wciąż istnieje spór, co do tego, czy rezultatem efektywności trenerskiej są osiągnięcia sportowe zawodników, czy również ich rozwój związany ze sferą emocjonalną. Zdaniem autora, trener pracujący z młodzieżą, powinien przede wszystkim skupić się na doskonaleniu talentu młodego sportowca, ale również mieć na uwadze jego rozwój emocjonalny. Wzrost ten powinien iść w parze z rozwojem sportowym. Trener powinien jednak dostosować swoje postawy i zachowania, tak aby w pierwszej kolejności sportowiec mógł osiągnąć wysoki wynik sportowy.

Odnosząc się do polskich realiów, zawodnicy trenerów pracujących w młodzieżowych klubach sportowych w Polsce biorą udział we współzawodnictwie sportowym w ramach Systemu Sportu Młodzieżowego (SSM). We współzawodnictwie dzieci i młodzieży wyniki sportowe uzyskane na zawodach nie mogą być celem szkolenia, lecz jego efektem. Ponadto, jednym z głównych celów SSM jest doprowadzenie zawodników do wysokiego poziomu sportowego, który przygotuje ich do reprezentowania kraju w zawodach międzynarodowych (Instytut Sportu w Warszawie, 2021). Badania przeprowadzone w polskich klubach sportowych przez J. Cewińską (2015) potwierdzają tezę, iż w Polsce podstawowym kryterium efektywności pracy trenera lub instruktora sportu są wyniki sportowe zawodników. Istotną rolę w badaniach nad efektywnością pracy trenera i instruktora sportu odgrywa również brak możliwości zbadania w sposób obiektywny rozwoju sportowców w inny sposób niż taki, który przedstawia jego osiągnięcia poprzez wyniki w zawodach czy np. powołanie do kadr narodowych. Zatem na podstawie przeglądu literatury oraz biorąc pod uwagę specyfikę pracy trenera i instruktora sportu w młodzieżowych klubach sportowych działających w ramach Systemu Sportu Młodzieżowego w Polsce, autor przyjął, iż **efektywność pracy trenera i instruktora sportu młodzieżowego, to efektywne wykorzystanie wiedzy i kompetencji osobistych, które pomogą w rozwoju talentu sportowego, co pozwoli na doprowadzenie sportowca do jak najwyższych osiągnięć sportowych i przygotowania do reprezentowania kraju w zawodach międzynarodowych.** Ponadto, zdaniem autora efektywność trenerską powinno mierzyć się w zależności od kontekstu szkoleniowego oraz celów, które zostały postawione przez władze klubu sportowego.

Podsumowanie

Zarządzanie poprzez partycypację pracowniczą jest coraz częściej stosowaną metodą polityki ZZL. Polscy i zagraniczni badacze rekomendują, aby współczesne organizacje

zmierzały ku zarządzaniu partycypacyjnemu opartemu nie tylko na głosie pracowników, ale również wykorzystywaniu ich zaangażowania w osiągnięciu lepszej efektywności pracy. W przypadku organizacji sportowych, w tym w szczególności klubów sportowych jest to wciąż niezbadana droga, której skuteczność należy poprzeć większą ilością analiz. Chociaż w realiach polskich, istnieje potrzeba włączenia trenerów jako doradców/ekspertów w proces zarządzania młodzieżowym klubem sportowym, to powyższe rozważania sugerują, że w wielu klubach sportowych trenerzy są obarczani zbyt wieloma obowiązkami. To również wynika ze specyfiki funkcjonowania młodzieżowych klubów sportowych w Polsce, w których brakuje wolontariuszy, którzy mogliby odciążać trenera w wielu zadaniach. Warty podkreślenia jest również fakt nieodzownej roli rodziców zawodników, którzy w wielu powyższych sprawach pomagają i współpracują, lub sami – jako członkowie zarządu – realizują zadania wynikające z działalności klubu sportowego.

Powyższe rozważania świadczą o tym, że w młodzieżowych klubach sportowych, trener lub instruktor sportu stanowi ważny zasób ludzki dla władz klubu sportowego, na co zdecydowanie należy patrzeć optymistycznie. Jednakże, zdaniem autora – jak do tej pory – władze klubów sportowych angażowały trenerów w proces decyzyjny, z powodu niewystarczających zasobów ludzkich spowodowanych brakiem środków finansowych. Wyniki eksploracji teoretycznych autora wskazują, iż możliwość partycypacji formalnej i nieformalnej trenera wpływa na efektywność jego pracy, włączając w to wysokie wyniki sportowe. Dlatego też, władze klubów sportowych powinny korzystać z metody partycypacji bezpośredniej, nie z powodów konieczności, a z określonej strategii w ramach realizowanej polityki ZZL, która może przynieść korzystne wyniki organizacyjne. Zdaniem autora, władze klubu sportowego powinny stosować cztery główne praktyki zarządzania partycypacyjnego, które są stosowane w rozwiniętych organizacjach biznesowych. W ramach dwóch pierwszych praktyk, ważną rolę odgrywa występowanie wymiany informacji i wiedzy pomiędzy władzami klubu sportowego a trenerami. Z kolei, w dwóch kolejnych praktykach, zarządcy klubów sportowych powinni dzielić się władzą z trenerami oraz oddelegowywać trenerów do zadań, które wychodzą poza szkoleniem zawodników. Najlepiej do takich, które mieszczą się w kompetencjach menadżera drużyny lub całego klubu.

Ponadto, władze klubów sportowych winny uznawać praktyki zarządzania partycypacyjnego jako część procesu zarządzania efektywnością, gdzie wyniki pracowników czy wolontariuszy klubów sportowych powinny być utożsamiane z ich efektywnością zadaniową oraz kontekstową. Zdaniem autora efektywność pracy trenera i instruktora sportu młodzieżowego powinna być rozpatrywana zarówno w odniesieniu do głównych celów SSM

tj. wyniku sportowego oraz szkolenia sportowców oraz (jeżeli występuje) jego udziału w zarządzaniu klubem sportowym.

Rozdział 4.

Metodyka badań własnych

Przedstawiony wyżej przegląd teorii oraz badań na temat efektywności pracy trenerów i instruktorów sportu oraz czynników ją determinujących wskazuje na brak dostępnych publikacji naukowych zawierających kompleksowe wyniki analiz obejmujących inteligencję emocjonalną, zachowania trenerskie i przywódcze oraz czynniki socjodemograficzne jako te, które warunkują efektywność jego pracy. Ponadto, dostępna literatura przedmiotu pomija kwestie związane z budowaniem efektywności pracy trenera i instruktora sportu poprzez partycypację pracowniczą w ramach realizacji procesu zarządzania zasobami ludzkimi w polskich klubach sportowych. Wskazana luka badawcza stanowiła przesłankę do podjęcia próby opisu oraz łącznego objaśnienia efektywności pracy trenera, przez wszystkie czynniki.

Celem niniejszego rozdziału jest prezentacja metodyki badań empirycznych, przeprowadzonych w dysertacji. Sformułowane poniżej cele badawcze, w postaci celu głównego oraz celów cząstkowych, determinowały wybór metod oraz technik pozyskiwania danych.

4.1. Cele i przedmiot badania oraz pytania i hipotezy badawcze

Głównym zagadnieniem, któremu poświęcona jest niniejsza praca doktorska jest charakterystyka sylwetki trenerów i instruktorów. Przegląd teorii i badań, przeprowadzony w rozdziałach teoretycznych, na temat efektywności pracy trenerów i instruktorów sportu oraz czynników ją determinujących pozwolił na stwierdzenie, że brak jest badań, które:

- w sposób łączny opisują i analizują inteligencję emocjonalną, zachowania trenerskie i przywódcze oraz czynniki socjodemograficzne jako determinanty efektywność jego pracy;
- dotyczą budowania efektywności pracy trenera i instruktora sportu poprzez partycypację pracowniczą w ramach realizacji procesu zarządzania zasobami ludzkimi w polskich klubach sportowych.

Głównym celem badań jest weryfikacja występowania relacji między profilem kompetencyjnym trenera i instruktora sportu, partycypacją pracowniczą a efektywnością jego pracy. Wobec wyznaczonego celu głównego określono następujące cele cząstkowe.

Cele eksplanacyjne:

- określenie istotności oraz stopnia powiązań między efektywnością pracy trenera i instruktora sportu a poziomem inteligencji emocjonalnej oraz zachowaniami trenerskimi i przywódczymi;
- weryfikacja zależności między poziomem inteligencji emocjonalnej trenera i instruktora sportu a partycypacją pracowniczą oraz zachowaniami trenerskimi i przywódczymi;
- określenie istotności oraz stopnia powiązań między zachowaniami trenerskimi i przywódczymi a partycypacją pracowniczą;
- weryfikacja wpływu czynników socjodemograficznych trenera sportowego na partycypację pracowniczą oraz efektywność pracy trenera i instruktora sportu; wskazanie formy i poziomu partycypacji pracowniczej warunkującej efektywność pracy trenera i instruktora sportu;
- określenie stopnia oraz istotności wpływu partycypacji pracowniczej na relację między profilem kompetencyjnym trenera i instruktora sportu a efektywnością jego pracy.

Cele eksploracyjne:

- identyfikacja profilu kompetencyjnego trenera i instruktora sportu dominującego w polskich młodzieżowych klubach sportowych;
- określenie formy i poziomu partycypacji pracowniczej najczęściej stosowanej w polskich klubach sportowych.

Cel metodyczny:

- opracowanie metodologii badań ilościowych i jakościowych pozwalających na kompleksową, wielowymiarową ocenę profilu kompetencyjnego trenerów i instruktorów sportowych oraz analizę wpływu czynników na efektywność pracy.

Cel aplikacyjny:

- dostarczenie zarządom klubów sportowych wyników badania oraz narzędzi pozwalających na weryfikację poziomu kompetencji oraz efektywności pracy zatrudnianych przez nich trenerów i instruktorów.

Cel użyteczny:

- podnoszenie jakości pracy trenerów i instruktorów przekładające się na wzrost wyników sportowych zawodników polskiej kadry.

Cel główny pracy oraz nakreślone powyżej cele cząstkowe dały podstawę do sformułowania **problemu badawczego** jakim jest weryfikacja występowania zależności między elementami profilu kompetencyjnego trenera i instruktora sportu, partycypacji pracowniczej oraz efektywności jego pracy. Wobec przedstawionego celu głównego, **przedmiot badania** stanowią trzy obszary charakteryzujące :

- (1) kompetencje trenera i instruktora sportu;
- (2) poziom partycypacji pracowniczej;
- (3) efektywność jego pracy oraz zależności występujące między nim.

Podmiot badania stanowią trenerzy oraz instruktorzy sportowi.

Na podstawie problemu badawczego, zaproponowano **osiem pytań badawczych** dotyczących weryfikacji istotności oraz kierunku zależności między następującymi zagadnieniami:

Pytanie 1. Czy i w jakim stopniu efektywność pracy trenera i instruktora sportu wiąże się z poziomem inteligencji emocjonalnej oraz zachowaniami trenerskimi i przywódczymi?

Pytanie 2. Czy i w jakim stopniu poziom inteligencji emocjonalnej trenera i instruktora sportu jest powiązany z partycypacją pracowniczą oraz zachowaniami trenerskimi i przywódczymi?

Pytanie 3. Czy i w jakim stopniu zachowania trenerskie i przywódcze wiążą się z partycypacją pracowniczą?

Pytanie 4. Czy czynniki socjodemograficzne trenera sportowego mają wpływ na partycypację pracowniczą oraz efektywność pracy trenera i instruktora sportu?

Pytanie 5. Jaki profil kompetencyjny trenera i instruktora sportu przeważa w polskich młodzieżowych klubach sportowych?

Pytanie 6. Jaki rodzaj i poziom partycypacji pracowniczej stosowana jest w polskich klubach sportowych?

Pytanie 7. Jaki poziom partycypacji pracowniczej warunkuje efektywność pracy trenera i instruktora sportu?

Pytanie 8. Czy i w jakim stopniu partycypacja pracownicza wpływa na relację między profilem kompetencyjnym trenera i instruktora sportu a efektywnością jego pracy?

Sformułowano **główną hipotezę badawczą** wskazującą kierunek zależności pomiędzy zmiennymi oraz mediatorem: **Partycypacja pracownicza mediuje relacje między profilem kompetencyjnym trenera i instruktora sportu a efektywnością jego pracy.**

W celu prawidłowej weryfikacji hipotezy głównej sformułowano następujące **hipotezy szczegółowe**:

Hipoteza H1. Wyższa efektywność pracy trenera i instruktora sportu wiąże się z wysokim poziomem inteligencji emocjonalnej oraz wysokimi ocenami zachowań trenerskich i przywódczych.

H1.1. Trenerzy i instruktorzy sportu o wysokiej inteligencji emocjonalnej osiągają wysokie wyniki sportowe i częściej posiadają zawodniczki w kadrze narodowej.

H1.2. Wyższe oceny poziomu zachowań trenerskich pod względem treningu fizycznego, planowania i umiejętności technicznych, strategii na zawody, wyznaczania celów, przygotowania mentalnego wiążą się z osiąganiem wyższych wyników sportowych i większej częstości posiadania zawodniczki w kadrze narodowej.

H1.3. Trenerzy i instruktorzy sportu o wyższym poziomie zachowań przywódczych dotyczących trenowania i instruowania oraz dotyczących wsparcia społecznego osiągają wysokie wyniki sportowe i częściej posiadają zawodniczki w kadrze narodowej.

H1.4. Wysokie oceny poziomu zachowań autokratycznych, korelują z wysokimi wynikami sportowymi i wyższą częstością trenowania zawodniczek w kadrze narodowej.

Hipoteza H2. Wyższy poziom inteligencji emocjonalnej trenera i instruktora sportu jest dodatnio skorelowany z partycypacją pracowniczą.

Hipoteza H3. Poziom partycypacji pracowniczej trenerów i instruktorów sportu w klubie sportowym jest związany z zachowaniami trenerskimi i przywódczymi.

Hipoteza H4. Czynniki socjodemograficzne trenera sportowego mają wpływ na partycypację pracowniczą oraz efektywność pracy trenera i instruktora sportu.

H4.1. Wynik sportowy trenera i instruktora sportu oraz posiadanie zawodniczek w kadrze narodowej zależy od jego wieku, stażu pracy i posiadania małych dzieci.

H4.2. Poziom partycypacji pracowniczej trenera i instruktora sportu w klubie sportowym zależy od jego cech socjodemograficznych (wieku, stażu pracy i posiadania małych dzieci).

Hipoteza H5. Efektywność pracy trenerów i instruktorów sportu zależy od rodzaju i poziomu partycypacji pracowniczej.

H5.1. Trenerzy i instruktorzy sportu, których dotyczy czynna forma partycypacji w klubie sportowym, osiągają wysokie wyniki sportowe i częściej posiadają zawodniczki w kadrze narodowej.

H5.2. Wynik sportowy oraz posiadanie zawodniczek w kadrze narodowej zależy od poziomu partycypacji pracowniczej trenera i instruktora sportu w klubie sportowym.

Hipoteza H6. Wysoka inteligencja emocjonalna wiąże się z efektywnością pracy trenera i instruktora sportu.

H6.1. Trenerzy i instruktorzy sportu o wysokiej inteligencji emocjonalnej, których dotyczy czynna forma partycypacji w klubie sportowym osiągają wysokie wyniki sportowe i częściej posiadają zawodniczki w kadrze narodowej.

H6.2. Trenerzy i instruktorzy sportu o wysokiej inteligencji emocjonalnej, których dotyczy bierna forma partycypacji w klubie sportowym osiągają wysokie wyniki sportowe i częściej posiadają zawodniczki w kadrze narodowej.

Hipoteza H7. Partycypacja pracownicza jest mediatorem związku między zachowaniami trenerskimi i przywódczymi a efektywnością pracy.

H7.1. Trenerzy i instruktorzy wyróżniający się czynną partycypacją pracowniczą wraz ze wzrostem ocen zachowań trenerskich dotyczących planowania i umiejętności technicznych, strategii na zawody, wyznaczania celów, przygotowania mentalnego częściej osiągają wysokie wyniki sportowe i częściej posiadają zawodniczki w kadrze narodowej.

H7.2. Trenerzy i instruktorzy sportu, których dotyczy czynny rodzaj partycypacji w klubie sportowym, wraz ze wzrostem ocen zachowań przywódczych dotyczących trenowania i instruowania, osiągają wysokie wyniki sportowe i częściej posiadają zawodniczki w kadrze narodowej.

H7.3. Trenerzy i instruktorzy sportu o wysokim poziomie zachowań autokratycznych, których dotyczy czynny rodzaj partycypacji w klubie sportowym osiągają wysokie wyniki sportowe i częściej posiadają zawodniczki w kadrze narodowej.

H7.4. Trenerzy i instruktorzy sportu o wysokim poziomie zachowań przywódczych dotyczących wsparcia społecznego, których dotyczy czynny rodzaj partycypacji w klubie sportowym, osiągają wysokie wyniki sportowe i częściej posiadają zawodniczki w kadrze narodowej.

4.2. Model badawczy

Przegląd literatury i badań zawartych w empirycznych rozdziałach, pozwolił na skonstruowanie modelu badawczego, który obrazuje rysunek 4.1. Przedstawia schematyczny układ zależności między zagadnieniami będącymi przedmiotem badań własnych, wynikający z postawionych pytań badawczych oraz hipotez sformułowanych w fazie konceptualizacji badania.

Koncepcja badań, wyrażona w modelu badawczym przyjmuje następujące założenia:

- kompetencje osobiste i zawodowe trenera i instruktora sportu (zachowania trenerskie, przywódcze oraz inteligencja emocjonalna) oraz czynniki socjodemograficzne, stanowią o efektywności jego pracy.
- Przyjęto, iż partycypacja pracownicza (w tym udział w zarządzaniu klubem) jest mediatorem pomiędzy kompetencjami osobistymi i zawodowymi oraz czynnikami socjodemograficznymi trenera i instruktora sportu a efektywnością jego pracy.

Kompetencje to wiedza, zdolności i cechy osobowości, które są niezbędne do właściwego wykonywania zadań na danym stanowisku pracy (McClelland, 1973). Zawód trenera i instruktora sportu opiera się w głównej mierze na relacji ze sportowcami, które są podstawą życia sportowego. Dlatego też, trener i instruktor sportu powinien posiadać kompetencje zawierające niezbędną wiedzę i wystarczające umiejętności behawioralne w tej dziedzinie. W zawodzie trenera i instruktora sportu istotną rolę odgrywają jego zachowania, które są ważnym czynnikiem wpływającym na sportowców.

Zachowania trenerskie są tym, w jaki sposób trenerzy wchodzi w interakcje ze swoimi sportowcami (Nicholls, Morley, Perry, 2016, s. 1). Powodują społeczny i psychologiczny wpływ na sportowca, jego orientację na cel i motywację do uczestnictwa w sporcie. Podstawę teoretyczną oceny zachowań trenerskich stanowi System Oceny Zachowań Trenerskich (ang. *Coaching Behavior Assessment System*) (CBAS) stworzony przez R.E. Smith, F.L. Smoll i E. Hunt (1977), który stał się punktem wyjścia do dalszych badań. Analizy przeprowadzone przez F.L. Smoll i R.E. Smith (1984) oraz J. Côté, J. Yardley, J. Hay, W. Sedgwick i J. Baker (1999) pozwoliły określić zachowania trenerskie w siedmiu wymiarach: trening fizyczny i planowanie, umiejętności techniczne, przygotowanie mentalne, wyznaczanie celów, strategię na zawody, osobiste relacje i negatywne osobiste relacje. Wskazany system stał się podstawą teoretyczną konceptualizacji i operacjonalizacji obszarów (składowych) definiujących zachowania trenerskie, na potrzeby niniejszej dysertacji.

Trener i instruktor sportu powinien cechować się również **określonymi zachowaniami przywódczymi**, które pomogą mu przewodzić zawodnikom w taki sposób, aby doprowadzić ich do osiągnięcia jak najwyższych wyników sportowych. Na podstawie Wielowymiarowego Modelu Przywództwa w Sporcie (ang. *Multidimensional Model of Leadership*) (Chelladurai, 1980), P. Chelladurai i S. D. Saleh (1980) określili pięć wymiarów zachowań przywódczych: trenowanie i instruowanie, zachowania demokratyczne, zachowania autokratyczne, wsparcie społeczne i pozytywna informacja zwrotna. Poszczególne wymiary dotyczą określonych obszarów w pracy trenera i instruktora sportu. Wymiar trenowania i instruowania dotyczy obszaru szkolenia zawodników oraz ich instruowania w trakcie treningów i zawodów.

Zachowania autokratyczne i demokratyczne określają style podejmowania decyzji przez trenera i instruktora sportu. Odzwierciedlają zakres, w jakim trener pozwala na udział sportowców w podejmowaniu decyzji oraz wskazują stopień, w jakim trener utrzymuje dystans od zawodników i podkreśla swój autorytet w kontaktach z nimi. Wymiary wsparcia społecznego i pozytywnej informacji zwrotnej dotyczą czynnika motywacyjnego stosowanego przez trenera i instruktora sportu.

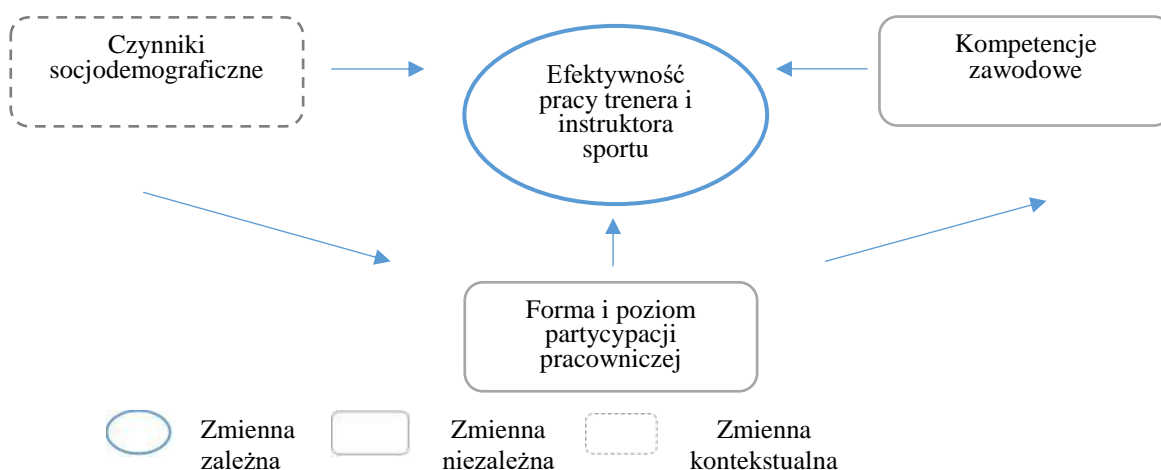
Trener i instruktor sportu powinien wyróżniać się również **inteligencją emocjonalną**, aby mógł trafnie zidentyfikować potrzeby i możliwości sportowców. Inteligencja emocjonalna, to zdolność do monitorowania własnych i cudzych uczuć i emocji, do rozróżniania ich i wykorzystywania tych informacji do kierowania swoim myśleniem i działaniem” (Salovey, Mayer, 1990, s. 189). Inteligencja emocjonalna jest kompetencją społeczną, która umożliwia:

- a) zdolność trafnej percepcji, oceny i wyrażania emocji u siebie i innych ludzi;
- b) asymilację emocji;
- c) rozumienie emocji i analizowanie emocji;
- d) zdolność regulowania emocji.

W badaniach empirycznych, prowadzonych na potrzeby niniejszej dysertacji, poziom inteligencji emocjonalnej rozpatrywano w odniesieniu do dwóch czynników: (1). zdolność do wykorzystywania emocji w celu wspomagania myślenia i działania oraz (2). zdolność rozpoznawania emocji.

Partycypacja pracownicza, to proces wspólnego podejmowania decyzji (przez dwie lub więcej stron), w którym podjęte decyzje wywierają wpływ na przyszłą sytuację decydentów” (Vroom 1959, s. 323). Mimo licznych klasyfikacji występujących w literaturze przedmiotu, to w przypadku obszaru zarządzania organizacjami (w tym sportowymi) interesującym wydaje się, ta podana przez W. Tegtmeira (1973), która dzieli poziom partycypacji na **bierną** (dla przedziału punktowego oceny poziomu partycypacji pracowniczej 1-4) oraz **czynną** (dla zakresu oceny poziomu partycypacji 5-8).

Rysunek 23.: Model badawczy determinant efektywności pracy trenera i instruktora sportu



Źródło: opracowanie własne.

Poza kompetencjami osobistymi i zawodowymi, każdego trenera różnią czynniki socjodemograficzne tj. wiek, płeć, wykształcenie, stan cywilny, staż pracy i posiadanie dzieci w wieku do lat 7.

Efektywność pracy jest związana z czynnikiem ludzkim. Jest to relacja materialnych i niematerialnych wartości uzyskanych dzięki ludzkiej pracy w stosunku do wartości nakładów materialnych i niematerialnych poniesionych na tę pracę (Skowron-Mielnik, 2016, s. 157). W odniesieniu do efektywności pracy trenera i instruktora sportu interesujące wydają się dwa modele: Konceptualny Model Skuteczności Trenerskiej (ang. *Conceptual Model of Coaching Efficacy*) (Feltz, Chase, Moritz, Sullivan, 1999) i Roboczy Model Efektywności Trenerskiej (ang. *A Working Model of Coaching Effectiveness*) (Horn, 2002). Oba modele zakładają, że wynik sportowy stanowi o efektywności pracy trenera i instruktora sportu. Jest to również doprowadzenia sportowców do osiągnięcia jak najwyższego poziomu sportowego. Obie miary efektywności są głównymi celami Systemu Sportu Młodzieżowego w Polsce.

Przegląd literatury i dotychczasowych badań, pozwolił na wskazanie zależności pomiędzy poszczególnymi zmiennymi. Wykaz badań potwierdzających istotność opisanych obszarów badawczych przedstawiono w tabeli poniżej.

Tabela 18.: Determinanty efektywności pracy trenerów i instruktorów sportowych

Zmienne wpływające na efektywność pracy	Badania istotne dla relacji między zmiennymi
Zachowania trenerskie	Koka i wsp. (2020), Ullah, Alia, Itikhar (2021)
Zachowania przywódcze	Ramzaninezhad, Keshtan (2009), Fransen, McEwan, Sarkar (2020)
Inteligencja emocjonalna	Afkhami, Mokhtari, Tojjari, Bashiri, Salehian (2011), Iancheva Prodanov (2018)
Czynniki socjodemograficzne	Darvin, Pegoraro, Berri (2018), Marinho, Barbosa, Lopes, Forte, Toubekis, Morais, (2020), Mire, Heintz, Foreman (2021)
Partycypacja pracownicza	Buchali (2021)

Źródło: opracowanie własne.

4.3. Charakterystyka zmiennych

Analiza literatury przedmiotu, w zakresie definicji efektywności pracy trenerów i instruktorów i jej czynników, umożliwiła operacjonalizację zmiennych pozwalających na pomiar omawianych zagadnień. W celu ujęcia pełnego spektrum eksplanacyjnego badanych pojęć przyjęto co najmniej dwie zmienne. Określenie w badaniach jednego wskaźnika w sposób zasadniczy ograniczałoby objaśnienie analizowanych pojęć (Sułkowski, Lenart-Gansiniec, Kolasińska-Morawska, 2021).

Tabela 19.: Charakterystyka zmiennych pozyskanych z badań ilościowych

Obszar badawczy	Składowe	Zmienne	Skala pomiarowa
Profil kompetencyjny trenera i instruktora	Zachowania trenerskie	Średnie z ocen zawodników: (skala ocen 1-7) 1. Trening fizyczny i planowanie 2. Umiejętności techniczne 3. Przygotowanie mentalne 4. Wyznaczanie celów 5. Strategie na zawody 6. Osobiste relacje 7. Negatywne osobiste relacje	Skala ilorazowa
	Zachowania przywódcze i autokratyczne	Średnie z ocen zawodników: (skala ocen 1-5) 1. Trenowanie i instruowanie 2. Zachowanie demokratyczne 3. Wsparcie społeczne 4. Pozytywna informacja zwrotna 5. Zachowania autokratyczne	Skala ilorazowa
	Inteligencja emocjonalna	1. Zdolność do wykorzystywania emocji w celu wspomagania myślenia i działania 2. Zdolność rozpoznawania emocji	Skala ilorazowa
Czynniki socjodemograficzne		Wiek	Skala ilorazowa
		Płeć	Skala nominalna
		Wykształcenie	Skala porządkowa
		Staż pracy	Skala ilorazowa
		Posiadanie dzieci w wieku do lat 7	Skala nominalna
Efektywność pracy trenera i instruktora sportu		Miejsce zajęte w sezonie 2019/2020 w lidze okręgowego związku piłki siatkowej	Skala porządkowa
		Liczba posiadanych zawodniczek w Kadrze Polski w sezonie	Skala ilorazowa
Rodzaj i poziom partycypacji pracowniczej		Poziom partycypacji pracowniczej	Skala porządkowa
		Rodzaj partycypacji pracowniczej	Skala porządkowa przekodowana na

		nominalną dychotomiczną
--	--	----------------------------

Źródło: opracowanie własne.

4.4. Procedura badawcza

Postawione pytania badawcze, a w dalszej kolejności, wyznaczenie celów badawczych, operacjonalizacja zmiennych diagnostycznych, determinowały wybór metod i technik badań empirycznych. Z uwagi na złożoność i interdyscyplinarność zagadnień związanych z pracą trenera i instruktora sportu, zdecydowano o przeprowadzeniu badań empirycznych dwoma metodami: **ilościową i jakościową**. Przesłanką do triangulacji metodologicznej w badaniach empirycznych było dążenie do obiektywizacji procesu badawczego. Przyjęto, iż zastosowanie wielu metod badawczych pozwala na ujęcie badanych problemów z kilku perspektyw i może prowadzić do dokładniejszego odwzorowania zjawisk w procesie badawczym oraz ich lepszego zrozumienia (Kubinowski, 2010).

Triangulacja metodologiczna, poza wykorzystaniem różnych metod pozyskiwania danych, odnosiła się również do wyboru dwóch grup respondentów. Pierwszą grupę stanowili trenerzy sportowi (podmiot badania) drugą - zawodnicy będący podopiecznymi wybranych do badania trenerów. Dobór ten wynikał z ewaluacyjnego charakteru analizowanych zagadnień związanych z ocenami trenerów pod kątem przywództwa oraz zachowań trenerskich.

Poniżej przedstawiono proces badawczy podzielony na kolejne fazy.

Tabela 20.: Fazy procesu badawczego

Faza	Działania	Cel
Konceptualna	Analiza desk research - zgromadzenie i synteza literatury przedmiotu	<ul style="list-style-type: none"> • Doprecyzowane zakresu badania oraz metod badawczych • Określenie celu, problemu i hipotez
Operacjonalizacyjna	Analiza desk research: przegląd badań empirycznych odpowiadających zakresowi tematycznemu projektowanych badań, pod kątem wykorzystanych narzędzi i technik pozyskiwania danych pierwotnych Pozyskanie bazy teleadresowej potencjalnych respondentów na zasadzie kuli śnieżnej.	<ul style="list-style-type: none"> • Przygotowanie narzędzi badawczych na potrzeby analizy z wykorzystaniem istniejących kwestionariuszy badań empirycznych, przedstawionych w literaturze przedmiotu. • Przygotowanie rejestru kontaktów mailowych i telefonicznych do doboru celowego respondentów do badania.
Realizacji badania (w tym faza terenowa)	Przeprowadzenie badań pilotażowych.	Weryfikacja narzędzi badawczych – a) zestandaryzowanych kwestionariuszy wywiadów bezpośrednich (PAPI) oraz b) scenariusza pogłębionych wywiadów bezpośrednich (IDI), pod względem poprawności i jasności zadawanych pytań oraz adekwatność planowanego rodzaju badania do sformułowanych celów badawczych.

	<ul style="list-style-type: none"> • Przeprowadzenie zasadniczych badań terenowych – kwestionariuszowych wywiadów bezpośrednich – PAPI oraz pogłębionych wywiadów bezpośrednich – IDI. • Kodowanie odpowiedzi – stworzenie bazy danych indywidualnych jednostkowych odpowiedzi respondentów; • Opracowanie wypisów z indywidualnych wywiadów pogłębionych • Walidacja bazy danych pod kątem kompletności bazy, poprawności kodowania odpowiedzi pojedynczych respondentów. • Rekodowanie zmiennych na potrzeby analiz 	<p>Pozyskanie materiału badawczego w postaci</p> <p>a) indywidualnych odpowiedzi respondentów na pytania z kwestionariusza wywiadu bezpośredniego oraz</p> <p>b) wypisów z pogłębionych wywiadów bezpośrednich</p>
Analityczna	<ul style="list-style-type: none"> • Dobór metod statystycznych służących opisowi statystycznemu rozkładów odpowiedzi oraz weryfikacji niezależności i korelacji zmiennych, z uwzględnieniem rodzajów skal pomiarowych • Przeprowadzanie analiz statystycznych • Interpretacja wyników analiz, weryfikacja hipotez badawczych na podstawie weryfikacji hipotez statystycznych, 	<p>1) Empiryczna weryfikacja hipotez pod względem korelacji zmiennych niezależnych (inteligencji emocjonalnej, zachowań trenerskich i przywódczych, czynników socjodemograficznych) ze zmienną zależną (efektywność pracy trenera i instruktora sportu) oraz mediacyjnej roli partycypacji pracowniczej pomiędzy zmiennymi niezależnymi a zmienną zależną.</p>

Zródło: opracowanie własne.

Faza koncepcyjna badania polegająca na gromadzeniu i syntezie literatury polskiej i zagranicznej dotyczącej zarządzania w sporcie (w tym ZZL w klubach sportowych), trenera i instruktora sportu (jego kompetencji osobistych i zawodowych oraz czynników socjodemograficznych), partycypacji pracowniczej (w tym zarządzania partycypacyjnego) i efektywności (w tym zarządzania efektywnością), miała na celu określenie i doprecyzowanie obszaru badań, zakresów definicyjnych pojęć kluczowych dla badania. Autor przedstawił aktualny stan zarządzania zasobami ludzkimi w klubach sportowych, określił definicje: młodzieżowego klubu sportowego, partycypacji pracowniczej w obszarze młodzieżowych klubów sportowych oraz efektywności pracy trenera i instruktora sportu młodzieżowego. Wynikiem tego etapu było sformułowanie celu, problemów oraz hipotez badawczych.

W fazie operacjonalizacji badania przystąpiono do przeglądu badań empirycznych pod kątem obszarów badań, przypisania grup respondentów (w tym przygotowania rejestru

kontaktów mailowych i telefonicznych) opracowania narzędzi pozyskiwania danych. Zdecydowano o zastosowaniu kilku narzędzi pozyskiwania danych, zarówno do badań o charakterze ilościowym i jakościowym. Celem konstrukcji zestandaryzowanych kwestionariuszy do badań ankietowych było przeprowadzenie weryfikacji statystycznej postawionych hipotez badawczych.

Zgodnie z przyjętym założeniem, zadaniem badania jakościowego było przeprowadzenie indywidualnych wywiadów pogłębionych z 10 wybranymi trenerami i instruktorami piłki siatkowej. Celem włączenia metody jakościowej do badań nad czynnikami efektywności pracy trenerów była możliwość poznania ocen poszczególnych elementów określających kompetencje trenerów i instruktorów tj. inteligencja emocjonalna, zachowania trenerskie, zachowania przywódcze oraz partycypacja pracownicza w odniesieniu do ich znaczenia w zarządzaniu zespołem oraz wyników sportowych zespołu jak i zawodnika. Pogłębione wywiady indywidualne przeprowadzono z wykorzystaniem scenariusza zawierającego 30 pytań otwartych, zarówno ogólnych jak i szczegółowych. Wywiady indywidualne stanowiły komplementarne, jakościowe źródło danych oraz metodę weryfikacji hipotez badawczych. Pozyskany materiał posłużył określeniu istotności czynników decydujących o wysokim poziomie kompetencji oraz wpływających na efektywność pracy. Wartością dodaną przeprowadzonych wywiadów była możliwość pozyskania wiedzy eksperckiej wykraczającej poza ramy teoretyczne wynikające z literatury przedmiotu.

Faza realizacji badania została podzielona na dwa etapy. Pierwszy polegał na przeprowadzeniu badania pilotażowego, którego celem była weryfikacja narzędzi badawczych. W drugiej części przystąpiono do realizacji zasadniczej części badań terenowych zebranie wystandaryzowanych danych, pozwalających na przeprowadzenie analiz statystycznych. Badania dotyczące zachowań trenerskich oraz zachowań przywódczych zrealizowano na próbie 420 celowo dobranych zawodników trenerów i instruktorów, będących podopiecznymi 30 trenerów i instruktorów, którzy wzięli udział w wymienionych badaniach.

Efektom prowadzonych prac było zakodowanie, walidowanie bazy danych indywidualnych odpowiedzi badań oraz ich rekodowanie na zmienne analityczne. Zakodowane odpowiedzi respondentów zapisano w formacie MS Excel a następnie zaimportowano do programu SPSS Statistics v.17, w którym przeprowadzono analizy statystyczne.

Faza analityczna obejmowała weryfikację hipotez statystycznych, prowadzoną na podstawie testów i metod analiz dostosowanych do zakresów problemowych sformułowanych w hipotezach badawczych oraz uwzględniających ograniczenia metodologiczne wynikające m.in. ze skal pomiarowych analizowanych zmiennych.

4.5. Metody i narzędzia pozyskiwania danych

Wielowymiarowość i złożoność celów badawczych wymagała triangulacji metod oraz technik pozyskiwania danych. Ewaluacyjny charakter analiz dotyczących oceny zachowań trenerskich oraz przywództwa stanowił przesłankę do włączenia do badań grupy zawodników trenowanych przez poszczególnych trenerów. Wskazane potrzeby badawcze stanowiły przesłankę do zastosowania kilku narzędzi pozyskiwania danych, dostosowanych do zakresu tematyki oraz podmiotów objętych badaniem.

Tabela 21.: Zakres zachowań trenerskich w sporcie ocenianych przez sportowców, zawartych

L.p.	Problem badawczy	Narzędzie pozyskiwania danych	Podmiot objęty badaniem	Technika pozyskiwania danych
1.	Skala Zachowań Trenerskich	Zestandaryzowany kwestionariusz wywiadu indywidualnego Wersja: Zachowanie trenera postrzegane przez sportowców	Zawodnicy	PAPI
2.	Skala Przywództwa w Sporcie	Zestandaryzowany kwestionariusz wywiadu indywidualnego Wersja: Przywództwo trenera postrzegane przez sportowców		PAPI
3.	Inteligencja emocjonalna	Kwestionariusz badania inteligencji emocjonalnej INTE	Trenerzy	PAPI
4.	Efektywność pracy	Zestandaryzowany kwestionariusz wywiadu indywidualnego dotyczący efektywności pracy oraz partycypacji pracowniczej		
	Partycypacja pracownicza			
	Dane socjodemograficzne			
5.	Czynniki determinujące efektywność pracy trenerów	Scenariusz do indywidualnego wywiadu pogłębionego (IDI) z 10 trenerami piłki siatkowej pracującymi w polskich młodzieżowych klubach sportowych biorącymi udział we wcześniejszym badaniu ilościowym	Trenerzy	IDI

PAPI (ang. *Paper & Pen Personal Interview*), IDI (ang. *In-depth Interview*) Źródło: opracowanie własne.

W ramach badań ilościowych przeprowadzono 3 badania ankietowe techniką bezpośredniego wywiadu z wykorzystaniem papierowej wersji arkusza. Podstawą przeprowadzenia badań były 3 zestandaryzowane kwestionariusze badań w tym jeden własnego autorstwa, badający cechy socjometryczne. Wskazane narzędzia zamieszczono w załącznikach o numerach 1-3.

Zestandaryzowany kwestionariusz wywiadu indywidualnego skali zachowań trenerskich w sporcie (polska wersja skali Coaching Behaviour Scale) – wersja polska

Kwestionariusz ten, stanowi podstawowe narzędzie pomiaru zachowania trenera widzianego z perspektywy sportowca, wykorzystane w badaniach w ramach niniejszej dysertacji.

Genezą powstania *Coaching Behaviour Scale* było badanie Chelladuraiego (1978), w ramach którego opracowano wielowymiarowy model przywództwa w sporcie opisujący najważniejsze zachowania w zarządzaniu zespołem sportowym. Na jego podstawie Smoll i Smith (1984) opisali zachowania trenerskie w pracy w sporcie młodzieżowym. Cote, Yardley i Hay (1999) przeprowadzili dogłębne badania zachowania trenera i stworzyli Skalę Zachowań Trenerskich w Sporcie (*Coaching Behaviour Scale in Sport*). Bada ona zachowanie trenera, oceniane z perspektywy zawodnika w obszarach: trening fizyczny i planowanie, umiejętności techniczne, przygotowanie mentalne, wyznaczanie celów, strategie na zawody, osobiste relacje i negatywne osobiste relacje.

Opracowanie polskiej wersji Skali Zachowań Trenerskich w Sporcie, przebiegało w dwóch etapach. Pierwszym etapem było przygotowanie polskiego tłumaczenia oryginału, zrealizowanego przez dwóch niezależnych tłumaczy, ocenianego przez 10 sędziów kompetentnych pod kątem jasności pytań. Poprawiona wersja została przetłumaczona na język angielski w celu kontroli sensu pytań. Ostateczna wersja została oceniona przez 4 dwujęzycznych sportowców i porównana z oryginalną wersją CBS-S. Ostatecznie, polska wersja skali została zaakceptowana jako odpowiednik oryginału, pod względem merytorycznym. Drugim etapem badań nad polską wersją Skali Zachowań Trenerskich w Sporcie była weryfikacja właściwości psychometrycznych eksperymentalnej wersji skali. Przeprowadzone analizy: siły dyskryminacyjnej poszczególnych pozycji, analizy czynnikowej głównych składowych, adekwatności doboru próby (na podstawie miary Kaiser-Meyer-Olkina), analiza trafności czynników wykazały, że podobnie jak oryginalna wersja, tak i wersja polska charakteryzuje się dobrymi właściwościami psychometrycznymi i może być szeroko stosowana w środowisku sportowym. Należy zaznaczyć, że polska wersja Skali Zachowań Trenerskich w Sporcie nie jest dokładnym odzwierciedleniem jej oryginału. Różni się liczbą pytań tworzących dwie podskale. W wersji polskiej kategorie 27-29 zostały przeniesione z podskali Strategie na zawody do podskali Wyznaczanie celów. Powyższa korekta miała na celu poprawę właściwości psychometrycznych narzędzia (Guszowska, Gazdowska, Koperska, 2019).

Polska wersja Skali Zachowań Trenerskich w Sporcie, podobnie jak jej wersja oryginalna, zawiera 47 pozycji w 7 podskalach (tabela 22). Odpowiedzi na poszczególne pytania są punktowane na 7-punktowej skali (1 – nigdy, 7 – zawsze). Analiza rzetelności wszystkich podskal Skali Zachowań Trenerskich, oceniana na podstawie współczynnika alfa Cronbacha wykazała, na poziom zgodności wewnętrznej kwestionariusza porównywalny ze wskaźnikami uzyskanymi przez Cote'a, Yardleya i Haya (1999).

Na podstawie indywidualnych odpowiedzi sportowców, pozyskano siedem zmiennych (odpowiadających poszczególnym podskalom) stanowiących średnie arytmetyczne ocen wskazanych przez sportowców poszczególnych trenerów.

Tabela 22.: Zakres zachowań trenerskich w sporcie ocenianych przez sportowców

Zakres ocenianych kategorii (pozycji / itemów)	Podskale
1. zapewnia mi trening fizyczny, do którego jestem przekonany	1. Trening fizyczny i planowanie
2. organizuje mi wymagający trening fizyczny.	
3. zapewnia mi szczegółowo dopracowany plan treningowy.	
4. przedstawia mi plan mojego przygotowania fizycznego.	
5. upewnia się, że baza treningowa i sprzęt są przygotowane na trening.	
6. przygotowuje dla mnie dopracowane sesje treningowe.	
7. przygotowuje dla mnie roczny plan treningowy.	
8. daje mi rady, gdy pracuję nad swoimi umiejętnościami technicznymi.	2. Umiejętności techniczne,
9. dostarcza szczegółowej informacji zwrotnej, która jest po mocna przy korygowaniu błędów technicznych	
10. zapewnia podstawy do opanowania właściwej techniki.	
11. dostarcza szczegółowej informacji zwrotnej niezbędnej do poprawy mojej techniki.	
12. pokazuje jak dany element techniczny powinien być wykonany	
13. opisuje słownie jak dany element techniczny powinien być wykonany.	
14. upewnia się, że rozumiem elementy techniczne i taktyczne, których się uczę.	
15. natychmiast przekazuje mi informację zwrotną.	
16. jak działać pod presją.	3. Przygotowanie mentalne
17. jak być silnym psychicznie.	
18. jak być pewnym swoich umiejętności.	
19. jak być zadowolonym z siebie.	
20. jak się koncentrować na celu.	4. Wyznaczanie celów
21. pomaga określić sposoby na osiągnięcie celów.	
22. nadzoruje moje postępy w dążeniu do celu.	
23. wspiera w stawianiu sobie krótkoterminowych celów.	
24. pomaga określić czas niezbędny do zrealizowania celów.	
25. wspiera w wyznaczaniu długoterminowych celów.	
26. wspiera mnie podczas realizacji zamierzonych celów.	
27. pomaga mi skupić się na tym, by dobrze wypaść.	
28. przygotowuje mnie na różne sytuacje, które mogą wydarzyć się podczas zawodów.	
29. pomaga mi utrzymać moją koncentrację podczas zawodów	5. Strategie na zawody
30. ma swoją rutynę podczas zawodów.	
31. radzi sobie z ewentualnymi problemami, które pojawiają się podczas zawodów.	
32. jest pewny moich umiejętności w trakcie zawodów.	6. Osobiste relacje
33. dba, aby sprzęt oraz niezbędne urządzenia były przygotowane na zawody.	
34. jest dla mnie wyrozumiały.	
35. jest dobrym słuchaczem.	
36. mogę z nim łatwo porozmawiać w razie problemów, które mnie spotykają.	
37. troszczy się o mnie (nie tylko w kwestii sportu, także w innych sferach mojego życia).	
38. mogę mu zaufać i zwrócić się do niego z moimi problemami osobistymi.	
39. nie zdradza moich prywatnych tajemnic.	7. Negatywne osobiste relacje
40. używa strachu w swoich metodach trenerskich.	
41. krzyczy na mnie kiedy jest zły.	
42. lekceważy moje zdanie.	
43. zauważalnie faworyzuje innych.	
44. zastrasza mnie psychicznie.	
45. używa swojej władzy by mną manipulować.	
46. wyraża osobiste przytyki na mój temat, które mnie smućą.	
47. poświęca więcej czasu i uwagi lepszym zawodnikom.	

Zródło: opracowanie własne na podstawie: Guszowska M., Gazdowska Z., Koperska N. (red.) (2019). Narzędzia pomiaru w psychologii sportu. Warszawa: Wydawnictwo AWF.

Zestandaryzowany kwestionariusz wywiadu indywidualnego - Skala Przywództwa w Sporcie (polska wersja Leadership Scale for Sports)

Skala Przywództwa w Sporcie jest narzędziem służącym do badania zachowań trenerskich postrzeganych przez sportowców. Skala umożliwia określenie stylu kierowania przez trenera swoimi zawodnikami, a także ilości dostarczanych pozytywnych informacji zwrotnych oraz wsparcia społecznego. Wykorzystywanie tego narzędzia może pomóc lepiej zrozumieć fenomen efektywnych trenerów i dokładniej poznać ich sposób kierowania zawodnikami. Stosowanie tego narzędzia przez psychologów sportu w swojej praktyce pozwala lepiej zrozumieć swoich zawodników i ich postrzeganie trenera, a przez to także ich relacje z trenerem. Analiza rozbieżności w postrzeganiu trenera przez zawodników tego samego zespołu (skrajne oceny trenera) może także ujawnić różnice w podejściu trenera do zawodników i ewentualne faworyzowanie pewnych grup. Może więc stanowić podstawę do ewentualnej dalszej pracy z samym trenerem.

Polska wersja LSS składa się z 40 itemów, które odzwierciedlają, tak jak w oryginalnej wersji, pięć wymiarów zachowań trenera: Trenowanie i instruowanie, Zachowanie demokratyczne, Pozytywna informacja zwrotna, Wsparcie społeczne, Zachowanie autokratyczne. Kwestionariusz składa się z 40 składowych pytań, których odpowiedzi są punktowane na 5-punktowej skali (1 – nigdy, 5 – zawsze).

Tabela 23.: Zakres zachowań przywódczych w sporcie ocenianych przez sportowców, zawartych

Zakres ocenianych kategorii (pozycji / itemów)	Podskale
1. każdemu zawodnikowi wyjaśnia techniki i taktyki konkretnej dyscypliny.	Trenowanie i instruowanie
2. pyta o opinię zawodników na temat wyboru strategii na konkretne zawody czy mecz.	Zachowanie demokratyczne
3. wyświadcza zawodnikom osobiste przysługi.	Wsparcie społeczne
4. docenia zawodników za dobre wyniki i wyraża swoje uznanie w towarzystwie innych	Pozytywna informacja zwrotna
5. odmawia pójścia na kompromis.	Zachowanie autokratyczne
6. przewiduje co powinno zostać zrobione.	Trenowanie i instruowanie
7. uzyskuje zgodę grupy co do ważniejszych kwestii zanim sam rozpocznie ich realizację.	Zachowanie demokratyczne
8. zachęca do bliskich i nieformalnych relacji między zawodnikami.	Wsparcie społeczne
9. mówi zawodnikom, jeżeli wykonają zadanie szczególnie dobrze.	Pozytywna informacja zwrotna
10. od każdego zawodnika oczekuje realizacji swojego zadania w najmniejszym szczególe.	Trenowanie i instruowanie
11. zachęca zawodników, aby wysuwali własne propozycje prowadzenie treningów.	Zachowanie demokratyczne
12. zachęca, by zawodnicy zwracali się do niego.	Wsparcie społeczne
13. nagradza zawodników za dobre wyniki.	Pozytywna informacja zwrotna
14. pozwala zawodnikom na udział w podejmowaniu decyzji.	Zachowanie demokratyczne

15. pozwala zawodnikom na sprawdzenie ich własnych sposobów i pomysłów, nawet jeżeli	Zachowanie demokratyczne
16. wyraża uznanie, jeżeli zawodnicy dobrze się spiszą.	Pozytywna informacja zwrotna
17. nie bierze pod uwagę w trakcie planowania treningów, sugestii zawodników.	Zachowanie autokratyczne
18. rozumie, że na wysiłek zawodników składa się wiele elementów.	Trenowanie i instruowanie
19. pyta zawodników o zdanie na temat ważnych kwestii trenerskich.	Zachowanie demokratyczne
20. wyraża uznanie, jeżeli się ono należy.	Pozytywna informacja zwrotna
21. nie tłumaczy swoich decyzji zawodnikom.	Zachowanie autokratyczne
22. wyjaśnia każdemu zawodnikowi, co powinno oraz co nie powinno być robione	Trenowanie i instruowanie
23. chwali zawodników za dobrze wykonane ćwiczenia na treningach	Pozytywna informacja zwrotna
24. określa szczegółowo, jakie są oczekiwania względem zawodników	Trenowanie i instruowanie
25. liczy się ze zdaniem i opinią zawodników	Zachowanie demokratyczne
26. okazuje zrozumienie, kiedy zawodnicy mają problemy	Wsparcie społeczne
27. nie pozwala zawodnikom na podejmowanie samodzielnych decyzji	Zachowanie autokratyczne
28. instruuje każdego zawodnika indywidualnie w zakresie niezbędnych dla niego umiejętności w konkretnej dyscyplinie sportowej.	Trenowanie i instruowanie
29. inicjuje nieformalne spotkania towarzyskie z zawodnikami	Wsparcie społeczne
30. sam podejmuje wszystkie decyzje i nie konsultuje ich z zawodnikami	Zachowanie autokratyczne
31. wskazuje zawodnikom dokładnie jakie błędy popełnili	Trenowanie i instruowanie
32. pozwala, aby zawodnicy aktywnie uczestniczyli w przygotowaniu planów szkoleniowych.	Zachowanie demokratyczne
33. nie tłumaczy wyznaczonych przez niego celów względem zawodników	Zachowanie autokratyczne
34. szczegółowo instruuje zawodników jak wykonywać poszczególne ruchy, by unikać popełnianych błędów	Trenowanie i instruowanie
35. pomaga w rozwiązywaniu osobistych problemów zawodników	Wsparcie społeczne
36. dostarcza informacji zawodnikom na temat poziomu ich aktualnych umiejętności	Pozytywna informacja zwrotna
37. zawsze służy dobrą radą	Wsparcie społeczne
38. podkreśla swoją władzę i pozycję w drużynie	Zachowanie autokratyczne
39. dostarcza zawodnikom szczegółowych informacji na temat umiejętności, których muszą się w danym sezonie nauczyć.	Trenowanie i instruowanie
40. zwraca szczególną uwagę na korygowanie błędów popełnianych przez zawodników	Trenowanie i instruowanie

Zródło: opracowanie własne na podstawie: Guskowska M., Gazdowska Z., Koperska N. (red.) (2019). Narzędzia pomiaru w psychologii sportu. Warszawa: Wydawnictwo AWF.

Wynikowe zmienne, wykorzystane w dalszej analizie, są wyliczane jako średnie odpowiednich zestawów pytań. Rzetelność wszystkich podskal Skali Przywództwa w Sporcie jest porównywalna ze wskaźnikami alfa Cronbacha uzyskanymi przez Chelladuraia i Saleha (1980) w LSS. Cechuje się zadowalającymi właściwościami psychometrycznymi (Guskowska, Gazdowska, Koperska, 2019).

Zestandaryzowany kwestionariusz dotyczący badania rodzaju i poziomu partycypacji pracowniczej

W celu zbadania rodzaju i poziomu partycypacji pracowniczej, autor w swoim kwestionariuszu odniósł się do zmodyfikowanych poziomów partycypacji wskazanych przez W. Tegtmeiera (za: Mikuła, 2001). W celu pomiaru poziomu partycypacji wykorzystano zestandaryzowany kwestionariusz badania PAPI, zawierający kategorie odpowiedzi dotyczące zmodyfikowanych poziomów partycypacji wyróżnionych przez W. Tegtmeiera (za: Mikuła, 2001).

Oryginalne kategorie obejmują 8 poziomów partycypacji, wśród których 4 stanowią o partycypacji biernej (poziomy od 1 do 4), natomiast pozostałe 4 kategorie (kategorie od 5 do 8) charakteryzują partycypację czynną.

Tabela 24.: Zakres zachowań trenerskich w sporcie ocenianych przez sportowców, zawartych

Poziomy partycypacji według W. Tegtmeiera	Poziomy partycypacji wskazane w kwestionariusza do badania trenerów i instruktorów piłki siatkowej	Rodzaje partycypacji
1. prawo do informacji	Czy jest Pan(i) informowany(a) o decyzjach podejmowanych przez Władze klubu sportowego? Jeśli tak, to w jakim zakresie?	Partycypacja bierna
2. prawo do wysłuchiwanie skarg i zażaleń	Czy ma Pan(i) możliwość wysłuchiwanie pojawiających się skarg i zażaleń, uzyskania informacji (od Władz klubu sportowego) na temat powstających w klubie sportowym problemów?	
3. prawo do wypowiedzania się (opiniowania)	Czy ma Pan(i) nieskrępowaną (swobodną) możliwość wyrażania opinii przy Władzach klubu sportowego na temat sytuacji w klubie sportowym, podejmowanych decyzji?	
4. prawo do doradzania	Czy posiada Pan(i) prawo do doradzania podczas rozwiązywania przez Władze klubu sportowego zaistniałych problemów?	
5. prawo do wyrażania sprzeciwu	Czy jako pracownik zajmujący dane stanowisko ma Pan(i) prawo wyrażania sprzeciwu wobec proponowanych lub podejmowanych przez Władze klubu sportowego decyzji?	Partycypacja czynna
6. prawo do wyrażania zgody	Czy jako pracownik zajmujący dane stanowisko ma Pan(i) prawo wyrażania zgody na podjęcie przez Władze klubu sportowego określonej decyzji?	
7. prawo do wspólnego rozstrzygnięcia	Czy uczestniczy Pan(i) we wspólnym z Władzami klubu sportowego rozstrzygnięciu problemów decyzyjnych? Jeśli tak, to w jakim zakresie?	
8. prawo do wyłącznego rozstrzygnięcia	nd	nd

Źródło: opracowanie własne na podstawie Mikuła, B. (2001). Diagnozowanie stopnia partycypacji bezpośredniej pracowników. Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, (564), 25-38

W badaniu przeprowadzonym na potrzeby dysertacji zrezygnowano z ostatniej kategorii - prawa do wyłącznego rozstrzygnięcia. Jak wskazuje B. Mikuła (2001) kategoria ta jest sprzeczna z zakresem definicyjnym partycypacji. Prawo do wyłącznego rozstrzygnięcia nie może być rozpatrywane w ramach partycypacji, a stanowi o uczestnictwie w procesie zarządzania poprzez samodzielny zakres zadań, uprawnień i odpowiedzialności.

Skala odpowiedzi na poszczególne kategorie odzwierciedlające poziomy partycypacji miała charakter dychotomiczny (tak/nie). Poziom partycypacji dla poszczególnych

respondentów był wyznaczany na podstawie kategorii, której dotyczyła ostatnia twierdząca odpowiedź. W celu oceny rzetelności skali posłużono się współczynnikiem alfa Cronbacha, którego wartości obliczono (w programie SPSS Statistics v. 17) na podstawie próby 30 respondentów. Uzyskana wartość współczynnika 0,78 świadczy o zadowalającej spójności wewnętrznej kwestionariusza. Ze względu na zerowe wartości wariancji dla kategorii (poziomów partycypacji 1-2, wynikające z jednorodności twierdzących odpowiedzi) w analizie rzetelności uwzględniono pozycje 3-7.

Odpowiedzi dotyczące poziomu partycypacji zostały zakodowane w dwojaki sposób, tworząc dwie odrębne zmienne. Pierwsza zmienna dotycząca poziomu partycypacji stanowiła zmienną porządkową z zakresem wartości od 1 do 7, odpowiadającym poszczególnym poziomom partycypacji. Druga zmienna rozróżniała dwa rodzaje partycypacji, przyjmując wartość 1 dla partycypacji czynnej, wartość 0 dla partycypacji biernej.

Zestandaryzowany kwestionariusz dotyczący badania efektywności pracy trenerów i instruktorów piłki siatkowej

Wśród czynników determinujących efektywność pracy trenera wyróżniono również cechy socjodemograficzne, których pomiar przeprowadzono na podstawie części metryczkowej ankiety badania poziomu efektywności pracy trenerów i instruktorów. Uzyskano informacje dotyczące: wieku, wykształcenia, płci, stanu cywilnego, stażu pracy i posiadania dzieci do lat 7.

W przypadku cech charakteryzujących efektywność pracy trenerów i instruktorów skoncentrowano się na dwóch miarach. Pierwsza z nich odnosiła się do miejsca, jakie drużyna badanego trenera zajęła w tabeli wyników rozgrywek w lidze wojewódzkiej okręgowego związku piłki siatkowej w sezonie 2019/2020. Drugie pytanie dotyczyło liczby zawodników grających w kadrze narodowej. Zmienne uzyskane na podstawie kwestionariusza w zakresie poziomu efektywności pracy trenerów miały charakter ilościowy, z ograniczonym zakresem odpowiedzi.

Kwestionariusz badania inteligencji emocjonalnej stworzony w oparciu o kwestionariusz INTE

Kwestionariusz INTE to polska adaptacja Emotional Intelligence Scale (Schutte i wsp., 1998) i jest narzędziem służącym do pomiaru inteligencji emocjonalnej. Za podstawę teoretyczną autorzy kwestionariusza przyjęli koncepcję inteligencji emocjonalnej wg przedstawionego powyżej modelu Saloveya i Mayera (1990):

1. zdolności do spostrzegania i wyrażania emocji - rozpoznawanie emocji na podstawie stanów fizjologicznych, uświadamianie sobie własnych uczuć,

- rozpoznawanie uczuć u innych oraz w dziełach sztuki;
2. zdolność do asymilowania emocji w przebiegu procesów poznawczych - emocjonalne kierowanie uwagą, przyjmowanie różnych punktów widzenia, wywoływanie u siebie określonych emocji aby lepiej zrozumieć sytuację;
 3. zdolność do rozumienia i analizowania emocji oraz wykorzystywania wiedzy emocjonalnej - nazywanie emocji adekwatnych do sytuacji, rozumienie i przewidywanie zmian emocji w przebiegu sytuacji (Salovey, Sluyter 1999).

Kwestionariusz składa się z 33 pozycji o charakterze samoopisowym, których prawdziwość w stosunku do własnej osoby oceniana jest na pięciostopniowej skali, gdzie 1 oznacza zdecydowanie nie zgadzam się, a 5 zdecydowanie zgadzam się. Zadanie badanego polegało na wyborze jednej cyfry określającej stopień w jakim dane wyrażenie odnosi się do niego.

Wynikowe miary, opracowane na podstawie wyników badania ankietowego, są wyliczane jako średnie ocen poszczególnych itemów, przypisanych do określonej grupy zdolności inteligencji emocjonalnej. Prócz pomiaru ogólnego poziomu IE, istnieje możliwość osobnego uwzględniania przy ocenie dwu jej komponentów: zdolności do wykorzystywania emocji i zdolności do rozpoznawania emocji (normy stenowe). Narzędzie i umożliwiło pomiar ogólnego poziomu zdolności emocjonalnej oraz dwóch składowych czynników:

- (1). zdolność do wykorzystywania emocji w celu wspomagania myślenia i działania oraz
- (2). zdolność rozpoznawania emocji.

Badania z użyciem Kwestionariusza Inteligencji Emocjonalnej (INTE) zostały przeprowadzone przez osobę do tego uprawnioną. Ze względu na ograniczenia publikowania kwestionariuszy wskazane przez Pracownię Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego (<https://www.practest.com.pl/kwestie-dotyczace-legalnosci-uzywania-testow-psychologicznych>) Kwestionariusz Inteligencji Emocjonalnej (INTE) nie został dołączony do niniejszej pracy.

Scenariusz do indywidualnego wywiadu pogłębionego (IDI) z 10 trenerami piłki siatkowej pracującymi w polskich młodzieżowych klubach sportowych biorącymi udział we wcześniejszym badaniu ilościowym

W celu weryfikacji wyników badań pochodzących z analizy ilościowej, autor przeprowadził indywidualne wywiady pogłębione IDI (ang. *Individual In-depth Interview*) z 10 trenerami i instruktorami piłki siatkowej, którzy brali udział we wcześniejszym badaniu ilościowym. Materiał zgromadzony na podstawie badania jakościowego techniką wywiadu

dogłębionego stanowił element komplementarny wyników badań ilościowych (przeprowadzonych techniką PAPI), których wyniki poddano analizie metodami statystycznymi. Zastosowanie wywiadów umożliwiło pozyskanie, eksperckiej oceny zależności występujących między elementami budującymi profil kompetencyjny trenerów i instruktorów a efektywnością ich pracy. Ponadto, aplikacja metody pozwoliła na pozyskanie dodatkowych informacji dotyczących czynników mający wpływ na wynik pracy trenerów, które wykraczają poza ramy teoretyczne wskazane w literaturze przedmiotu oraz odnoszą się do aktualnych realiów pracy w polskich zespołach piłki siatkowej.

Zasadniczym celem konstrukcji scenariusza indywidualnego wywiadu dogłębionego było zasięgnięcie subiektywnych opinii trenerów i instruktorów, dotyczących zakresu czynników determinujących efektywność ich pracy. Pytania dotyczyły zarówno konfirmacji przyjętych założeń co do wpływu inteligencji emocjonalnej, zachowań przywódczych, trenerskich oraz partycypacji pracowniczej na efektywność pracy, jak i sposobu oddziaływania oraz ważności wskazanych czynników. Zebrany materiał pozwolił na skonfrontowanie wyników analiz ilościowych z opiniami trenerów i instruktorów wynikających z ich doświadczenia zawodowego. Scenariusz zawierał 30 pytań otwartych, zarówno ogólnych jak i szczegółowych. Scenariusz indywidualnego wywiadu dogłębionego (IDI) zawiera Załącznik nr 5 zamieszczony na końcu rozprawy.

4.6. Metody doboru próby

Ze względu na ograniczony dostęp do danych kontaktowych trenerów oraz ich zawodników, badania ankietowe były prowadzone na próbach dobranych w sposób celowy, metodą kuli śnieżnej (Czakon, 2011). Metoda ta opierała się na nielosowym wyborze próby. Polega on na etapowym zwiększaniu badanej próby. Początkowo mała liczebnie grupa respondentów w trakcie badania wskazywała na inne jednostki należące do populacji generalnej, które należy poddać dalszemu badaniu. W ten sposób liczebność próby zaczyna szybko rosnąć. Główną zaletą tej techniki wyboru próby jest fakt, iż pozwala ona dotrzeć do jednostek w warunkach braku ich spisu bądź, gdy dotarcie do nich przez badacza byłoby bardzo utrudnione. Prowadząc dobór celowy trenerów i instruktorów piłki siatkowej kierowano się nie tylko możliwością kontaktu ze wskazanymi osobami, ale również możliwością pozyskania próby charakteryzującej się zróżnicowanym poziomem doświadczenia w prowadzeniu zespołów piłki siatkowej.

Tabela 25.: Zakres metod doboru oraz liczebności poszczególnych prób

L.p.	Problem badawczy	Technika pozyskiwania danych	Podmiot badania	Metoda doboru próby	Zakładana liczebność	Liczebność zrealizowana
1.	Skala Zachowań Trenerskich	Zestandaryzowany kwestionariusz wywiadu indywidualnego	Zawodnicy piłki siatkowej	Dobór celowy warstwowy	420 zawodników	420 zawodników
2.	Skala Przywództwa w Sporcie	Zestandaryzowany kwestionariusz wywiadu indywidualnego	Zawodnicy piłki siatkowej	Dobór celowy warstwowy	420 zawodników	420 zawodników
3.	Inteligencja emocjonalna	Kwestionariusz badania inteligencji emocjonalnej INTE	Trenerzy i instruktorzy piłki siatkowej	Dobór celowy, metoda kuli śniegowej	30 trenerów	30 trenerów
4.	Efektywność pracy oraz partycypacja pracownicza	Zestandaryzowany kwestionariusz wywiadu indywidualnego	Trenerzy i instruktorzy piłki siatkowej	Dobór celowy, metoda kuli śniegowej	30 trenerów	30 trenerów
5.	Wskazanie oraz ocena czynników determinujących efektywność pracy trenerów	Scenariusz do indywidualnego wywiadu pogłębionego (IDI)	Trenerzy i instruktorzy piłki siatkowej	Dobór celowy, metoda kuli śniegowej	10 trenerów	10 trenerów

Zródło: opracowanie własne.

4.7. Metody analizy danych

Zróznicowanie analizowanych zmiennych pod względem skal determinowało zastosowanie różnorodnych metod analizy danych, dostosowanych do charakteru zmiennych. Istotnym problem stanowiły ograniczenia wnioskowania, jakie niosła ze sobą aplikacja wybranych metod analizy danych.

Brak mierzalnej odległości między kategoriami zmiennych jakościowych powoduje, że nie można stosować do nich standardowych działań matematycznych, średniej czy wariancji (Frątczak, 2012).

Metody analiz zmiennych mierzonych na skali nominalnej wykorzystują jedynie informacje o przynależności danego obiektu do danej kategorii. Metody analiz wykorzystywane w przypadku danych porządkowych wykorzystują dodatkowo informację o kolejności badanych kategorii zawartą w przypisanych im symbolach (słowach, literach, liczbach). W przypadku zmiennych ilościowych, których zakres wartości zawiera ich niewielką liczbę zasadne jest ograniczenie się do metod analiz. Możliwa jest również sytuacja odwrotna. Ze względu na dużą liczbę kategorii zmiennych porządkowych dopuszczalne jest zastosowanie metod przeznaczonych dla zmiennych ilościowych (Frątczak 2012).

Zakres wykorzystanych w badaniach metod analiz statystycznych obejmował:

- ocenę rzetelności skal dla poszczególnych kategorii odpowiedzi (itemów) do pytań w kwestionariuszach ankiet;
- rozkłady częstości odpowiedzi według kategorii cech jakościowych (mierzonych na skali nominalnej lub porządkowej);
- statystyki opisowe charakteryzujące średnie poziomy oraz zróżnicowanie zmiennych ilościowych;
- miary korelacji zmiennych ilościowych;
- miary oraz testy niezależności zmiennych jakościowych.

Ocena rzetelności skal częstości występowania lub zgodności co do stwierdzeń:

Współczynnik rzetelności Alfa Cronhacha. Metoda ta, obecnie najczęściej stosowana do szacowania zgodności wewnętrznej, uznawana jest za najlepszy sposób szacowania rzetelności. Ocenę rzetelności przeprowadza się najczęściej w przypadku konstrukcji autorskich kwestionariuszy badań lub modyfikacji już istniejących. Celem autora współczynnika, L. Cronbacha psychologa i statystyka, było pracowanie metody pozwalającej na ocenę wewnętrznej spójności skal stosowanych w kwestionariuszach testów. Wewnętrzna spójność określa poziom mierzenia tego samego pojęcia przez wszystkie pozycje (itemy). Cronbach zaproponował wzór, który znajduje zastosowanie zarówno z dychotomicznym formatem odpowiedzi jak i odpowiedziami mierzonymi na skalach o wielu mianach (np. skala Likerta) (Jankowski i Zajenkowski, 2009).

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k s_i^2}{s_c^2} \right),$$

gdzie:

k – liczba pozycji testu,

s_i^2 – wariancja i -tej pozycji (ocenianych kategorii / pozycji),

s_c^2 – wariancja wyników ogólnych (wariancja sum ocen dla wszystkich ocenianych kategorii / pozycji).

Wartość wskaźnika Alfa Cronbacha może przyjmować wartość od 0 do 1, choć może się czasem zdarzyć, że alfa będzie ujemna w przypadku pojawienia się ujemnych korelacji między pozycjami. Im większa wartość tym większa rzetelność skali. Przyjmuje się, że wartości powyżej 0,7 oznaczają prawidłową rzetelność skali. Wartości poniżej 5 wskazują na słaby poziom rzetelności. Gdy wartość współczynnika Alfa-Cronbacha jest niższa należy ocenić

pytaniami, które z nich zaniżają wartość współczynnika rzetelności czynnikową. Być może badana skala zawiera pytania dotyczące kilku konstruktów niż jeden (Rószkiewicz i wsp., 2013). Alternatywną miarą służącą ocenie zgodności wewnętrznej kategorii z dychotomicznymi odpowiedziami jest współczynnik Kudera-Richardsona (Kuder i Richardson, 1937). Z względu na uniwersalność miary, współczynnik zastosowano zarówno w przypadku kwestionariuszy zbudowanych z kategorii ocenianych na skalach dychotomicznych, jak i wielostopniowych.

Rozkłady częstości odpowiedzi według kategorii zmiennych jakościowych

Stanowiły podstawę opisu wyników badań ankietowych w zakresie zmiennych mierzonych na skalach nominalnych oraz porządkowych. Ze względu na liczebność prób mniejszą od 100 obserwacji, rozkłady te prezentowano w wartościach bezwzględnych.

Rozkłady częstości odpowiedzi między kategorie dwóch zmiennych jakościowych stanowiły punkt wyjścia do analiz zależności między cechami.

Statystyki opisowe charakteryzujące średnie poziomy oraz zróżnicowanie zmiennych ilościowych

Jednym z pierwszych etapów poprzedzającym analizy korelacji oraz zależności przyczynowo-skutkowej jest opis statystyczny zebranych danych pod kątem średniego poziomu oraz zróżnicowania cech mierzalnych, jak i częstości występowania poszczególnych kategorii odpowiedzi. Analizy średnich wartości cech przeprowadzono w oparciu o **miary tendencji centralnej**: miarę klasyczną – **średnią arytmetyczną** oraz miarę pozycyjną – **medianę**. Istotnym ograniczeniem średniej arytmetycznej jest brak możliwości stosowania w przypadku niejednorodności próby lub występowania wartości odstających. Mediana dzieli zbiorowość na dwie równe części. Połowa jednostek ma wartości cechy mniejsze lub równe medianie, a połowa wartości cechy większe od mediany. Mediana obok średniej arytmetycznej jest najczęściej stosowanym parametrem statystycznym. Może być obliczana w przypadkach, kiedy interpretowanie średniej arytmetycznej jest niepoprawne metodologicznie lub nie jest możliwe jej obliczenie. Zbliżona wartość statystyk, poparta rozkładem wartości stanowi przesłankę do wnioskowania o symetryczności rozkładów badanych cech (Starzyńska, 2005).

Metody analiz korelacji i zależności zmiennych

Zależność korelacyjna (statystyczna) występuje wtedy, gdy określonym wartościom jednej zmiennej są przyporządkowane pewne średnie wartości drugiej zmiennej. Siłę zależności pomiędzy cechami można wyrazić liczbowo za pomocą odpowiednich mierników. Wybór miernika jest uzależniony od rodzaju cech między którymi badana jest zależność, liczby obserwacji oraz charakteru zależności.

Współczynnik korelacji rang Spearmana

Służy do oceny siły zależności pomiędzy zmiennymi, których wartości są wyrażone co najmniej na skali porządkowej, lub które mogą być poddane rangowaniu.

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{N(N^2 - 1)},$$

gdzie d_i – różnice pomiędzy rangami cechy x_i i y_i ,

N – liczba wszystkich obserwacji.

Obliczenia rozpoczyna się od uporządkowania wartości cech poprzez nadanie im rangi – kolejnego numeru. (dx, dy) W przypadku gdy występują w szeregu te same wartości, przyporządkowujemy im średnią arytmetyczną z kolejnych numerów w uporządkowanym szeregu. Współczynnik przyjmuje wartości z przedziału $[-1, 1]$. Zależność liniowa rośnie wraz ze wzrostem wartości bezwzględnej współczynnika korelacji (Starzyńska, 2005). Ocena statystycznej istotności związku korelacyjnego przeprowadza się w oparciu o statystykę testową (Zeliaś, 2000):

Miary oraz testy niezależności zmiennych

Nieparametryczny Test Manna-Whitneya służy do weryfikacji hipotezy o nieistotności różnic pomiędzy medianami badanej zmiennej w dwóch populacjach (przy czym zakładamy, że rozkłady zmiennej są sobie bliskie. Zbiór danych, które mają zostać poddane temu testowi powinien zawierać: zmienną niezależną (grupującą) i zmienną zależną, która została mierzona na skali porządkowej lub ilościowej. Test ten weryfikuje hipotezę zerową, która mówi, że dwie losowo wybrane próby pochodzą z tej samej populacji (Starzyńska, 2005).

Test niezależności Chi-kwadrat. Obszar zastosowania tego testu obejmuje nie tylko analizę częstości występowania cech jakościowych, ale również analizę zgodności cech ilościowych oraz przypadki badania zależności cechy jakościowej od ilościowej. H_0 jest hipotezą zakładającą brak wpływu cechy jakościowej na wartość drugiej ocenianej cechy, np. brak wpływu płci na częstość występowania raka trzonu macicy. Odrzucając H_0 , przyjmuje się hipotezę alternatywną. Wśród dwóch najważniejszych założeń stosowalności testu χ^2 należy wymienić ograniczenie dotyczące minimalnej liczebności próby oraz niezależność grup. Minimalna liczebność próby powinna wynosić nie mniej niż 5 osób. Związane jest to z faktem, że χ^2 testuje prawdopodobieństwa w poszczególnych komórkach. Oceny tych

prawdopodobieństw dla liczebności poniżej 5 mogą być niewystarczająco precyzyjne [3–5]. (Kwasiborski i Sobol, 2011).

Dwuczynnikowa analiza wariancji ze zmiennymi interakcyjnymi

Jedną z kwestii badawczych dotyczących oceny wpływu czynników determinujących efektywność pracy trenerów była weryfikacja hipotezy, iż partycypacja pracownicza (w tym udział w zarządzaniu klubem) jest mediatorem pomiędzy kompetencjami osobistymi i zawodowymi oraz czynnikami socjodemograficznymi trenera i instruktora sportu a efektywnością jego pracy. Ocena partycypacji pracowniczej jako mediatora zależności między pozostałymi czynnikami a poziomem efektywności pracy wiązała się z zastosowaniem metody analizy uwzględniającej korelacje zmiennych interakcyjnych. W porównaniu do innych, prostszych metod analizy danych np: testy t-Studenta, testy nieparametryczne analiza wariancji ANOVA ANOVA (ang. ANOVA – *Analysis of Variance*) pozwala na porównywanie nie tylko zmiennych mających więcej niż 2 poziomy (grupy), ale umożliwia analizować równoczesny wpływ kilku czynników naraz oraz efekty interakcyjne pomiędzy tymi czynnikami. Analiza wariancji jest metodą wspomagającą badania istotności różnic między wieloma średnimi z prób losowych dla wielu zbiorowości statystycznych. Testy te ze względu na ich moc mają ograniczenia. Do tych ograniczeń należy zaliczyć:

- 1) dane (zmienne) muszą być ilościowe (muszą to być dane mierzalne);
- 2) dane powinny mieć rozkład normalny (weryfikacja na podstawie testu Shapiro-Wilka, w przypadku normalności rozkładu reszt przyjmuje się hipotezę zerową na podstawie empirycznego poziomu istotności $p\text{-value} > 0,05$);
- 3) dane powinny być niezależne;
- 4) wariancje wszystkich zmiennych powinny być jednorodne (weryfikowane na podstawie testu Levene'a, dla którego statystyczny poziom istotności $p\text{-value} > 0,05$ w przypadku jednorodności wariancji).

Zaletą analizy wariancji jest możliwość jej stosowania w przypadku gdy dysponuje się zmiennymi zależnymi z ograniczoną liczbą możliwych wartości (wartości występują na niewielu poziomach). Zmienna zależna nazywana jest zmienną odpowiedzi, a zmienne niezależne – czynnikami. Wyniki analizy wariancji pozwalają odpowiedzieć na pytanie czy zmiana poziomu danego czynnika (lub poziomów wybranych czynników) ma wpływ na średnią wartość zmiennej odpowiedzi. Analiza wariancji, w przeciwieństwie do analizy regresji aplikowanej wyłącznie w przypadku zmiennych ilościowych, jest stosowana w przypadku występowania czynników, które są zmiennymi jakościowymi.

Ze względu na potrzeby analityczne związane z weryfikacją istotności wpływu zmiennych pośredniczących na zależności między pozostałymi zmiennymi, w dysertacji wykorzystano dwuczynnikową analizę wariancji. Umożliwia ona określenie istotności wpływu dwóch czynników na zmienną objaśnianą (zależną) jednocześnie w sposób niezależny (jako osobne zmienne) oraz w formie interakcji (uwzględniającej łączne oddziaływanie tych czynników na zmienną objaśnianą) (Malska i Twaróg, 2017).

Analiza regresji

W celu określenia zależności między zmienną objaśnianą (zależną) a zmiennymi objaśniającymi (niezależnymi) zastosowano analizę regresji liniowej. Ocenę wpływu zmiennych objaśniających na zmienną objaśnianą przeprowadzono w oparciu o oszacowania parametrów strukturalnych (na podstawie metody najmniejszych kwadratów) Interpretując zależności liniowe między zmiennymi, wskazano szacowaną zmianę wartości zmiennej objaśnianej wywołaną jednostkową zmianą zmiennej objaśniającej. W celu weryfikacji istotności zmiennych posłużono się empirycznym poziomem istotności statystyki t-Studenta. Do oceny dopasowania modelu do danych empirycznych wykorzystano skorygowany współczynnik determinacji R^2 . Informuje on, jaka część całkowitej zmienności (zmian) zmiennej objaśnianej została wyjaśniona przez zmiany zmiennej objaśniającej. W celu weryfikacji normalności rozkładu reszt wykorzystano test Shapiro-Wilka. Przyjęcie hipotezy zerowej testu upoważniało do wnioskowania o prawdziwości testów dotyczących istotności statystycznej wpływu zmiennych objaśniających na zmienną objaśnianą (Maddala, 2008).

Podsumowanie

Niniejszy rozdział służył prezentacji celów przedmiotu badania oraz zobrazowaniu metodyki badawczej wykorzystanej w części empirycznej niniejszej dysertacji. Złożoność badanej problematyki wymagała aplikacji szeregu metod pozyskiwania oraz analizy danych. W kolejnych podrozdziałach przedstawiono założenia modelu badawczego uwzględniającego relacje między obszarami badawczymi, charakterystykę zmiennych oraz procedur badawczych wykorzystujących wskazane zmienne. Przedstawiono również metody i narzędzia pozyskiwania danych, doboru prób badawczych oraz metody analizy danych.

Rozdział 5.

Sylwetka badanych trenerów i instruktorów piłki siatkowej w świetle przeprowadzonych badań

Istotnym elementem badań empirycznych, poprzedzającym weryfikację hipotez badawczych o zależnościach między czynnikami determinującymi efektywność pracy trenerów i instruktorów sportowych, jest ich analiza opisowa. Kluczowym czynnikiem, budowania efektywności pracy trenerów i instruktorów są ich kompetencje. Badanymi elementami, składającymi się na profil kompetencyjny trenera i instruktora piłki siatkowej są zachowania trenerskie i przywódcze, partycypacja pracownicza oraz inteligencja emocjonalna. Zmiennymi warunkującymi efektywność pracy trenerów oraz wpływającymi na wskazane determinanty, są cechy socjodemograficzne. Przyjęto, że czynnikiem pośredniczącym między cechami socjodemograficznymi a efektywnością pracy jest partycypacja pracownicza. Zgodnie z metodologią badań, przedstawioną w rozdziale czwartym, zmienne służące ocenie profilu kompetencyjnego, partycypacji pracowniczej, inteligencji emocjonalnej oraz efektywności pracy zostały pozyskane w ramach własnych badań ankietowych skierowanych do zawodników, podopiecznych poszczególnych trenerów lub trenerów i instruktorów piłki siatkowej. Biorąc pod uwagę nielosowy dobór próby respondentów – trenerów i instruktorów (dobór celowy, metodą kuli śnieżnej) oraz zawodników przez nich trenowanych (celowo-warstwowy), należy zaznaczyć, że przedstawione poniżej wyniki badań nie mogły zostać uogólnione na populację generalną trenerów i instruktorów piłki siatkowej w Polsce.

5.1. Charakterystyka socjodemograficzna trenerów i instruktorów

Przyjęty model badawczy zakłada iż cechy socjodemograficzne trenerów i instruktorów piłki siatkowej, definiowane jako zmienne kontekstualne, mogą wpływać zarówno na efektywność pracy trenerów i instruktorów jak i rodzaj oraz poziom ich partycypacji pracowniczej.

Dane dotyczące cech socjodemograficznych trenerów i instruktorów piłki siatkowej zostały pozyskane w ramach badania PAPI, przeprowadzonego na próbie 30 trenerów sportowych wybranych do badania celowo, metodą kuli śnieżnej, na podstawie zestandaryzowanego kwestionariusza wywiadu indywidualnego dotyczącego efektywności pracy oraz partycypacji pracowniczej. Prezentowana struktura socjodemograficzna nie stanowi odwzorowania struktury populacji generalnej trenerów, a wnioski z przeprowadzonych analiz

dotyczą jedynie badanych jednostek i nie mogą zostać uogólnione na całą populację generalną kadry trenerskiej piłki siatkowej.

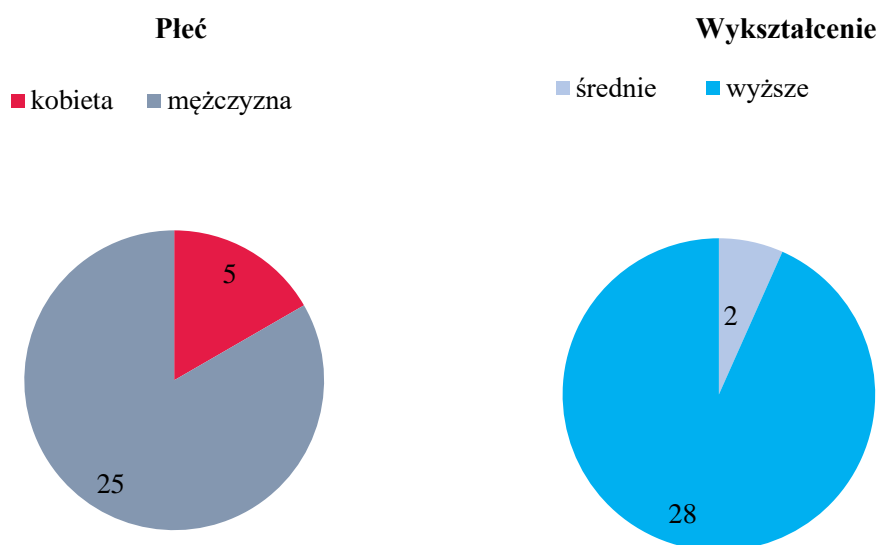
W celu scharakteryzowania profilu trenerów w badanej próbie pod względem cech socjodemograficznych przedstawiono rozkład liczby uczestników badania według wszystkich kategorii cech mierzonych na skali nominalnej tj. płeć, stan cywilny oraz posiadanie dzieci oraz cech mierzonych na skali porządkowej: poziom wykształcenia. Biorąc pod uwagę częstości odpowiedzi, należy stwierdzić, że w badanej próbie trenerów i instruktorów (por. rysunek 5.1., tabela 5.1.) dominowali żonaci mężczyźni z wyższym wykształceniem, nieposiadający dzieci do 7 roku życia (9 osób na 30 badanych) lub posiadający dzieci w tym wieku (8 osób na 30). Zdecydowaną mniejszość stanowili mężczyźni z wykształceniem średnim.

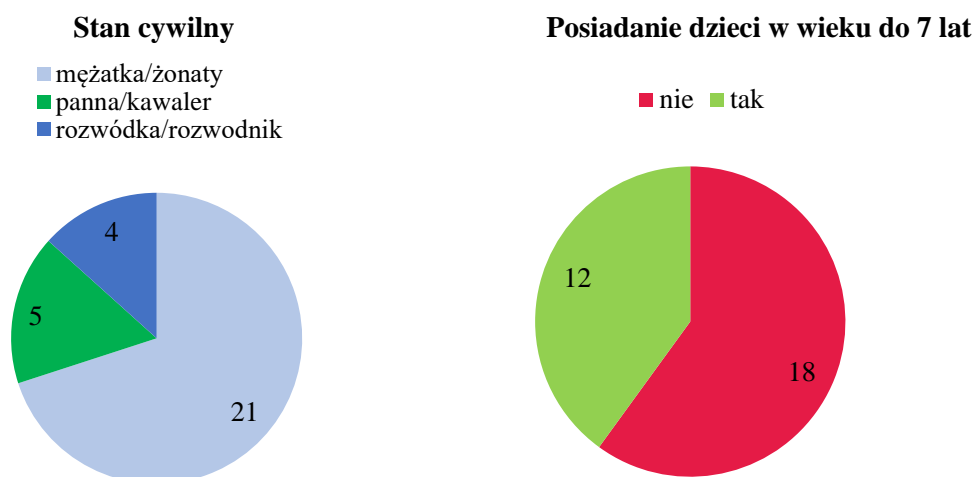
Tabela 26.: Struktura badanej próby trenerów i instruktorów piłki siatkowej pod względem cech socjodemograficznych: płci, wykształcenia i posiadania dzieci w wieku do 7 lat, N=30

		Kobieta			Mężczyzna		
Wykształcenie	Dzieci do lat 7	Mężatka	Panna	Rozwódka	Żonaty	Kawaler	Rozwodnik
Średnie	Nie	1			1		
		1	1	1	9	3	1
Wyższe	Tak	1			8	1	2

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 24. Struktura badanej próby trenerów i instruktorów piłki siatkowej pod względem cech socjodemograficznych: płci, wykształcenia i posiadania dzieci do 7 lat, N=30.





Źródło: opracowanie własne.

Staż pracy stanowi rosnącą funkcję wieku trenerów (tab. 5.2). Najmłodszy z badanych trenerów, w wieku 27 lat, posiadał 4-letni staż pracy. Najstarszy respondent w wieku 63 lat posiadał 10 letni staż pracy, a o rok młodszy badany - 40 letni staż pracy. Najliczniejszą grupę (18 osób) stanowili trenerzy w wieku 30-44 lata. Połowa z badanych osiągała wiek nie wyższy niż 40 lat, natomiast $\frac{3}{4}$ trenerów było w wieku 47 lat i młodszym (III kwartył – c_{75}). Biorąc pod uwagę rozkład stażu pracy, najliczniejszą grupę (12 osób) stanowili respondenci, których doświadczenie zawodowe obejmowało okres od 10 do 15 lat. Połowa z badanych na stanowisku trenera pracowała 11 lat i mniej lat.

Tabela 27.: Charakterystyka badanej zbiorowości pod względem wieku i stażu pracy (trenerzy i instruktorzy piłki siatkowej), N=30

Cechy	\bar{x}	Me	s	c_{25}	c_{75}	min	max
Wiek [lata]	40,9	40	10,6	32	47	27	63
Staż pracy [lata]	13,3	11	8,7	8	17	1	40

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując rozkład badanej próby według cech socjodemograficznych należy wskazać na dominację mężczyzn posiadających wyższe wykształcenie, w wieku produkcyjnym mobilnym z co najmniej 10 letnim stażem pracy, pozostających, w większości, w związkach małżeńskich. Profil statystyczny badanej próby trenerów może wskazywać na duży potencjał pod względem wykształcenia, poziomu zawodowego oraz ustabilizowanej sytuacji rodzinnej. Ponadto, ze względu na małe zróżnicowanie struktury, czynniki socjodemograficzne tj. stan

cywilny i wykształcenie, nie zostaną wykorzystane w dalszych badaniach empirycznych zawartych w szóstym rozdziale.

5.2. Profil kompetencyjny trenera i instruktora piłki siatkowej

5.2.1. Zachowania trenerskie

Ocena zachowań trenerskich stanowi wypadkową siedmiu składowych określających poziom: treningu fizycznego i planowania, umiejętności technicznych, przygotowania mentalnego, wyznaczania celów, strategii na zawody oraz osobistych relacji. Informacje dotyczące zachowań trenerskich pozyskano w ramach badania PAPI, przeprowadzonego wśród 420 zawodników piłki siatkowej (podopiecznych ocenianych trenerów). Docelową grupę respondentów tworzyło 360 zawodniczek kobiet oraz 60 mężczyzn. Wiek zawodników odnosił się do kategorii wiekowych występujących w Systemie Sportu Młodzieżowego, tj.: młodzik (U14), junior młodszy (U17) i junior (U19). W każdej kategorii wiekowej przebadanych zostało po 140 zawodników.

Badanie przeprowadzono na podstawie zestandaryzowanego kwestionariusza wywiadu indywidualnego do pomiaru skali zachowań trenerskich w sporcie (polska wersja skali *Coaching Behaviour Scale*).

Oceny wskazanych składowych stanowią uśrednione oceny częstotliwości (1 – nigdy, 7 – zawsze) występowania pozytywnych stwierdzeń (łącznie 47 stwierdzeń, por. rozdział 4.) przyporządkowanych poszczególnym składowym, opisujących działania trenerów i instruktorów. Wyjątek stanowiła metoda oceny negatywnych osobistych relacji uwzględniona w kafeterii odpowiedzi. W tym przypadku zakres ocenianych stwierdzeń miał charakter negatywny. Wobec powyższego, w sposób przeciwny należało interpretować oceny tych kategorii. Niższe oceny częstotliwości występowania wskazanych relacji, świadczyły o pozytywnych zachowaniach trenerów względem swoich zawodników. Rozkład wartości zachowań trenerskich w poszczególnych obszarach przedstawiono na rysunku 25. Ze względu na niską liczebność ocenianych trenerów, mniejszą od 100 obserwacji, rozkład odpowiedzi przedstawia bezwzględne częstości występujących ocen, przypisanych poszczególnym trenerom.

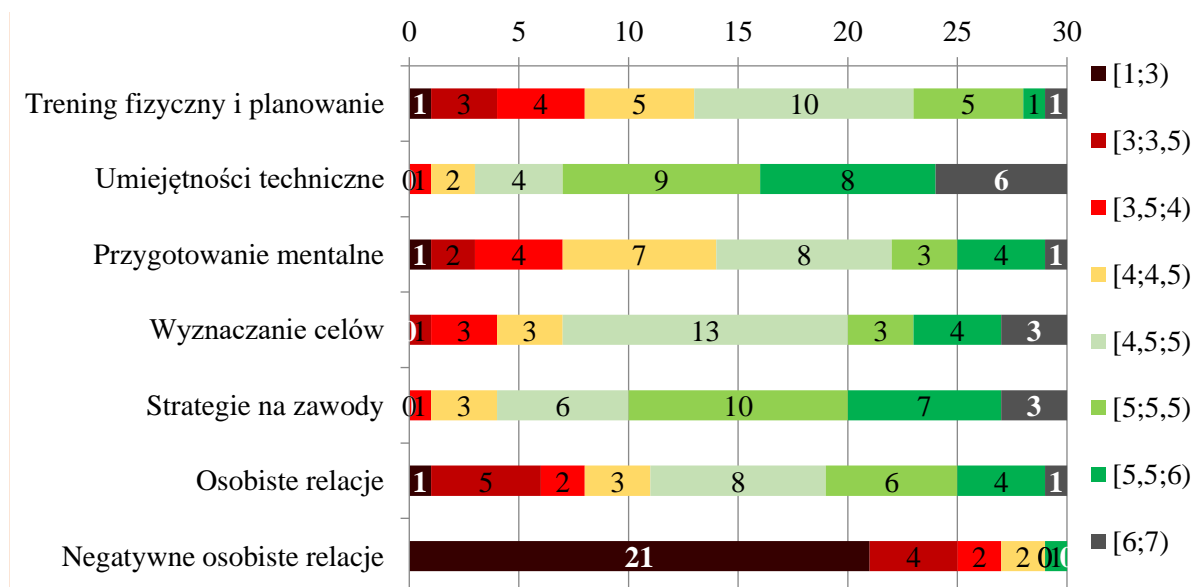
Wśród badanych składowych zachowań trenerskich, najwyższymi przeciętnymi ocenami charakteryzowały się **umiejętności techniczne trenerów**. Ocena tego obszaru obejmowała stwierdzenia dotyczące udzielania rad w trakcie pracy nad umiejętnościami technicznymi, dostarczania szczegółowej informacji zwrotnej, która jest pomocna przy korygowaniu błędów technicznych, zapewnienia podstawy do opanowania właściwej techniki,

dostarczenia szczegółowej informacji zwrotnej niezbędnej do poprawy techniki gry zawodnika, pokazania prawidłowego sposobu wykonywania elementu gry, upewniania się, czy elementy techniczne i taktyczne zostały dobrze zrozumiane przez zawodnika oraz niezwłocznego przekazywania informacji zwrotnej.

O wysokim poziomie ocen świadczyły m.in. wysokie minimalne i maksymalne oceny częstotliwości zachowań trenerskich (minimalna średnia ocena równa 3,63, maksymalna średnia ocena wynosząca 6,85). Częstotliwość występowania pozytywnych stwierdzeń odnoszących się do wysokich umiejętności technicznych połowy z badanych trenerów, była oceniana na poziomie 5,46 i niższym (na 7 stopniowej skali częstotliwości). W przypadku 14 trenerów pozytywne zachowania występowały bardzo często lub zawsze (zakres ocen od 5,5 do 7,0) (por. rysunek 5.3.). O zgodności ocen wydawanych przez zawodników świadczył relatywnie najniższy, wśród analizowanych kategorii, poziom zróżnicowania ocen. Oceny częstości występowania pozytywnych stwierdzeń różniły się przeciętnie o +/- 13,7% średniej oceny.

Można przypuszczać, że wysokie oceny tej kategorii zachowań trenerskich, wskazane przez zawodników, wiążą się z kluczowymi dla nich umiejętnościami technicznymi w ramach rozgrywek oraz koniecznością doskonalenia indywidualnej techniki gry.

Rysunek 25.: Rozkład średnich ocen zachowań trenerskich w poszczególnych obszarach (N ocenianych =30, N ankietowanych = 400)



Źródło: opracowanie własne.

Tabela 28. Statystyki opisowe wartości zachowań trenerskich w poszczególnych obszarach pracy trenerów i instruktorów piłki siatkowej (N ocenianych =30, N ankietowanych = 400)

Obszary zachowań trenerskich w sporcie	\bar{x}	Me	s	min	max	V
Trening fizyczny i planowanie	4,48	4,53	0,76	2,61	6,09	16,9%
Umiejętności techniczne	5,41	5,46	0,74	3,63	6,85	13,7%
Przygotowanie mentalne	4,60	4,60	0,84	2,69	6,52	18,4%
Wyznaczanie celów	4,89	4,68	0,79	3,42	6,66	16,2%
Strategie na zawody	5,23	5,22	0,68	3,97	6,65	13,0%
Osobiste relacje	4,59	4,79	1,04	1,68	6,25	22,7%
Negatywne osobiste relacje	2,66	2,63	1,00	1,15	5,55	37,7%

Zródło: opracowanie własne.

Drugą w kolejności, najwyżej ocenianą kategorią zachowań trenerskich były **strategie na zawody**, obejmujące elementy związane z przygotowaniem technicznym i organizacyjnym do zawodów tj. stwierdzenia wskazujące na rutynowe działania trenerów podczas zawodów, radzenie z ewentualnymi problemami, które pojawiają się podczas zawodów, pewność trenera co do umiejętności zawodnika w trakcie zawodów oraz dbałość o przygotowanie sprzętu oraz niezbędnych urządzeń na zawody. Częstotliwość występowania pozytywnych stwierdzeń o przygotowaniu strategii na zawody dla połowy ocenianych trenerów osiągnęła poziom 5,22 na 7. Oceny wyższe od 5,5 uzyskało 10 trenerów. Podobnie jak w przypadku ocen umiejętności technicznych, oceny strategii na zawody charakteryzowały się dużą zgodnością, na co wskazała minimalna wartość współczynnika zmienności wskazująca że oceny różniły się o +/- 13,0% wartości średniej arytmetycznej.

Trzecią, najwyżej ocenianą kategorią zachowań trenerskich, pod względem częstości ich występowania było **wyznaczanie celów**, o czym świadczyła relatywnie wysoka średnia częstotliwości występowania pozytywnych zachowań w ramach tej kategorii równa 4,89/7) oraz korzystny rozkład średnich ocen częstotliwości (oceny od 4,5 do 7 uzyskało 23 trenerów). Zawodnicy w tej kategorii oceniali zachowania trenerów pod względem częstotliwości: udzielania pomocy w określaniu sposobów na osiągnięcie celów, wspierania w stawianiu sobie krótkoterminowych celów, pomocy w określaniu czasu niezbędnego do zrealizowania celów, wspierania w wyznaczaniu długoterminowych celów, podczas realizacji zamierzonych celów, pomocy w koncentrowaniu się na najważniejszych aspektach gry, przygotowania na nieprzewidziane sytuacje, które mogą wydarzyć się podczas zawodów oraz pomocy w utrzymaniu koncentracji podczas zawodów.

Niższe oceny częstotliwości występowania pozytywnych zachowań, dotyczyły **przygotowania mentalnego** w zakresie: nauki działania pod presją, budowania siły psychicznej, pewności swoich umiejętności, zadowolenia z siebie oraz koncentracji na celu. Średnia ocena wskazanych kategorii oraz wartość ocen dla połowy z badanych trenerów wyniosła 4,60. Oceny przygotowania mentalnego charakteryzowały się wyższą wartością współczynnika zmienności (18,4%), co świadczy o większym zróżnicowaniu ocen wskazywanych przez zawodników. Minimalnie niższa przeciętna ocena zachowań trenerskich dotyczyła **relacji osobistych** obejmująca stwierdzenia wskazujące iż trener lub instruktor jest wyrozumiały, jest dobrym słuchaczem, można z nim łatwo porozmawiać w razie problemów, które spotykają zawodników, troszczy się o zawodnika nie tylko w kwestii sportu, także w innych sferach życia), można mu zaufać i zwrócić się do niego z moimi problemami osobistymi, nie zdradza prywatnych tajemnic zawodników. Niższa przeciętna ocena (średnia arytmetyczna równa 4,59) wskazanej kategorii zachowań trenerskich wynikała ze znacznego udziału trenerów charakteryzujących się niskimi ocenami w tym zakresie. Znaczący wpływ niskich wartości na przeciętną ocenę potwierdza wartość mediany ocen (wyższa od poziomu średniej o 0,2 oceny). W przypadku 8 na 30 trenerów wskazano na niską częstotliwość zachowań od 1,68 do 4. Wysokie oceny relacji osobistych (od 5 do 6,25) uzyskało 11 trenerów. Zróżnicowanie ocen relacji osobistych na poziomie 22,7 świadczy o znaczących różnicach w zakresie tego rodzaju zachowań trenerskich. Wskazuje to na braki w kompleksowym przygotowaniu trenerów brak wypracowanych standardów zachowań w zakresie relacji osobistych. Można przypuszczać, iż zróżnicowanie ocen relacji osobistych wynika z indywidualnego i nie zawsze nierównego traktowania zawodników.

Relatywnie najniżej ocenianą kategorią zachowań trenerskich był **trening fizyczny i planowanie**. Ocena ogólna tej kategorii składała się z ocen częstotliwości występowania zachowań: zapewniania treningi fizycznego do którego zawodnik jest przekonany, organizowania wymagającego treningu fizycznego, zapewnienia szczegółowo dopracowanego planu treningowego, przedstawienia planu przygotowania fizycznego, upewnienia się o przygotowaniu bazy treningowej i sprzętu na trening, przygotowania dopracowanych sesji treningowych oraz przygotowania rocznych planów treningowych dla zawodnika. Wskazana kategoria charakteryzowała się najniższym udziałem trenerów przyjmujących najwyższe oceny (o czym świadczył rozkład ocen oraz najniższa maksymalna wartość ocen) oraz relatywnie wysokim udziałem niskich ocen. Rozkład ten przełożył się na minimalną wśród badanych (poza kategorią "Negatywne osobiste relacje") przeciętną częstotliwość występowania tego typu zachowań. Średnia arytmetyczna ocen wyniosła 4,48/7, natomiast mediana - 4,53/7. Rozkład

ocen sugeruje występowanie pewnych deficytów w pracy trenerów w zakresie kompleksowego planowania, przygotowania oraz konsekwentnego realizowania planów treningowych zawodników.

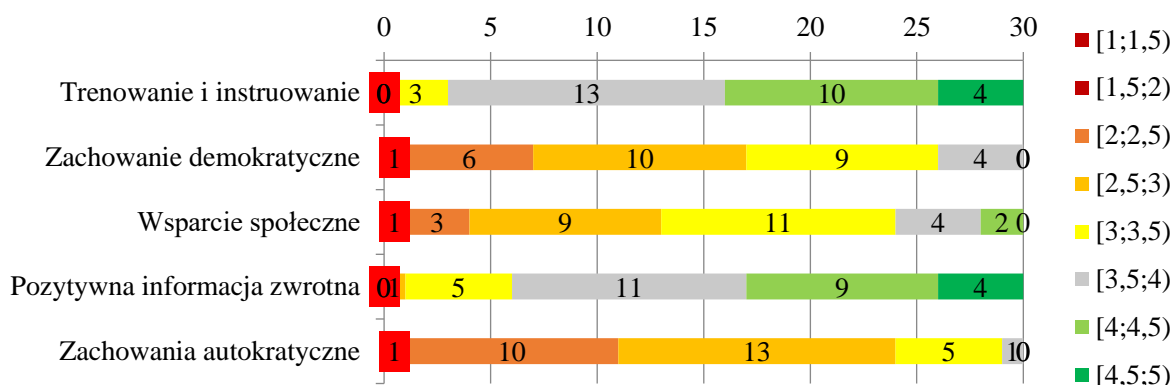
Ostatnia z kategorii opierała się na ocenie częstotliwości **negatywnych relacji osobistych** odnoszących się do używania strachu w metodach trenerskich, wyładowywania złości krzykiem, lekceważenia zdania zawodnika, faworyzowania innych, psychicznego zastraszania, używania władzy do manipulowania zawodnikiem, wyrażania osobistych uwag, które sprawiają przykrość, poświęcania czasu i uwagi lepszym zawodnikom. Zarówno przeciętny poziom oceny mierzony średnią arytmetyczną ocen równy 2,66, jak i poziom oceny wskazywany dla połowy trenerów - 2,63, wskazują że negatywne zachowania trenerów w sferze relacji osobistych występowały dość rzadko. W przypadku 21 trenerów częstotliwość takich zachowań zawierała się w przedziale 1,15 - 3. Niepokojące były oceny zachowań 5 trenerów wskazujące na przeciętną i wysoką częstotliwość takich zachowań. W przypadku jednego trenera w częstotliwość negatywnych zachowań oceniono na 5,5/7.

5.2.2. Zachowania przywódcze

Kolejnym elementem procesu badawczego, określającego sylwetkę trenerów i instruktorów, była analiza ocen zachowań przywódczych, dokonanych przez podopiecznych trenerów.

Zachowania przywódcze trenerów były oceniane w pięciu wymiarach: trenowanie i instruowanie, zachowanie demokratyczne, pozytywna informacja zwrotna, wsparcie społeczne oraz zachowanie autokratyczne. Źródłem danych, na podstawie których przeprowadzono analizę opisową, były wyniki badania ankietowego PAPI, przeprowadzonego wśród 420 zawodników piłki siatkowej, z wykorzystaniem zestandaryzowanego kwestionariusza wywiadu indywidualnego służącego ocenie skali przywództwa w sporcie. Kwestionariusz badania składał się z 40 stwierdzeń odnoszących się do zachowań trenerów, których częstotliwość występowania była oceniana na 5-punktowej skali (1 – nigdy, 5 – zawsze). Wynikowe oceny wymienionych wyżej obszarów zachowań przywódczych, zostały obliczone jako średnie ocen z przyporządkowanych do nich stwierdzeń. Rozkład wartości zachowań przywódczych w poszczególnych czynnikach przedstawiono za pomocą wartości wybranych statystyk opisowych (tabela 27.) oraz rozkładu liczby ocenianych trenerów według przyznanych im ocen (rysunek 25).

Rysunek 26.: Rozkład wartości zachowań przywódczych trenerów i instruktorów piłki siatkowej (N ocenianych =30, N ankietowanych = 400)



Źródło: opracowanie własne.

Tabela 29.: Statystyki opisowe wartości zachowań przywódczych trenerów i instruktorów piłki siatkowej w poszczególnych kategoriach przywództwa (N ocenianych =30, N ankietowanych = 400)

Wymiary przywództwa	\bar{x}	Me	s	min	max	V
Trenowanie i instruowanie	3,97	3,94	0,39	3,13	4,75	9,8%
Zachowanie demokratyczne	2,92	2,95	0,53	1,96	3,89	18,2%
Wsparcie społeczne	3,08	3,08	0,53	1,83	4,12	17,2%
Pozytywna informacja zwrotna	3,88	3,95	0,50	2,90	4,76	12,8%
Zachowania autokratyczne	2,65	2,60	0,43	1,70	3,60	16,1%

Źródło: opracowanie własne.

Zarówno rozkład odpowiedzi, jak i statystyki opisowe wykazały, że najwyżej ocenianą kategorią wśród zachowań przywódczych było **trenowanie i instruowanie**. Kategoria ta była opisana przez następujące stwierdzenia: trener dostarcza informacji zawodnikom na temat poziomu ich aktualnych umiejętności, każdemu zawodnikowi wyjaśnia techniki i taktyki konkretnej dyscypliny, przewiduje co powinno zostać zrobione, od każdego zawodnika oczekuje realizacji swojego zadania w najmniejszym szczególe, rozumie, że na wysiłek zawodników składa się wiele elementów, wyjaśnia każdemu zawodnikowi, co powinno oraz co nie powinno być robione, określa szczegółowo, jakie są oczekiwania względem zawodników, instruuje każdego zawodnika indywidualnie w zakresie niezbędnych dla niego umiejętności w konkretnej dyscyplinie sportowej, wskazuje zawodnikom dokładnie jakie błędy popełnili, szczegółowo instruuje zawodników jak wykonywać poszczególne ruchy, by unikać popełnianych błędów, dostarcza zawodnikom szczegółowych informacji na temat umiejętności, których muszą się w danym sezonie nauczyć, zwraca szczególną uwagę na korygowanie błędów popełnianych przez zawodników. Średnio zawodnicy ocenili wskazane zachowania na poziomie 3,97. Najniższa ocena wskazywała na dostateczny poziom zachowań,

natomiast najwyższa na bardzo dobry poziom trenowania i instruowania. O zgodności zawodników, co do wskazywanych przez nich ocen, świadczy minimalne zróżnicowanie odpowiedzi na poziomie 9,8% średniej arytmetycznej z ocen.

Na drugim miejscu wśród wymiarów zachowań przywódczych trenerów znalazła się **pozytywna informacja zwrotna**, również odnosząca się do umiejętności komunikacyjnych oraz motywacyjnych trenera, definiowana poprzez następujące stwierdzenia: trener docenia zawodników za dobre wyniki i wyraża swoje uznanie w towarzystwie innych, mówi zawodnikom, jeżeli wykonają zadanie szczególnie dobrze, nagradza zawodników za dobre wyniki, wyraża uznanie, jeżeli zawodnicy dobrze się spiszą, wyraża uznanie, jeżeli się ono należy, chwali zawodników za dobrze wykonane ćwiczenia na treningach, dostarcza informacji zawodnikom na temat poziomu ich aktualnych umiejętności. Przeciętna wartość ocen osiągnęła poziom 3,88 na 5. Połowa z badanych trenerów uzyskała ocenę na poziomie 3,95 i niższą. Dobre i bardzo dobre oceny z przedziału 4 - 4,76 na 5 uzyskało 13 trenerów.

Trzecie miejsce pod względem ocenianych wymiarów zachowań przywódczych zajęło **wsparcie społeczne**. Zostało ono określone przez następujące stwierdzenia: trener wyświadcza zawodnikom osobiste przysługi, zachęca do bliskich i nieformalnych relacji między zawodnikami, zachęca, by zawodnicy zwierali się mu, okazuje zrozumienie, kiedy zawodnicy mają problemy, inicjuje nieformalne spotkania towarzyskie z zawodnikami, pomaga w rozwiązywaniu osobistych problemów zawodników, zawsze służy dobrą radą. Analizowany wymiar nawiązuje do relacji osobistych ocenianych w ramach zachowań trenerskich i podobnie jak w przypadku relacji osobistych trenerzy są niżej oceniani. Na 5 możliwych punktów, częstotliwość występowania stwierdzeń świadczących o zachowaniach świadczących o wsparciu społecznym zawodników, zachowania oceniono średnio na poziomie dostatecznym (3,08). Uwagę zwraca również relatywnie niska wartość minimalna. Jedynie w przypadku dwóch trenerów ich zachowania w ramach wsparcia społecznego oceniono jako dobre.

Najniższymi ocenami wśród ankietowanych zawodników charakteryzowali się trenerzy pod względem **zachowań demokratycznych**. Zachowania te scharakteryzowano w kwestionariuszu badania następującymi stwierdzeniami: trener pyta o opinię zawodników na temat wyboru strategii na konkretne zawody czy mecz, uzyskuje zgodę grupy co do ważniejszych kwestii zanim sam rozpocznie ich realizację, zachęca zawodników, aby wysuwali własne propozycje prowadzenie treningów, pozwala zawodnikom na udział w podejmowaniu decyzji, pozwala zawodnikom na sprawdzenie ich własnych sposobów i pomysłów, nawet jeżeli pyta zawodników o zdanie na temat ważnych kwestii trenerskich, liczy się ze zdaniem i opinią zawodników, pozwala, aby zawodnicy aktywnie uczestniczyli w przygotowaniu planów

szkoleniowych. Przeciętna ocena zachowań demokratycznych na poziomie 2,92 na 5, świadczyła o co najwyżej dostatecznej częstotliwości zachowań tego typu. Żaden z trenerów nie uzyskał wyniku powyżej 4.

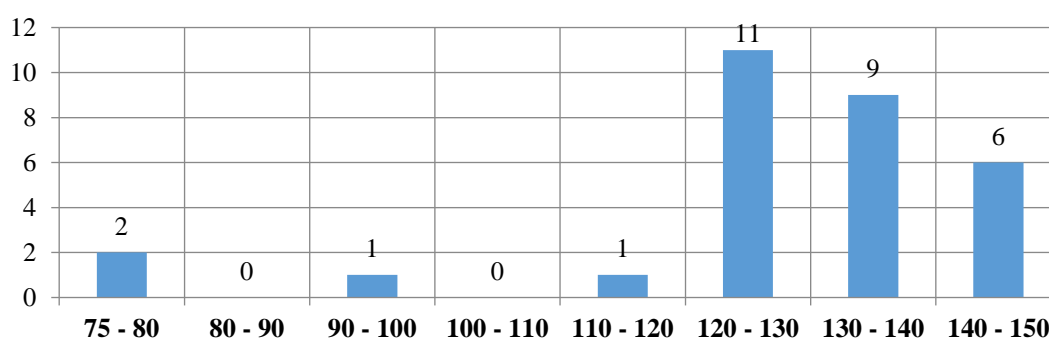
Do stwierdzeń opisujących **zachowania autokratyczne** należały następujące sformułowania: trener odmawia pójścia na kompromis, nie bierze pod uwagę w trakcie planowania treningów, sugestii zawodników, nie tłumaczy swoich decyzji zawodnikom, nie pozwala zawodnikom na podejmowanie samodzielnych decyzji, sam podejmuje wszystkie decyzje i nie konsultuje ich z zawodnikami, nie tłumaczy wyznaczanych przez niego celów względem zawodników, podkreśla swoją władzę i pozycję w drużynie. Negatywny charakter stwierdzeń uniemożliwiał porównywanie tego wymiaru zachowań trenerskich z opisanymi wyżej. Wysokie oceny odpowiadające wyższej częstości wskazań stwierdzeń definiujących ten obszar zachowań pozwalały wnioskować o niepożądanych zachowaniach trenerów. Jak wskazali badani zawodnicy, w przypadku 23 trenerów częstotliwość negatywnych zachowań była na niskim lub średnim poziomie (od 2 do 3). Połowa trenerów charakteryzowała się niską częstotliwością zachowań autokratycznych (2,60). Przedstawione wyniki świadczą o konieczności weryfikacji postaw względem zawodników, w kierunku przeciwdziałania zachowaniom niepożądanym przez zawodników.

5.2.3. Poziom inteligencji emocjonalnej

Istotnym czynnikiem decydującym o jakości relacji interpersonalnych, przekładających się na efektywność pracy trenera jest poziom jego inteligencji emocjonalnej. Dane na podstawie których dokonano analizy poziomu inteligencji emocjonalnej pozyskano z badania 30 trenerów, przeprowadzonego techniką PAPI, z wykorzystaniem zestandaryzowanego kwestionariusza INTE (*Kwestionariusz Inteligencji Emocjonalnej*). Narzędzie to umożliwiło pomiar ogólnego poziomu zdolności emocjonalnej oraz dwóch składowych czynników 1. zdolność do wykorzystywania emocji w celu wspomaganie myślenia i działania oraz 2. zdolność rozpoznawania emocji. Kwestionariusz składał się z 33 pozycji ocenianych na pięciostopniowej skali, gdzie 1 oznacza zdecydowanie nie zgadzam się, a 5 zdecydowanie zgadzam się. Zadanie badanego polegało na wyborze jednej liczby określającej stopień, w którym dane wyrażenie odnosi się do niego. Wynik badania oblicza się przez zsumowanie punktów odpowiedzi uzyskanych z wszystkich pytań. Minimalny wynik INTE wynosi 33 punkty, maksymalny 165. Im wyższy jest wynik, tym wyższy poziom inteligencji emocjonalnej. Poniżej przedstawiono wyniki ogólne oraz w podziale na czynniki składowe.

Rozkład wartości punktów w zakresie wyników ogólnych trenerów i instruktorów (rysunek 26 oraz tabela 28) wskazuje na relatywnie wysoki poziom inteligencji emocjonalnej. Przeciętnie trenerzy uzyskali 127,2 punktów na 165 możliwych, co stanowi około 77% maksymalnej wartości oceny. Wyniki różniły się przeciętnie o +/- 13,5% wartości średniej. Połowa z badanych uzyskała 129,5 punktu. Wyższa wartość mediany od wartości średniej wskazuje na lewoskośny rozkład wyników, pożądany ze względu na dominację wysokich wartości nad niskimi. Najniższe wyniki, nie przekraczające 80 punktów uzyskało zaledwie 2 trenerów.

Rysunek 27.: Rozkład wartości wyniku ogólnego inteligencji emocjonalnej trenerów i instruktorów piłki siatkowej, N=30



Źródło: opracowanie własne.

Tabela 30.: Statystyki opisowe oceny ogólnej poziomu inteligencji emocjonalnej trenerów i instruktorów, N=30

Poziom Inteligencji Emocjonalnej	\bar{x}	Me	s	min	max	V
Wynik ogólny	127,2	129,5	17,2	75	146	13,5%

Źródło: opracowanie własne.

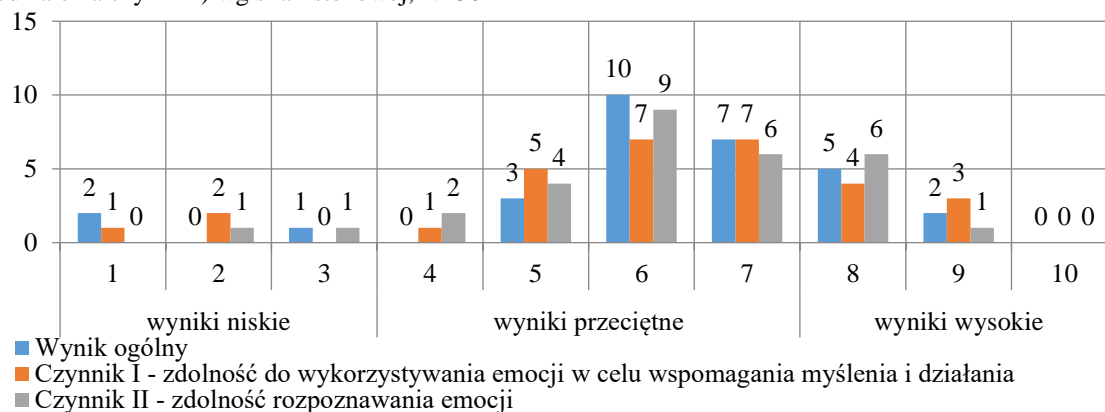
Ze względu na różnice w liczbie kategorii opisujących czynnik I i czynnik II inteligencji emocjonalnej, do analizy porównawczej wykorzystano wyniki przeliczone na wartości skali stenowej. W praktyce badawczej skala ta wykorzystywana jest w ocenie wyników testów psychologicznych. Przeliczenie wyników badań z punktów na oceny mierzone na skali stenowej prowadzi do uzyskania wartości znormalizowanych, z zakresu 1-10. Wyrażenie wyników badań w wartościach skali stenowej umożliwia dokonanie porównań między kategoriami badanego problemu, ocenianymi różną liczbą stwierdzeń, a w konsekwencji różną liczbą możliwych do zdobycia punktów. Powyższa sytuacja ma miejsce w przypadku analizy porównawczej ogólnego wyniku inteligencji emocjonalnej oraz poszczególnych czynników. Przyjęto, że wartości z przedziału 1-3 wskazują na niski poziom emocjonalnej, 3-7 – przeciętny poziom, 8-10 – wysoki poziom inteligencji emocjonalnej (Sadowska i Brachowicz, 2008).

Tabela 31.: Statystyki opisowe poziomu inteligencji emocjonalnej trenerów i instruktorów w podziale na wynik ogólny oraz czynniki poziomu inteligencji według skali stenowej, N=30

Poziom Inteligencji Emocjonalnej	\bar{x}	Me	s	min	max	V
Wynik ogólny	6,23	6	1,91	1	9	30,6%
Zdolność do wykorzystywania emocji	6,13	6	2,00	1	9	32,5%
Zdolność rozpoznawania emocji	6,20	6	1,61	2	9	25,9%

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 28.: Rozkład ocen poziomu inteligencji emocjonalnej trenerów i instruktorów piłki siatkowej (ogólnej i w podziale na czynniki) wg skali stenowej, N=30



Źródło: opracowanie własne.

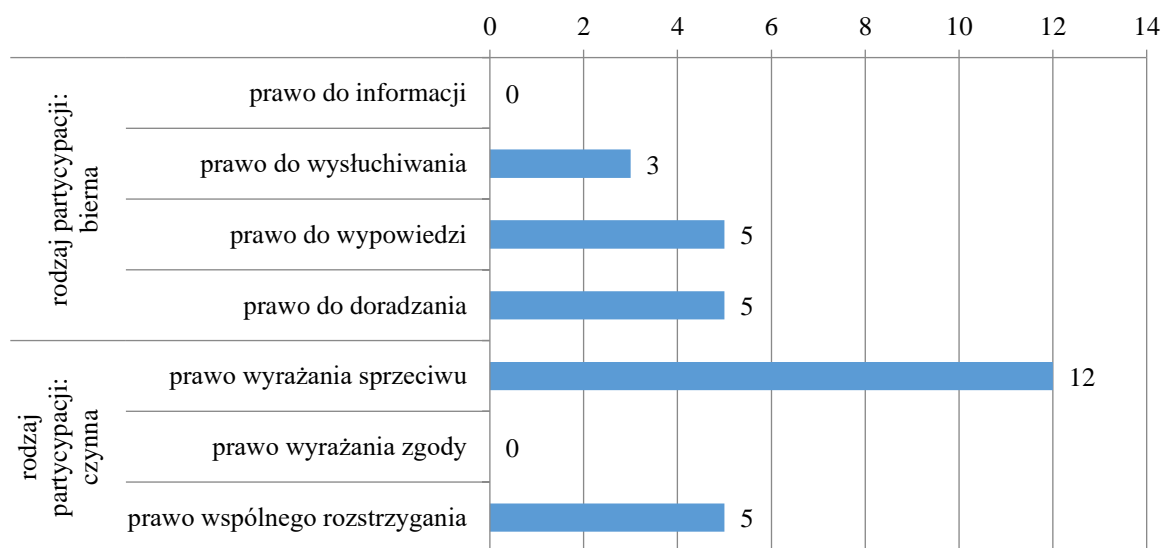
Zarówno wartości średniej arytmetycznej jak i mediany ocen ogólnego poziomu, oraz poszczególnych czynników (mierzone na skali stenowej) wykazały zbliżony, przeciętny poziom inteligencji emocjonalnej trenerów i instruktorów na poziomie (na poziomie około 6). Wyniki ocen charakteryzowały się znacznym zróżnicowaniem stanowiącym od 25,9% do 32,5% średniego poziomu (tabela 29). Minimalne różnice, zilustrowane na wykresie rozkładu ocen według skali stenowej (rysunek 27) wskazują na relatywnie wyższą zdolność trenerów i instruktorów do rozpoznawania emocji (czynnik II) niż do wykorzystywania ich w celu wspomaganie myślenia i działania (czynnik I). W przypadku czynnika I – zdolność do wykorzystywania emocji w celu wspomaganie myślenia i działania oceny od 6 do 9 otrzymało 21 trenerów, natomiast w przypadku czynnika II zdolność do rozpoznawania emocji oceny w analogicznym przedziale zdobyło 22 trenerów.

5.3. Partycypacja pracownicza trenerów i instruktorów piłki siatkowej w polskich młodzieżowych klubach sportowych

Zgodnie z przyjętą metodologią pomiaru partycypacji pracowniczej, w badaniu wykorzystano zestandaryzowany kwestionariusz badania PAPI, zawierający kategorie opisujące poziomy partycypacji wyróżnione przez W. Tegtmeiera. Oryginalne kategorie

obejmują 8 poziomów partycypacji, wśród których 4 stanowią o partycypacji biernej (poziomy od 1 do 4), natomiast pozostałe 4 kategorie (kategorie od 5 do 8) charakteryzują partycypację czynną. W badaniu przeprowadzonym na próbie 30 trenerów i instruktorów zrezygnowano z ostatniej kategorii - prawa do wyłącznego rozstrzygania. Skala odpowiedzi na poszczególne kategorie odzwierciedlające poziomy partycypacji miała charakter dychotomiczny (tak/nie). Poziom partycypacji dla poszczególnych respondentów był wyznaczony na podstawie kategorii, której dotyczyła ostatnia twierdząca odpowiedź. Oznacza to, że wskazany poziom partycypacji dotyczy nie tylko wskazanego, ale obejmuje wszystkie niższe poziomy partycypacji.

Rysunek 29.: Rozkład liczby trenerów według poziomu oraz rodzaju partycypacji pracowniczej oraz , N=30



Źródło: opracowanie własne.

Rozkład liczby trenerów według poziomów partycypacji z uwzględnieniem ich podziału na rodzaje wskazuje, iż najczęściej deklarowanym, najwyższym poziomem partycypacji pracowniczej w badanych trenerów było prawo do wyrażania sprzeciwu (12 na 30 badanych), należące do partycypacji czynnej. Zaledwie 5 na 30 badanych wskazało na najwyższy poziom partycypacji wyrażonej prawem wspólnego rozstrzygania. Wśród badanych, 13 trenerów wskazało iż ich prawa związane z partycypacją pracowniczą ograniczają się do biernego udziału w zarządzaniu klubem i dotyczą głównie prawa do wysłuchiwania, wypowiedzi oraz doradztwa.

5.4. Efektywność pracy trenerów i instruktorów piłki siatkowej

Zgodnie z założeniami metodycznymi przyjęto, iż o efektywności pracy trenera stanowią czynniki (1) wynik sportowy kwantyfikowany miejscem jakie drużyna badanego trenera zajęła w tabeli wyników rozgrywek w lidze wojewódzkiej okręgowego związku piłki siatkowej w sezonie 2019/2020 oraz (2) doprowadzenie sportowców do osiągnięcia jak najwyższego poziomu sportowego mierzonego liczbą zawodników grających w kadrze narodowej. Dane dotyczące wskazanych czynników efektywności pozyskano badania PAPI przeprowadzonego na próbie 30 trenerów i instruktorów, z wykorzystaniem zestandaryzowanego kwestionariusza oceny efektywności pracowniczej.

Tabela 32.: Rozkład liczby trenerów według liczby miejsc zajmowanych przez drużyny oraz liczbę zawodników kadry narodowej, N=30

		Miejsca zajęte w tabeli wyników rozgrywek													
		1	2	3	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	SUMA
Liczba zawodników w kadrze narodowej	0	6	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	17
	1	2	1	2		1	1								7
	2	3	2												5
	3		1												1
	SUMA	11	5	3	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	30

Zródło: opracowanie własne.

Ocena efektywności pracy trenerów na podstawie miejsc zajmowanych przez ich drużyny wykazała, iż wśród 30 badanych trenerów, drużyny 11 zajmowało I. miejsca w tabeli rozgrywek, a kolejne II. i III. zostały osiągnięte przez odpowiedni 5 i 3 drużyny. Wysoki udział drużyn zajmujących miejsca od 1 do 3 (19 drużyn) świadczyło o relatywnie wysokich wynikach pracy badanych trenerów. Nieco niższa ocena pracy trenerów wynikała z udziału drużyn posiadających zawodników w kadrze narodowej. Brak zawodników w kadrze narodowej odnotowało 17 trenerów. Należy zauważyć, iż na 13 trenerów którzy posiadali zawodników w kadrze narodowej, 12 trenowało drużyny zajmujące również czołowe miejsca w tabeli wyników rozgrywek (od 1 do 3 miejsca). Zależność ta świadczy o wysokiej efektywności pracy trenerów, przekładającej się zarówno na wysoki wynik sportowy jak i doprowadzenie sportowców do osiągnięcia jak najwyższego poziomu sportowego.

5.5. Sylwetka trenera i instruktora sportowego na podstawie przeprowadzonych badań

Analiza opisowa wyników badań charakteryzujących cechy socjodemograficzne, zachowania trenerskie i przywódcze, rodzaj i poziom partycypacji pracowniczej oraz efektywność jego pracy pozwoliła na sformułowanie następujących wniosków dotyczących sylwetki badanych trenerów i instruktorów piłki siatkowej.

Tabela 33.: Składowe obszary charakterystyki sylwetki trenera i instruktora sportowego

Czynniki kontekstualne - socjodemograficzne	
Profil kompetencyjny trenera i instruktora	Zachowania trenerskie
	Zachowania przywódcze i autokratyczne
	Inteligencja emocjonalna
Rodzaj i poziom partycypacji pracowniczej	
Efektywność pracy trenera i instruktora sportu	

Źródło: opracowanie własne.

Ankietowani trenerzy i instruktorzy, w większości stanowili grupę osób młodych w wieku produkcyjnym mobilnym (30-44 lata), posiadających przeciętnie 13 letni staż pracy. Oceny poszczególnych kategorii zachowań trenerskich, dokonane przez ich zawodników, wykazały, że szczególnym uznaniem wśród podopiecznych cieszyły się umiejętności techniczne oraz przygotowanie strategii na zawody. Niżej oceniono aspekty zachowań trenerskich związane ze sferą psychologiczną tj. wyznaczanie celów, przygotowanie mentalne i relacje osobiste. W przypadku ostatnich pojawiły się oceny wskazujące na niską częstotliwość bądź brak zachowań w tym zakresie. Ponadto, wysoki poziom zróżnicowania ocen świadczył o występowaniu pewnych braków w przygotowaniu trenerów lub braku standardów nawiązywania i utrzymywania relacji osobistych z zawodnikami. Negatywne zachowania w obszarze relacji osobistych między trenerami a zawodnikami należały do rzadkości, jednak niepokojące wydawało się występowanie takich zachowań wśród badanych. Analiza wykazała, iż na najniższym poziomie wśród badanych kategorii zostały ocenione kluczowe dla pracy trenera zachowania w zakresie treningu fizycznego oraz planowania. Rozkład ocen zawodników sugerował występowanie pewnych deficytów w pracy trenerów, w zakresie kompleksowego planowania, przygotowania oraz konsekwentnego realizowania planów treningowych zawodników.

Najwyższe oceny **zachowań przywódczych** badanych trenerów odnosiły się do umiejętności trenowania i instruowania. W przeciwieństwie do podobnie brzmiącej kategorii zachowań trenerskich, dotyczącej treningu fizycznego i planowania, zakres stwierdzeń

definiujących trenowanie i instruowanie odnosił się do komunikatywności i dokładności w przekazywaniu wiedzy, korygowaniu umiejętności, natomiast pomijał kwestie związane z opracowywaniem i realizowaniem planów treningowych. Na drugim miejscu wśród wymiarów zachowań przywódczych trenerów znalazła się pozytywna informacja zwrotna, również odnosząca się do umiejętności komunikacyjnych oraz motywacyjnych trener. Trzecie miejsce pod względem ocenianych wymiarów zachowań przywódczych zajęło wsparcie społeczne. Podopieczni trenerów najniżej ocenili poziom wsparcia społecznego udzielanego zawodnikom. Potwierdza to niższy, od oczekiwanych przez zawodników, poziom kompetencji interpersonalnych. Ponadto wysokie oceny odpowiadające wyższej częstotliwości wskazań stwierdzeń definiujących zachowania autokratyczne pozwalały wnioskować o niepożądanych zachowaniach trenerów wobec podopiecznych.

Trenerzy i instruktorzy charakteryzowali się w większości **przeciętnym poziomem inteligencji emocjonalnej**, wykazując przy tym nieznacznie wyższe zdolności w zakresie rozpoznawania emocji niż do wykorzystywania ich w celu wspomagania myślenia i działania.

Udział trenerów i instruktorów w zarządzaniu zasobami ludzkimi w klubach piłki siatkowej, wskazywał w większości przypadków na czynną **partycypację pracowniczą**, sprowadzającą się głównie do wyrażania sprzeciwu oraz wspólnego rozstrzygania.

Oceniani trenerzy i instruktorzy charakteryzowali się względnie wysokim poziomem efektywności pracy. Doświadczenie i profesjonalizm pracy około 1/3 trenerów przekładał się zarówno na wysokie wyniki sportowe prowadzonych przez nich drużyn jak i doprowadzenie sportowców do osiągnięcia jak najwyższego poziomu sportowego.

Podsumowanie

Przedstawiony opis prezentuje pełną sylwetkę badanych trenerów i instruktorów pod względem charakterystyk socjodemograficznych, profilu kompetencyjnego, partycypacji pracowniczej oraz efektywności pracy trenerów. Przeprowadzenie analizy opisowej pozwoliło na zdiagnozowanie obszarów problemowych w zakresie zachowań trenerskich i przywódczych wynikających z niskich ocen wskazanych przez zawodników. Ponadto, umożliwiło ocenę poziomu partycypacji pracowniczej, efektywności pracy oraz poziomu inteligencji trenerów i instruktorów piłki siatkowej.

Profil statystyczny badanej próby trenerów może wskazywać na duży potencjał pod względem wykształcenia, poziomu zawodowego oraz ustabilizowanej sytuacji rodzinnej.

Analizy ocen zawodników dotyczące zachowań trenerskich i przywódczych pozwoliły zidentyfikować obszary szczególnie cenione przez podopiecznych oraz obszary wskazujące na

konieczność weryfikacji w kontekście pracy z zawodnikami. Szczególnym uznaniem wśród podopiecznych cieszyły się umiejętności techniczne oraz przygotowanie strategii na zawody. Można przypuszczać, że wysokie oceny tej kategorii zachowań trenerskich, wskazane przez zawodników, wiążą się z kluczowymi dla nich umiejętnościami technicznymi w ramach rozgrywek oraz koniecznością doskonalenia indywidualnej techniki gry. Relatywnie najniżej ocenianą kategorią zachowań trenerskich był trening fizyczny i planowanie. Rozkład wartości zachowań przywódczych w poszczególnych czynnikach wykazał, że najwyżej ocenianą kategorią wśród zachowań przywódczych było trenowanie i instruowanie. Najniższymi ocenami wśród ankietowanych zawodników charakteryzowali się trenerzy pod względem zachowań demokratycznych. Rozkład wartości punktów w zakresie wyników ogólnych trenerów i instruktorów wykazał relatywnie wysoki poziom inteligencji emocjonalnej. Najczęściej deklarowanym, najwyższym poziomem partycypacji pracowniczej w badanych trenerów było prawo do wyrażania sprzeciwu. Relatywnie wysoki udział drużyn zajmujących miejsca od 1 do 3 świadczył o relatywnie wysokich wynikach pracy badanych trenerów.

Rozdział 6.

Budowanie efektywności pracy trenera i instruktora sportu w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi – wyniki badań ilościowych i jakościowych

W niniejszym rozdziale przedstawiono wyniki analiz statystycznych, których celem była weryfikacja korelacji między zmiennymi charakteryzującymi poziom efektywności pracy trenerów i instruktorów piłki siatkowej i cechami wpływającymi na ich efektywność pracy. Zróżnicowany poziom pomiaru zmiennych opisujących zarówno czynniki efektywności jak i sam poziom efektywności pracy trenera i instruktora sportu, przekładał się na konieczność zastosowania różnych, dostosowanych do charakteru danych metod ich analizy. Statystyczna weryfikacja hipotez została uzupełniona przez wyniki badań jakościowych zrealizowanych techniką pogłębionego wywiadu indywidualnego z 10 wybranymi trenerami i instruktorami piłki siatkowej. Analiza porównawcza i łączna interpretacja wyników badań jakościowych i ilościowych, posłużyła weryfikacji hipotez badawczych postawionych w dysertacji. Przedstawione wyniki stanowią również zasadniczą część procesu badawczego prowadzącego do osiągnięcia wyznaczonych celów eksploracyjnych.

6.1. Wyniki badań ilościowych

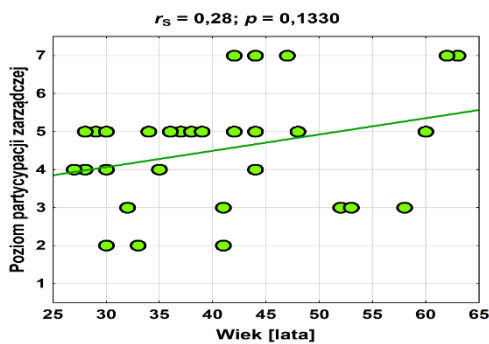
6.1.1. Czynniki kontekstualne

Zgodnie z przyjętym modelem badawczym jako zmienne kontekstualne przyjęto czynniki socjodemograficzne, decydujące zarówno o efektywności pracy trenerów i instruktorów sportu jak i stanowiące o rodzaju i poziomie partycypacji pracowniczej.

Analizę oddziaływania czynników socjodemograficznych na poziom partycypacji pracowniczej oraz na efektywność pracy terenów przeprowadzono na podstawie danych pochodzących z badania ankietowego przeprowadzonego techniką PAPI, na próbie 30 celowo dobranych trenerów i instruktorów piłki siatkowej, za pomocą zestandaryzowanego kwestionariusza wywiadu indywidualnego dotyczącego efektywności pracy oraz partycypacji pracowniczej. Pełną analizę rozkładów wszystkich charakterystyk socjodemograficznych, pozyskanych w ramach badania, przedstawiono w rozdziale piątym. Ze względu na niewielkie zróżnicowanie badanej próby pod względem poziomu wykształcenia oraz stanu cywilnego, poniższą analizę przeprowadzono z pominięciem wskazanych zmiennych, z uwzględnieniem trzech zmiennych charakteryzujących się relatywnie dużym zróżnicowaniem występujących kategorii w odniesieniu do badanej próby: wieku, stażu pracy oraz faktu posiadania dzieci.

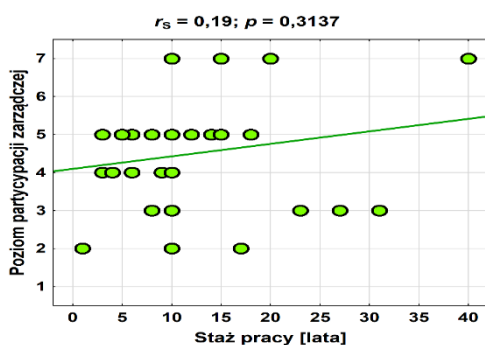
Związek wieku i stażu pracy (zmiennych ilościowych, mierzonych na skali ilorazowej) z poziomem partycypacji pracowniczej (zmienną jakościową, mierzoną na 7-stopniowej skali porządkowej) zbadano za pomocą korelacji rang Spearmana. Wyniki przedstawiono poniżej w formie wykresów rozrzutu, na których zamieszczono wartość współczynnika korelacji (r_s) oraz ocenę empirycznego poziomu istotności statystycznej (p) badanego współczynnika. Wartości statystyk wykazały dodatnie korelacje między badanymi wielkościami. Oznacza to, że wraz ze wzrostem wieku oraz stażu pracy zwiększał się również poziom partycypacji pracowniczej, przy czym silniejszy związek na udział w zarządzaniu klubem wykazywał wiek trenera. Przyjmując poziom istotności statystycznej na poziomie 0,05 dla empirycznego poziomu istotności ($p > 0,05$), należy stwierdzić, że wśród badanych trenerów i instruktorów wiek oraz staż pracy nie wpływał w sposób istotny statystycznie na poziom partycypacji pracowniczej.

Wykres 1. Relacja wieku trenerów i instruktorów piłki siatkowej a poziomem partycypacji pracowniczej, N=30



Źródło: opracowanie własne.

Wykres 2. Relacja stażu pracy trenerów i instruktorów piłki siatkowej a poziomem partycypacji pracowniczej, N=30



Źródło: opracowanie własne.

W celu określenia wpływu posiadania przez trenerów i instruktorów małych dzieci w wieku do 7 roku życia, zestawiono informacje o średnim poziomie partycypacji (z zakresu

1-7), medianie i odchyleniu standardowym w porównywanych grupach, a następnie oceniono różnicę pomiędzy nimi za pomocą testu Manna-Whitneya.

Tabela 34.: Wyniki testu Manna-Whitneya dotyczącego zależności między posiadaniem dzieci do lat 7 przez trenerów i instruktorów piłki siatkowej a poziomem partycypacji pracowniczej, N=30

Analizowane cechy	Dzieci do lat 7						p
	tak (N = 12)			nie (N = 18)			
	\bar{x}	Me	s	\bar{x}	Me	s	
Poziom partycypacji pracowniczej	4,67	5	1,23	4,44	4	1,69	0,4908

p – empiryczny poziom istotności (wartości prawdopodobieństwa testowego) wyliczony za pomocą testu Manna-Whitneya

Źródło: opracowanie własne.

Zarówno średni poziom jak i mediana poziomu partycypacji pracowniczej są na zbliżonym poziomie – niezależnie od posiadania dzieci w wieku do lat 7. O braku istotnych różnic świadczy wartość empirycznego poziomu istotności $p > 0,05$. **Należy więc stwierdzić, iż fakt posiadania dzieci w wieku do 7 roku życia przez trenerów i instruktorów piłki siatkowej dzieci nie wpływa na ich poziom partycypacji pracowniczej.**

Odnosząc się do hipotezy badawczej uzależniającej wynik sportowy trenera i instruktora sportu oraz posiadanie zawodniczek w kadrze narodowej od cech socjodemograficznych, przeprowadzono analizę korelacji między charakterystykami efektywności pracy trenera i instruktora w postaci: miejsca klubu w tabeli rozgrywek wojewódzkich oraz liczby sportowców należących do kadry narodowej oraz cechami socjodemograficznymi: wieku, stażu pracy i posiadania małych dzieci zbadano związek powyższych cech socjodemograficznych. Do analizy wykorzystano współczynniki korelacji rang Spearmana.

Tabela 35.: Ocena wpływ wieku i stażu pracy na efektywność pracy trenerów i instruktorów piłki siatkowej na podstawie współczynnika korelacji rang Spearmana, N=30.

Miary efektywności	Cechy demograficzne	
	Wiek [lata]	Staż pracy [lata]
Miejsce w rozgrywkach	-0,21 ($p = 0,2586$)	-0,04 ($p = 0,8319$)
Kadra narodowa (liczba sportowców)	-0,08 ($p = 0,6748$)	0,05 ($p = 0,8014$)

Źródło: opracowanie własne.

Analiza zależności między wiekiem i stażem pracy a miarami efektywności nie wykazała istotnych statystycznie zależności (wartości prawdopodobieństwa testowego p powyżej 0,05 dla wszystkich analiz). **Można stwierdzić, iż efektywność pracy badanych**

trenerów nie zależała od ich wieku i stażu pracy. Odnosząc się jedynie do kierunku i siły zależności należy wskazać, iż wraz ze wzrostem wieku trenerów oraz ich stażu pracy kluby przez nich trenowane osiągały wyższe miejsca w tabeli rozgrywek, przy czym silniejszy (ale również nieistotny statystycznie) wpływ na zajmowane miał wiek badanych trenerów. Ponadto, analiza wykazała przeciwną, nieistotną statystycznie zależność liczby zawodników w kadrze narodowej od wieku trenerów. Wraz ze wzrostem wieku badanych trenerów zmniejszała się liczba podopiecznych zawodników w kadrze narodowej.

Zbadano również związek posiadania dzieci w wieku do lat 7 z efektywnością pracy trenerów i instruktorów piłki siatkowej.

Tabela 36.: Ocena wpływu posiadania dzieci w wieku do lat 7 przez trenerów i instruktorów piłki siatkowej na efektywność pracy na podstawie testu Manna-Whitneya, N=30.

Miary efektywności	Dzieci do lat						p
	tak (N = 12)			nie (N = 18)			
	\bar{x}	Me	s	\bar{x}	Me	s	
Miejsce w rozgrywkach	3,33	2	3,26	5,11	2,5	4,68	0,4150
Kadra narodowa (liczba sportowców)	0,50	0	0,80	0,78	0,5	0,94	0,4648

p – empiryczny poziom istotności (wartości prawdopodobieństwa testowego) wyliczony za pomocą testu Manna-Whitneya

Źródło: opracowanie własne.

Analiza zależności przeprowadzona na podstawie testu Manna-Whitneya wykazała, przeciętne wartości zmiennych charakteryzujących efektywność pracy trenerów nie różniły się istotnie między grupą trenerów posiadających i nieposiadających dzieci ($p > 0,05$). Wobec powyższego należy stwierdzać iż **posiadanie dzieci do lat 7 nie determinowało w badanej próbie trenerów wyników ich pracy.**

Należy wskazać, czynniki kontekstualne, w postaci cech socjodemograficznych badanych trenerów, nie posiadały istotnego statystycznie wpływu na poziom partycypacji pracowniczej oraz efektywności pracowniczej trenerów i instruktorów piłki siatkowej.

6.1.2. Kompetencje osobiste i zawodowe

Analizowany zakres kompetencji zawodowych i osobistych obejmował umiejętności behawioralne, interpersonalne, organizacyjne trenerów określone zbiorem zachowań trenerskich i przywódczych oraz zdolności związane z inteligencją emocjonalną oraz wykorzystywaniem emocji w celu wspomagania myślenia i działania oraz rozpoznawaniem

emocji, wynikających z poziomu inteligencji emocjonalnej. Prezentowany zakres badań zawiera analizę zależności między poszczególnymi obszarami zachowań trenerskich, przywódczych oraz czynnikami inteligencji emocjonalnej, a poziomem partycypacji pracowniczej oraz efektywnością pracy trenerów.

Omawiane niżej wyniki analiz uzyskano na podstawie danych pochodzących z czterech odrębnych ilościowych badań własnych, przeprowadzonych na potrzeby dysertacji. Przeciętne oceny zachowań trenerskich dla 30 trenerów i instruktorów piłki siatkowej pozyskano z badania ankietowego przeprowadzonego techniką PAPI wśród 420 sportowców trenowanych przez wybranych w sposób celowy (metodą kuli śniegowej) trenerów piłki siatkowej. Materiał analityczny pozyskano na podstawie zestandaryzowanego kwestionariusza wywiadu indywidualnego wersja: Zachowanie trenera postrzegane przez sportowców. Przeciętne oceny dotyczące zachowań przywódczych wśród trenerów piłki siatkowej zostały pozyskane w ramach badania ankietowego techniką PAPI na analogicznej próbie 420 zawodników, będących podopiecznymi ocenianych 30 trenerów piłki siatkowej. W badaniu wykorzystano zestandaryzowany kwestionariusz wywiadu indywidualnego wersja: Przywództwo trenera postrzegane przez sportowców. Oceny czynników inteligencji emocjonalnej otrzymano na podstawie badań ankietowych (PAPI) przeprowadzonych na celowej próbie 30 wybranych trenerów piłki siatkowej (próba trenerów identyczna jak w przypadku badań zachowań trenerskich i przywódczych) z zastosowaniem kwestionariusza badania inteligencji emocjonalnej INTE. Zmienne opisujące poziom partycypacji pracowniczej oraz efektywność pracy trenerów pochodzą z badania ankietowego przeprowadzonego techniką PAPI, na próbie 30 celowo dobranych trenerów i instruktorów, za pomocą zestandaryzowanego kwestionariusza wywiadu indywidualnego dotyczącego efektywności pracy oraz partycypacji pracowniczej.

W celu weryfikacji zależności między poziomem partycypacji pracowniczej trenerów i instruktorów sportu w klubie sportowym oraz przeciętnymi ocenami zachowań trenerskich posłużono się współczynnikami korelacji rang Spearmana. Rozpatrując siłę i kierunek zależności należy wskazać, że wraz ze wzrostem częstości występowania pozytywnych zachowań trenerskich (poza przygotowaniem mentalnym) w tym zachowań negatywnych – negatywnych osobistych relacji, ocenianych przez zawodników, rósł poziom partycypacji pracowniczej. Najsilniejszy związek korelacyjny dotyczył negatywnych relacji osobistych oraz przygotowania mentalnego (ujemna zależność). Pozytywny wpływ wskazanych zmiennych na poziom partycypacji pracowniczej wydaje się być sprzeczny z założeniami dotyczącymi determinant udziału trenerów w zarządzaniu klubami. Według wyników analizy, wraz ze

wzrostem częstości występowania negatywnych zachowań w obszarze osobistych relacji wzrastał również poziom partycypacji pracowniczej, natomiast wzrost częstotliwości zachowań świadczących o przygotowaniu mentalnym trenerów wiązał się z niższym poziomem partycypacji pracowniczej. Biorąc pod uwagę wartości empirycznych poziomów istotności statystycznej współczynników korelacji ($p > 0,05$) **należy wskazać na brak istotnych zależności między wszystkimi analizowanymi obszarami zachowań trenerskich a poziomem partycypacji pracowniczej.**

Tabela 37.: Ocena wpływu zachowań trenerskich w poszczególnych obszarach na poziom partycypacji pracowniczej na podstawie współczynnika korelacji rang Spearmana oraz empirycznego poziomu istotności współczynnika, N=30

Obszary zachowań trenerskich	Poziom partycypacji pracowniczej
Trening fizyczny i planowanie	0,05 ($p = 0,7938$)
Umiejętności techniczne	0,08 ($p = 0,6920$)
Przygotowanie mentalne	-0,10 ($p = 0,5859$)
Wyznaczanie celów	0,06 ($p = 0,7648$)
Strategie na zawody	0,08 ($p = 0,6799$)
Osobiste relacje	0,08 ($p = 0,6800$)
Negatywne osobiste relacje	0,17 ($p = 0,3792$)

Źródło: opracowanie własne.

Kolejną, potencjalną stymulantą poziomu partycypacji pracowniczej były **zachowania przywódcze**. W celu weryfikacji zależności między zmiennymi wykorzystano współczynnik korelacji rang Spearmana.

Tabela 38.: Ocena wpływu zachowań przywódczych trenerów i instruktorów piłki siatkowej w poszczególnych czynnikach przywództwa na poziom partycypacji pracowniczej na podstawie współczynników korelacji rang Spearmana oraz empirycznego poziomu istotności współczynnika, N=30

Obszary zachowań przywódczych	Poziom partycypacji pracowniczej
Trenowanie i instruowanie	-0,02 ($p = 0,9322$)
Zachowanie demokratyczne	-0,14 ($p = 0,4585$)
Wsparcie społeczne	0,05 ($p = 0,7919$)
Pozytywna informacja zwrotna	0,03 ($p = 0,8620$)
Zachowania autokratyczne	0,44 ($p = 0,0162^*$)

Źródło: opracowanie własne.

Poza zachowaniami autokratycznymi, wszystkie pozostałe obszary zachowań przywódczych wykazywały brak istotnego wpływu na poziom partycypacji pracowniczej trenerów i instruktorów ($p > 0,05$). Wśród nich dyskusyjny jest przeciwny kierunek zależności występujący między ocenami trenowania i instruowania oraz zachowaniami demokratycznymi,

a poziomem partycypacji. W obu przypadkach, wzrost częstotliwości takich zachowań wśród trenerów wiązał się z osiągnięciem niższych udziałów w zakresie zarządzania klubem. **Jedynym obszarem posiadającym istotny, dodatni wpływ na osiągnięcie przez trenerów wyższych poziomów partycypacji były zachowania autokratyczne.** Można przypuszczać, że zdecydowana postawa wobec trenowanych zawodników, brak konsultowania z nimi swoich decyzji sprzyja osiągnięciu wyższych poziomów partycypacji pracowniczej.

Kolejnym elementem kompetencji trenerów i instruktorów, weryfikowanym pod kątem wpływu na poziom partycypacji pracowniczej był **poziom inteligencji emocjonalnej.** Przyjęto założenie, iż wyższy poziom inteligencji emocjonalnej trenera i instruktora sportu jest dodatnio skorelowany z partycypacją pracowniczą. W celu weryfikacji założenia wyznaczono wartości współczynników korelacji rang Spearmana dla ogólnego poziomu inteligencji oraz jej czynników w postaci zdolności do wykorzystywania emocji oraz rozpoznawania emocji, w podziale na metody pomiaru inteligencji (jako wyniki sumaryczne ocen kategorii inteligencji oraz jako wyniki prezentowane na skali stenowej).

Tabela 39.: Ocena wpływu poziomu poszczególnych miar inteligencji emocjonalnej trenerów i instruktorów piłki siatkowej na poziom partycypacji pracowniczej na podstawie współczynnika korelacji rang Spearmana, N=30

Poziom Inteligencji Emocjonalnej (wg metody pomiaru)		Wartości współczynnika korelacji rang Spearmana
Wynik ogólny	Wyniki sumaryczne	-0,11 ($p = 0,551$)
	Wyniki na skali stenowej	0,01 ($p = 0,475$)
Zdolność do wykorzystywania emocji	Wyniki sumaryczne	-0,07 ($p = 0,708$)
	Wyniki na skali stenowej	-0,05 ($p = 0,389$)
Zdolność rozpoznawania emocji	Wyniki sumaryczne	-0,11 ($p = 0,579$)
	Wyniki na skali stenowej	0,02 ($p = 0,447$)

Zródło: opracowanie własne.

Wyniki analizy zależności różnią się pod względem metody pomiaru inteligencji, w przypadku oceny ogólnej oraz zdolności rozpatrywania emocji. Wyniki analizy wykorzystujące oceny inteligencji mierzone na skali stenowej wykazały, że **wysokie wartości ogólnych ocen poziomu inteligencji oraz ocen zdolności do rozpoznawania emocji wiązały się z wyższym poziomem partycypacji pracowniczej w zarządzaniu klubami.** Przeciwna zależność dotyczyła ocen zdolności do wykorzystywania emocji, których wzrost mierzony na skali stenowej, powodował spadek poziomu partycypacji wśród trenerów piłki siatkowej. Na

podstawie wartości empirycznych poziomów istotności należy stwierdzić, że opisane zależności nie są istotne statystycznie.

Zasadniczym elementem badań empirycznych była **weryfikacja wpływu kompetencji osobistych i zawodowych trenerów i instruktorów na efektywność pracy trenerów**. Za pomocą współczynnika korelacji rang Spearmana zbadano powiązania pomiędzy miarami kompetencji osobistych i zawodowych, a dwiema miarami efektywności pracy: miejscami w rozgrywkach i liczbą sportowców w kadrze narodowej.

Założono, iż wyższe **oceny poziomu pozytywnych zachowań wiążą się z osiągnięciem wyższych wyników sportowych i większej częstotliwości posiadania zawodniczek w kadrze narodowej**.

Tabela 40.: Ocena wpływu zachowań trenerskich w poszczególnych obszarach na efektywność pracy trenera i instruktora piłki siatkowej na podstawie współczynników korelacji rang Spearmana, N=30

Obszary zachowań trenerskich	Miary efektywności	
	Miejsce w rozgrywkach	Kadra narodowa (liczba sportowców)
Trening fizyczny i planowanie	-0,14 ($p = 0,4451$)	0,08 ($p = 0,6810$)
Umiejętności techniczne	-0,12 ($p = 0,5256$)	0,14 ($p = 0,4577$)
Przygotowanie mentalne	0,12 ($p = 0,5406$)	0,02 ($p = 0,9066$)
Wyznaczanie celów	-0,05 ($p = 0,7935$)	0,15 ($p = 0,4155$)
Strategie na zawody	-0,09 ($p = 0,6538$)	0,03 ($p = 0,8603$)
Osobiste relacje	-0,10 ($p = 0,5816$)	0,02 ($p = 0,9159$)
Negatywne osobiste relacje	-0,21 ($p = 0,2746$)	0,13 ($p = 0,4919$)

Źródło: opracowanie własne.

Odnosząc się do kierunków zależności między zmiennymi, należy wskazać, iż poza ocenami zachowań w zakresie przygotowania mentalnego, wzrost częstotliwości pozytywnych zachowań trenerskich (ocenianych przez ich zawodników) wiązał się z osiągnięciem wyższych miejsc (mniejszych wartości co do nominału miejsca) w tabeli rozgrywek. Na podstawie wyników analizy korelacji należy wskazać, iż pozytywny i relatywnie najsilniejszy wpływ na awans drużyn piłki siatkowej odnotowały częstsze zachowania dotyczące osobistych relacji. Wskazana zależność przeczy założeniom dotyczącym negatywnego oddziaływania tego typu zachowań na wyniki klubów sportowych. Odnosząc się do kierunków i siły zależności między obszarami zachowań trenerskich a liczbą sportowców w kadrze narodowej, należy wskazać, że częstsze występowanie wszystkich analizowanych kategorii zachowań wiązało się z

pozytywnym wpływem na wzrost liczby zawodników w kadrze narodowej. Najsilniejszy wpływ wykazywały zachowania trenerów w zakresie wyznaczania celów, umiejętności technicznych oraz (wbrew przewidywanym kierunkom zależności) występowanie negatywnych osobistych relacji. Biorąc pod uwagę istotność statystyczną opisanych zależności, należy wskazać, że nie wykazywały one istotnego związku korelacyjnego.

W celu oceny łącznego wpływu obszarów zachowań trenerskich na efektywność ich pracy posłużono się analizą regresji. Za zamienne objaśniające miejsca zajmowane przez klub oraz liczbę zawodników w kadrze narodowej przyjęto przeciętne oceny poszczególnych obszarów zachowań. Poniższe wyniki prezentują oszacowania modelu wyjściowego, szacowanego na podstawie wszystkich obszarów zachowań oraz modelu końcowego, uwzględniającego optymalny zbiór zmiennych istotnych statystycznie. Dochodzenie do postaci modelu końcowego polegało na krokowej redukcji zmiennych o najwyższej wartości empirycznego poziomu istotności.

Tabela 41.: Ocena wpływu zachowań trenerskich na liczbę zawodników w kadrze narodowej na podstawie analizy regresji liniowej

Zmienne objaśniające	Zmienna zależna	
	Liczba zawodników w kadrze narodowej	
	Model wyjściowy (1)	Model po redukcji (2)
Trening fizyczny i planowanie	0,178 p = 0,600	
Umiejętności techniczne	-0,197 p = 0,682	
Przygotowanie mentalne	-0,287 p = 0,615	
Wyznaczanie celów	1,000 p = 0,275	0,705* p = 0,056
Strategie na zawody	-0,491 p = 0,322	-0,391 p = 0,359
Osobiste relacje	0,114 p = 0,789	
Negatywne osobiste relacje	0,304 p = 0,344	0,283 p = 0,196
Wyraz wolny	-1,397 p = 0,592	-1,483 p = 0,475
N	30	30
R ²	0,179	0,156
Skorygowany R ²	0,083	0,058
Residual Std, Error	0,920 (df = 22)	0,858 (df = 26)
Statystyka F	0,684 (df = 7; 22)	1,597 (df = 3; 26)
Test Shapiro-Wilka	W = 0,93652, p = 0,07	W = 0,89906, p = 0,007

Źródło: opracowanie własne.

Oszacowania wyjściowego modelu regresji uwzględniającego wszystkie obszary zachowań trenerskich nie wykazały istotnego wpływu na liczbę zawodników w kadrze narodowej. Redukcja zmiennych nieistotnych (*a posteriori*) pozwoliła na uzyskanie modelu końcowego, optymalnego z punktu widzenia poziomów istotności zmiennych. Przyjmując 6%

poziom istotności należy wskazać, jedynie **zachowania w zakresie wyznaczania celów istotnie wpływały na zmienność liczby zawodników w kadrze**. Wraz ze wzrostem przeciętnych ocen tego typu zachowań o 1 punkt rosła liczba zawodników w kadrze narodowej przeciętnie o 0,705 osoby (przy innych warunkach stałych). Należy podkreślić, że analizowana wersja modelu objaśniała zaledwie 5% zmienności liczby zawodników w kadrze narodowej, co świadczy o bardzo niskim dopasowaniu oszacowań do wartości empirycznych. Na podstawie testu Shapiro-Wilka na normalność reszt należy stwierdzić iż reszty modelu nie mają rozkładu normalnego, co stanowi o dużej niepewności wnioskowania o istotności statystycznej zmiennych.

Analogiczną analizę regresji przeprowadzono dla zmiennej określającej miejsce zajmowane przez klub w tabeli rozgrywek.

Tabela 42.: Ocena wpływu zachowań trenerskich na miejsce zajmowane w tabeli rozgrywek na podstawie analizy regresji liniowej

<i>Zmienne objaśniające</i>	<i>Zmienna zależna:</i>	
	Miejsce w tabeli rozgrywek	
	Model wyjściowy (1)	Model po redukcji (2)
Trening fizyczny i planowanie	-1,263 p = 0,325	-1,662* p = 0,082
Umiejętności techniczne	0,241 p = 0,893	
Przygotowanie mentalne	4,243* p = 0,057	3,073** p = 0,028
Wyznaczanie celów	-2,195 p = 0,518	
Strategie na zawody	0,050 p = 0,979	
Osobiste relacje	-4,424** p = 0,011	-5,002*** p = 0,001
Negatywne osobiste relacje	-4,060*** p = 0,003	-4,312*** p = 0,0004
Wyraz wolny	30,839*** p = 0,005	32,163*** p = 0,0005
N	30	30
R ²	0,490	0,476
Skorygowany R ²	0,327	0,393
Błąd standardowy reszt	3,444 (df = 22)	3,272 (df = 25)
Statystyka F	3,014** (df = 7; 22)	5,687*** (df = 4; 25)
Test Shapiro-Wilka	W = 0,9773, p = 0,7501	W = 0,97177, p = 0,5887

Źródło: opracowanie własne.

Odnosząc się do oszacowań modelu końcowego, należy stwierdzić, że istotny statystycznie (na poziomie istotności 5%) **wpływ na zajmowane miejsce tabeli rozgrywek wykazywały trzy obszary zachowań trenerskich**. Najsilniej zmiany miejsc w tabeli rozgrywek były determinowane przez **relacje osobiste**. Wzrost ocen zachowań w tym obszarze (wzrost częstotliwości ich występowania ocenianej przez zawodników) o 1 punkt wiązał się z awansem drużyny o 5 pozycji. Dodatni wpływ na zajmowane miejsca miał również wzrost

częstotliwości występowania **negatywnych relacji osobistych**. Wzrost o 1 punkt oceny determinował awans o 4,3 miejsca. **Destymulantą efektywności pracy trenerów w zakresie przygotowania drużyny okazało się przygotowanie mentalne**. Wzrost częstotliwości zachowań trenerskich w tym obszarze wiązał się ze spadkiem miejsca klubu o 3,1 miejsca w tabeli rozgrywek (przy założeniu stałych innych czynników wpływających na miejsce drużyny). Biorąc pod uwagę charakter zmiennej objaśnianej oraz jej wysokie zróżnicowanie, model charakteryzuje się relatywnie wysokim poziomem dopasowania do danych empirycznych, w 39,3% objaśnia kształtowanie się miejsc zajmowanych przez kluby. Na podstawie empirycznego poziomu istotności testu Shapiro-Wilka, ($p > 0,05$) nie pozwala na wiążące wnioskowanie o istotności statystycznej poszczególnych zmiennych.

Kolejnym etapem weryfikacji wpływu kompetencji zawodowych na efektywność pracy trenerów i instruktorów była ocena kierunku oraz istotności **korelacji między obszarami zachowań przywódczych a miejscem zajmowanych w rozgrywkach oraz liczbą zawodników w kadrze narodowej**.

Tabela 43.: Ocena wpływu zachowań na efektywność pracy trenerów i instruktorów piłki siatkowej na podstawie współczynników rang Spearmana, $N=30$

Skala Przywództwa w Sporcie	Miary efektywności	
	Miejsce w rozgrywkach	Kadra narodowa (liczba sportowców)
Trenowanie i instruowanie	-0,04 ($p = 0,8458$)	-0,03 ($p = 0,8726$)
Zachowanie demokratyczne	0,19 ($p = 0,3201$)	-0,17 ($p = 0,3628$)
Wsparcie społeczne	-0,10 ($p = 0,5849$)	-0,01 ($p = 0,9595$)
Pozytywna informacja zwrotna	-0,01 ($p = 0,9603$)	0,09 ($p = 0,6411$)
Zachowania autokratyczne	-0,29 ($p = 0,1182$)	0,15 ($p = 0,4291$)

Źródło: opracowanie własne.

Analiza korelacji przeprowadzona z wykorzystaniem współczynnika korelacji rang Spearmana wykazała brak istotnych statystycznie zależności między zachowaniami przywódczymi a miarami efektywności pracy trenerów i instruktorów. Odnosząc się jedynie do siły i kierunku zależności należy wskazać na relatywnie najwyższą siłę oddziaływania zachowania autokratycznych trenerów na zajmowane przez drużyny miejsca w tabeli rozgrywek. Drugie miejsce zajęły zachowania w zakresie wsparcia społecznego zawodników. Negatywnym wpływem na wynik sportowy drużyny charakteryzowały się zachowania demokratyczne trenerów. Wzrost liczby zawodników kadry narodowej wiązał się ze wzrostem

częstości zachowań z zakresu pozytywnej informacji zwrotnej oraz zachowań autokratycznych trenerów.

W celu weryfikacji statystycznej zależności wyniku sportowego drużyn piłki siatkowej od zachowań przywódczych trenerów zastosowano analizę regresji liniowej. Procedura analityczna polegała szacowaniu kolejnych modeli regresji liniowej, wychodząc od modelu uwzględniającego wszystkie potencjalne zmienne objaśniające, eliminując zmienne o najwyższych wartościach empirycznych poziomów istotności. W efekcie uzyskano oszacowania modelu zawierającego zestaw zmiennych istotnych statystycznie dla kształtowania się miejsc zajmowanych przez kluby sportowe w tabeli rozgrywek.

Tabela 44.: Ocena wpływu zachowań przywódczych na miejsce zajmowane w tabeli rozgrywek, na podstawie analizy regresji liniowej

Zmienne objaśniające	Zmienna zależna:	
	Miejsce w tabeli rozgrywek	
	Model wyjściowy (1)	Model po redukcji (2)
Trenowanie i instruowanie	1,247 p = 0,628	
Zachowanie demokratyczne	2,533 p = 0,323	
Wsparcie społeczne	-3,950 p = 0,151	-2,567* p = 0,099
Pozytywna informacja zwrotna	-0,624 p = 0,835	
Zachowania autokratyczne	-4,165 p = 0,117	-5,360*** p = 0,008
Wyraz wolny	17,686 p = 0,190	26,511*** p = 0,004
N	30	30
R ²	0,283	0,239
Skorygowany R ²	0,133	0,182
Błąd standardowy reszt	3,909 (df = 24)	3,796 (df = 27)
Statystyka F	1,890 (df = 5; 24)	4,236** (df = 2; 27)
Test Shapiro-Wilka	W = 0,94464, p = 0,1213	W = 0,94767, p = 0,1464

Źródło: opracowanie własne.

Wersja końcowa modelu regresji liniowej wykazała, iż **istotny statystycznie wpływ (p < 0,05) na kształtowanie się miejsc zajmowanych przez drużyny piłki siatkowej miały zachowania autokratyczne trenerów**. Przeciętny wzrost częstotliwości tego typu zachowań o 1 punkt wiązał się z awansem drużyn o 5,3 miejsca (zakładając stałość pozostałych warunków determinujących miejsce w tabeli rozgrywek – *ceteris paribus*). Zakładając poziom istotności 0,1, należy również wskazać na istotny, **pozytywny wpływ wsparcia społecznego udzielanego przez na zwiększenie wyniku sportowego przez drużyny**. Wzrost częstotliwości tego rodzaju zachowań o 1 punkt, przekładał się przeciętnie na awans drużyn o 2,6 miejsca. Na podstawie skorygowanego współczynnika determinacji (skorygowany R²) model w 18,2% objaśniał

zmiennosc miejsc, które kluby zajmowały w analizowanym okresie. Wyniki testu Shapiro-Wilka, pozwalają wnioskować, iż reszty modelu posiadają rozkład normalny, co umożliwia wnioskowanie o poziomach istotności statystycznej zmiennych objaśniających ($p > 0,05$).

Estymacja kolejnych modeli wpływu zachowań przywódczych na liczbę zawodników w kadrze narodowej nie wykazała istotności statystycznej żadnego z analizowanych obszarów zachowań przywódczych.

Tabela 45.: Ocena wpływu zachowań przywódczych na liczbę zawodników w kadrze narodowej, na podstawie analizy regresji liniowej

<i>Zmienne objaśniające</i>	<i>Zmienna zależna:</i>	
	Liczba zawodników w kadrze narodowej	
	Model wyjściowy (1)	Model po redukcji (2)
Trenowanie i instruowanie	-0,121 p = 0,843	
Zachowanie demokratyczne	-0,439 p = 0,468	-0,392 p = 0,212
Wsparcie społeczne	-0,116 p = 0,856	
Pozytywna informacja zwrotna	0,538 p = 0,451	
Zachowania autokratyczne	0,257 p = 0,676	
Wyraz wolny	0,020 p = 0,995	1,809* p = 0,057
N	30	30
R ²	0,089	0,055
Skorygowany R ²	-0,101	0,021
Błąd standardowy reszt	0,928 (df = 24)	0,875 (df = 28)
Statystyka F	0,469 (df = 5; 24)	1,633 (df = 1; 28)
Test Shapiro-Wilka	W = 0,88509, p = 0,004	W = 0,88676, p = 0,004

Źródło: opracowanie własne.

Ostatnim z analizowanych składowych kompetencji osobistych pod względem wpływu na efektywność pracy trenerów i instruktorów był poziom inteligencji emocjonalnej. Założono, że trenerzy i instruktorzy sportu o wysokiej inteligencji emocjonalnej osiągają wysokie wyniki sportowe i częściej posiadają zawodników w kadrze narodowej. W celu weryfikacji prawdziwości hipotezy przeprowadzono analizę korelacji poziomu poszczególnych miar inteligencji emocjonalnej z efektywnością pracy trenerów i instruktorów piłki siatkowej za pomocą współczynnika rang Spearmana. W analizie wykorzystano zarówno sumaryczne oceny poziomu inteligencji, jak i oceny znormalizowane, mierzone na skali stenowej. Wyniki analiz wykazały jedną istotną statystycznie zależność dotyczącą negatywnej relacji między ogólną oceną inteligencji emocjonalnej (wyrażoną wartością sumaryczną ocen) a liczbą zawodników w kadrze narodowej. Wraz ze wzrostem ocen inteligencji emocjonalnej liczba zawodniczek w kadrze narodowej zmniejszała się. Należy jednak podkreślić, że nie jest

to silna korelacja. Biorąc pod uwagę niewielką zmienność liczby zawodników można przypuszczać, że weryfikowana ujemna korelacja jest pozorna. Co więcej, negatywna weryfikacja rozkładu normalnego reszt (na podstawie empirycznego poziomu istotności testu Shapiro-Wilka, $p < 0,05$) nie pozwala na wiążące wnioskowanie o istotności statystycznej poszczególnych zmiennych.

Tabela 46.: Wpływ poszczególnych miar inteligencji emocjonalnej na efektywność pracy trenerów i instruktorów piłki siarkowej

Poziom Inteligencji Emocjonalnej		Miary efektywności	
		Miejsce w rozgrywkach	Kadra narodowa (liczba zawodniczek)
Wynik ogólny	Wyniki sumaryczne	0,10 ($p = 0,582$)	-0,37 ($p = 0,0472^*$)
	Wyniki na skali stenowej	0,019 ($p = 0,920$)	-0,29 ($p = 0,120$)
Zdolność do wykorzystywania emocji	Wyniki sumaryczne	0,03 ($p = 0,8786$)	-0,29 ($p = 0,115$)
	Wyniki na skali stenowej	0,02 ($p = 0,915$)	-0,299 ($p = 0,108$)
Zdolność rozpoznawania emocji	Wyniki sumaryczne	0,29 ($p = 0,114$)	-0,18 ($p = 0,332$)
	Wyniki na skali stenowej	0,11 ($p = 0,560$)	-0,230 ($p = 0,222$)

Źródło: opracowanie własne.

Odnosząc się jedynie do siły i kierunku zależności między analizowanymi zmiennymi należy wskazać na przeciwny od zakładanego kierunku zależności. **Wzrost poziomu oceny ogólnej oraz ocen poszczególnych czynników inteligencji emocjonalnej wiązał się ze spadkiem wyników sportowych, wyrażonych miejscem w tabeli rozgrywek, zajmowanym przez drużyny oraz spadkiem liczby zawodników w kadrze narodowej.**

6.1.3. Partycypacja pracownicza

Przedmiotem prezentowanych poniżej analiz była ocena wpływu partycypacji pracowniczej na budowanie efektywności pracy trenerów i instruktorów oraz ocena pośredniczącej roli partycypacji pracowniczej trenerów i instruktorów piłki siatkowej w relacji między kompetencjami osobistymi i zawodowymi a poziomem efektywności pracy.

Analizy statystyczne pozwoliły na weryfikację hipotez badawczych wskazujących, iż wynik sportowy oraz posiadanie zawodniczek w kadrze narodowej zależy od poziomu partycypacji pracowniczej trenera i instruktora sportu w klubie sportowym, trenerzy i instruktorzy sportu, których dotyczy czynny rodzaj partycypacji w klubie sportowym, osiągają wysokie wyniki sportowe i częściej posiadają zawodniczki w kadrze narodowej. Hipotezy

dotyczące pośredniczącej roli partycypacji, zakładały iż trenerzy i instruktorzy wyróżniają się czynną partycypacją pracowniczą wraz ze wzrostem ocen zachowań trenerskich dotyczących planowania i umiejętności technicznych, strategii na zawody, wyznaczania celów, przygotowania mentalnego oraz ocen zachowań przywódczych dotyczących trenowania i instruowania, o wysokim poziomie zachowań autokratycznych, udzielających wsparcia społecznego lub trenerzy charakteryzujący się wysokim poziomem inteligencji emocjonalnej, częściej osiągają wysokie wyniki sportowe i częściej posiadają zawodników w kadrze narodowej.

Źródłami danych na podstawie których przeprowadzono wnioskowanie statystyczne były badanie ankietowe (PAPI) czynników inteligencji emocjonalnej przeprowadzone na celowej próbie 30 wybranych trenerów piłki siatkowej (próba trenerów identyczna z próbą badań zachowań trenerskich i przywódczych) oraz badanie ankietowe poziomu partycypacji pracowniczej oraz efektywność pracy trenerów.

Pierwszym etapem analiz była weryfikacja **wpływu partycypacji pracowniczej na efektywność pracy trenerów i instruktorów piłki siatkowej**. W analizie korelacji wykorzystano współczynniki korelacji rang Spearmana. Poziom partycypacji pracowniczej stanowił zmienną mierzoną na 7-stopniowej skali porządkowej.

Tabela 47.: Ocena wpływu poziomu partycypacji pracowniczej na miary efektywności pracy trenera na podstawie współczynnika korelacji rang Spearmana, N=30

Miary efektywności	Poziom partycypacji pracowniczej
Miejsce w rozgrywkach	-0,85 ($p = 0,0000^{***}$)
Kadra narodowa (liczba sportowców)	0,55 ($p = 0,0015^{**}$)

Źródło: opracowanie własne.

Analiza wykazała istotność statystyczną wszystkich współczynników korelacji (na poziomie istotności 0,05). Należy wskazać na silną zależność występującą między poziomem partycypacji a miejscem zajmowanym w tabeli wyników rozgrywek. **Wraz ze wzrostem poziomu partycypacji pracowniczej trenerów, drużyny osiągały wyższe wyniki sportowe. Ponadto, zwiększanie zakresu aktywności trenerów w zarządzaniu klubem wpływało na wzrost liczby zawodników w kadrze narodowej.**

W celu określenia wielkości przyrostu liczby zawodników kadry narodowej oraz wielkość awans w tabeli rozgrywek pod wpływem zmiany poziomu partycypacji o jeden poziom, posłużono się analizą regresji. Przyjęto, że zmienna objaśniająca w postaci poziomu partycypacji jest zmienną quasi ilościową.

Tabela 48.: Ocena wpływu partycypacji pracowniczej na efektywność pracy trenerów i instruktorów piłki siatkowej

Zmienna objaśniająca	Zmienne zależne	
	Miejsce w tabeli rozgrywek (1)	Liczba zawodników w kadrze narodowej (2)
Poziom partycypacji pracowniczej	-2,343*** p = 0,000	0,311*** p = 0,003
Wyraz wolny	15,022*** p = 0,000	-0,741 p = 0,111
N	30	30
R ²	0,703	0,279
Skorygowany R ²	0,693	0,253
Błąd standardowy reszt	2,328	0,764
Statystyka F	66,319***	10,814***
Test Shapiro-Wilka	W = 0,96332, p = 0,3756	W = 0,94607, p = 0,1325

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki analizy regresji potwierdziły istotność wpływu poziomu partycypacji pracowniczej na miary efektywności pracy trenerów i instruktorów piłki siatkowej. **Wraz ze wzrostem zakresu aktywności trenerów w zarządzaniu klubem o jeden poziom następował awans drużyn przeciętnie o 2,3 miejsca.** Jednostkowa zmiana poziomu partycypacji pracowniczej powodowała wzrost liczby zawodników o 0,31. Należy wskazać na relatywnie wysoki poziom dopasowania modelu opisującego zmienność miejsc w tabeli rozgrywek zajmowanych przez analizowane drużyny. Oszacowania modelu w 69,3% objaśniały rozkład drużyn w tabeli wyników. W przypadku modelu objaśniającego kształtowanie się liczby zawodników w kadrze narodowej poziom dopasowania wartości szacowanych do empirycznych wyniósł 25,3%. Należy wskazać na występowanie pożądanych własności reszt modelu w postaci rozkładu normalnego, umożliwiającą poprawną interpretację oszacowanych parametrów.

Drugim badanym aspektem oddziaływania partycypacji pracowniczej była **jej pośrednicząca rola w stymulowaniu wpływu kompetencji osobistych i zawodowych na poziom efektywności pracy trenerów.** Celem przeprowadzonych analiz była ocena wpływu kompetencji osobistych i zawodowych na efektywność pracy trenerów i instruktorów piłki siatkowej przy uwzględnieniu partycypacji trenerów i instruktorów w zarządzaniu młodzieżowym klubem sportowym. Zgodnie ze wskazanymi w pracy hipotezami przyjęto, że czynna partycypacja pracownicza pełni rolę mediatora stymulującego wpływ wysoko ocenianych zachowań trenerskich, przywódczych oraz inteligencji emocjonalnej na wyższe wyniki sportowe oraz lepsze przygotowanie zawodników. Prezentowane wcześniej wyniki

analiz dotyczyły poziomu partycypacji pracowniczej. Na potrzeby oceny pośredniczącej jej roli posłużono się rodzajem partycypacji, wynikającym z przekształcenia poziomu na jakościową zmienną dychotomiczną mierzoną na skali nominalnej, dla której rodzaj partycypacji biernej odnosi się do poziomu 1-4, natomiast partycypacji czynnej do poziomu 5-7.

Pierwszym etapem weryfikacji wskazanych zależności było określenie siły, kierunku oraz istotności statystycznej zależności między oceną zachowań trenerskich (w podziale na kategorie) oraz efektywnością pracowniczą kwantyfikowaną za pomocą dwóch zmiennych: miejsca zajmowanego przez zespoły piłki siatkowej oraz liczbę zawodników należących do kadry narodowej, z uwzględnieniem podziału na rodzaje partycypacji pracowniczej. W drugim etapie, dla potwierdzenia wyników analizy korelacji przeprowadzono analizę wariancji odpowiedzi. Za zmienne objaśniane przyjęto miary efektywności pracy trenerów piłki siatkowej. Czynniki wpływającymi potencjalnie na zróżnicowanie zmiennej zależnej były poszczególne obszary kompetencji oraz zmienna dychotomiczna wskazująca na deklarację partycypacji czynnej. W celu oszacowania wpływu partycypacji jako zmiennej pośredniczącej do analizy wprowadzono interakcje między zmienną wskazującą na rodzaj partycypacji czynnej a pozostałymi zmiennymi opisującymi kompetencje trenerów.

W tym celu posłużono się współczynnikiem korelacji rang Spearmana, którego wartości wyznaczono dla oceny zależności między miarami kompetencji osobistych i zawodowych a miarami efektywności, oddzielnie dla grupy trenerów i instruktorów piłki siatkowej z biernym i czynnym rodzajem partycypacji w zarządzaniu młodzieżowym klubem sportowym.

Tabela 49.: Wartości współczynników korelacji rang Spearmana służące ocenie pośredniczącej roli partycypacji pracowniczej w kształtowaniu zależności między zachowaniami trenerskimi a efektywnością pracy trenerów i instruktorów piłki siatkowej, N=30

Obszary zachowań trenerskich	Rodzaj partycypacji			
	bierna (N = 13)		czynna (N = 17)	
	Miejsce w rozgrywkach	Kadra narodowa (liczba sportowców)	Miejsce w rozgrywkach	Kadra narodowa (liczba sportowców)
Trening fizyczny i planowanie	-0,40 (p = 0,1705)	0,24 (p = 0,4218)	-0,27 (p = 0,2910)	0,14 (p = 0,5887)
Umiejętności techniczne	-0,19 (p = 0,5406)	0,24 (p = 0,4218)	-0,23 (p = 0,3710)	0,10 (p = 0,7142)
Przygotowanie mentalne	0,22 (p = 0,4757)	0,29 (p = 0,3317)	-0,26 (p = 0,3130)	0,07 (p = 0,7990)

Wyznaczanie celów	-0,08 (<i>p</i> = 0,8025)	0,34 (<i>p</i> = 0,2534)	-0,24 (<i>p</i> = 0,3480)	0,07 (<i>p</i> = 0,7782)
Strategie na zawody	-0,23 (<i>p</i> = 0,4531)	0,34 (<i>p</i> = 0,2534)	-0,28 (<i>p</i> = 0,2755)	-0,02 (<i>p</i> = 0,9429)
Osobiste relacje	0,10 (<i>p</i> = 0,7339)	0,20 (<i>p</i> = 0,5228)	-0,34 (<i>p</i> = 0,1757)	-0,06 (<i>p</i> = 0,8087)
Negatywne osobiste relacje	-0,37 (<i>p</i> = 0,2127)	0,17 (<i>p</i> = 0,5764)	0,21 (<i>p</i> = 0,4203)	0,01 (<i>p</i> = 0,9606)

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie empirycznych poziomów istotności współczynników korelacji rang Spearmana należy stwierdzić brak istotności pośrednictwa tej zmiennej w relacjach między zmiennymi. W przypadku wszystkich weryfikowanych kategorii, empiryczne poziomy istotności *p* były większe od 0,05. Odnosząc się jedynie do siły i kierunku zależności, można wskazać na pewne prawidłowości oraz rozbieżności co do wpływu partycypacji pracowniczej, w zależności od jej rodzaju. **Niezależnie od rodzaju partycypacji pracowniczej wraz ze wzrostem ocen zachowań trenerskich w zakresie treningu fizycznego oraz planowania a także umiejętności technicznych oraz wyznaczania celów, rosła liczba zawodników kadry narodowej, a kluby zajmowały coraz wyższe miejsca w tabeli rozgrywek.** W grupie trenerów deklarujących bierną partycypację w zarządzaniu klubem, w przeciwieństwie do trenerów wykazujących się czynną partycypacją, wzrost częstotliwości zachowań w obszarze przygotowania mentalnego oraz osobistych relacji wiązał się ze spadkiem wyniku sportowego wyrażonego miejscem w tabeli rozgrywek. Należy wskazać również na negatywną rolę partycypacji czynnej. Wśród deklarujących ten rodzaj zarządzania klubem wzrost częstości zachowań związanych z przygotowaniem strategii na zawody oraz osobistymi relacjami wiązał się ze spadkiem liczby zawodników w kadrze narodowej.

W celu weryfikacji roli czynnej partycypacji pracowniczej w kształtowaniu zależności między obszarami zachowań trenerskich a efektywnością pracy trenerów przeprowadzono dwuczynnikowe analizy wariancji z włączeniem interakcji między czynnikami. O istotnej roli czynnej partycypacji należy twierdzić w przypadku występowania interakcji między czynnikiem partycypacji czynnej a poszczególnymi obszarami zachowań trenerskich.

Tabela 50.: Wyniki dwuczynnikowej analizy wariancji z interakcjami dla określenia istotności pośredniczącej roli czynnej partycypacji pracowniczej w kształtowaniu wpływu zachowań trenerskich na miejsca zajmowane w tabeli rozgrywek na kluby sportowe

Obszary zachowań trenerskich	Czynniki determinujące miejsce klubu w tabeli rozgrywek	<i>Stat. F</i>	<i>p</i>
Trening fizyczny i planowanie	Trening fizyczny i planowanie	0,6676	0,4213
	Czynna partycypacja pracownicza	53,0545	9,80E-08 ***
	Trening fizyczny i planowanie x Czynna partycypacja pracownicza	2,6605	0,1149
Umiejętności techniczne	Umiejętności techniczne	0,5687	0,4575
	Czynna partycypacja pracownicza	47,702	2,48E-07 ***
	Umiejętności techniczne x Czynna partycypacja pracownicza	0,9316	0,3433
Przygotowanie mentalne	Przygotowanie mentalne	2,0001	0,1692
	Czynna partycypacja pracownicza	45,5646	3,66E-07 ***
	Przygotowanie mentalne x Czynna partycypacja pracownicza	1,4388	0,2412
Wyznaczanie celów	Wyznaczanie celów	0,0112	0,9164
	Czynna partycypacja pracownicza	44,8634	4,17E-07 ***
	Wyznaczanie celów x Czynna partycypacja pracownicza	0,0448	0,834
Strategie na zawody	Strategie na zawody	0,0085	0,9272
	Czynna partycypacja pracownicza	45,7827	3,52E-07 ***
	Strategie na zawody x Czynna partycypacja pracownicza	0,2284	0,6367
Osobiste relacje	Osobiste relacje	0	0,9998
	Czynna partycypacja pracownicza	44,8546	4,18E-07 ***
	Osobiste relacje x Czynna partycypacja pracownicza	0,0333	0,8565
Negatywne osobiste relacje	Negatywne osobiste relacje	9,9702	0,004002 **
	Czynna partycypacja pracownicza	46,6504	3,00E-07 ***
	Negatywne osobiste relacje x Czynna partycypacja pracownicza	4,5402	0,04273 *

Zródło: opracowanie własne.

Tabela 51.: Wyniki dwuczynnikowej analizy wariancji z interakcjami dla określenia istotności pośredniczącej roli czynnej partycypacji pracowniczej w kształtowaniu wpływu zachowań trenerskich na liczbę zawodników w kadrze narodowej

Obszary zachowań trenerskich	Czynniki determinujące liczbę zawodników w kadrze narodowej	<i>Stat. F</i>	<i>p</i>
Trening fizyczny i planowanie	Trening fizyczny i planowanie	0,6831	0,4161
	Czynna partycypacja pracownicza	6,7254	0,0154 *
	Trening fizyczny i planowanie x Czynna partycypacja pracownicza	0,0358	0,8515
Umiejętności techniczne	Umiejętności techniczne	0,8695	0,35967
	Czynna partycypacja pracownicza	6,4789	0,01719 *
	Umiejętności techniczne x Czynna partycypacja pracownicza	0,0111	0,91698
Przygotowanie mentalne	Przygotowanie mentalne	0,4131	0,526
	Czynna partycypacja pracownicza	7,1335	0,01288 *
	Przygotowanie mentalne x Czynna partycypacja pracownicza	0,0351	0,85285
Wyznaczanie celów	Wyznaczanie celów	1,18	0,28732
	Czynna partycypacja pracownicza	6,5333	0,01678 *
	Wyznaczanie celów x Czynna partycypacja pracownicza	0,0114	0,91572
Strategie na zawody	Strategie na zawody	0,0003	0,98621
	Czynna partycypacja pracownicza	6,2835	0,01877 *
	Strategie na zawody x Czynna partycypacja pracownicza	0,1032	0,75057
Osobiste relacje	Osobiste relacje	0,0698	0,79378
	Czynna partycypacja pracownicza	6,262	0,01895 *
	Osobiste relacje x Czynna partycypacja pracownicza	0,0443	0,83496
Negatywne osobiste relacje	Negatywne osobiste relacje	0,4685	0,4997
	Czynna partycypacja pracownicza	5,7648	0,0238 *
	Negatywne osobiste relacje x Czynna partycypacja pracownicza	0,1777	0,6768

Zródło: opracowanie własne.

Wyniki analizy wariancji wykazały, że rodzaj partycypacji wpływał na zróżnicowanie wartości miar charakteryzujących efektywność pracy trenerów i instruktorów. Tym samym zostały potwierdzone wyniki analiz korelacji. Należy jednak stwierdzić, że istotną statystycznie rolę pośredniczącą partycypacji czynnej odnotowano jedynie w przypadku kształtowania relacji między negatywnymi osobistymi relacjami a miejscami zajmowanymi przez drużyny w tabeli rozgrywek (tab. 6.16 – 6.17.).

W przypadku kształtowania relacji między zachowaniami przywódczymi a efektywnością pracy trenerów, również w tym przypadku, na podstawie oceny istotności statystycznej współczynników rang Spearmana wykazano brak istotnego wpływu czynnej partycypacji pracowniczej. Najsilniejszy związek korelacyjny dotyczył wsparcia społecznego oraz miejsca zajmowanego w tabeli rozgrywek, jak i liczby zawodników w kadrze narodowej, w grupie trenerów deklarujących bierną partycypację pracowniczą. Podobna sytuacja występowała w przypadku zachowań autokratycznych. Poza brakiem istotności statystycznej należy stwierdzić również brak jednoznaczności wpływu czynnej partycypacji pracowniczej na zależności między zachowaniami przywódczymi a wynikami sportowymi drużyn i przygotowaniem zawodników (tab. 50).

Tabela 52.: Wartości współczynników korelacji rang Spearmana służące ocenie pośredniczącej roli partycypacji pracowniczej w kształtowaniu zależności między zachowaniami przywódczymi a efektywnością pracy trenerów i instruktorów piłki siatkowej, N=30

Czynniki przywództwa	Rodzaj partycypacji			
	bierna (N = 13)		czynna (N = 17)	
	Miejsce w rozgrywkach	Kadra narodowa (liczba sportowców)	Miejsce w rozgrywkach	Kadra narodowa (liczba sportowców)
Trenowanie i instruowanie	-0,04 (p = 0,9077)	-0,15 (p = 0,6332)	-0,12 (p = 0,6541)	0,05 (p = 0,8530)
Zachowanie demokratyczne	0,17 (p = 0,5712)	-0,05 (p = 0,8742)	-0,24 (p = 0,3537)	-0,15 (p = 0,5580)
Wsparcie społeczne	-0,46 (p = 0,1142)	0,44 (p = 0,1333)	-0,36 (p = 0,1612)	-0,13 (p = 0,6237)
Pozytywna informacja zwrotna	0,00 (p = 0,9929)	0,10 (p = 0,7511)	-0,14 (p = 0,6047)	0,07 (p = 0,7896)
Zachowania autokratyczne	-0,29 (p = 0,3289)	0,20 (p = 0,5228)	0,27 (p = 0,3021)	-0,12 (p = 0,6536)

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki analizy wariancji dwuczynnikowej (tab. 6.19. – 6.20) wykazały, iż rodzaj partycypacji wpływał na zróżnicowanie wartości cech charakteryzujących efektywność pracy. Należy wskazać, że w żadnym z analizowanych obszarów zachowań przywódczych czynna

partycypacja pracownicza nie pełniła roli pośredniczącej w interakcji z wynikami sportowymi drużyn i indywidualnymi zawodników.

Tabela 53.: Wyniki dwuczynnikowej analizy wariancji z interakcjami dla określenia istotności pośredniczącej roli czynnej partycypacji pracowniczej w kształtowaniu wpływu zachowań przywódczych na miejsce klubu w tabeli rozgrywek

Obszary zachowań przywódczych	Czynniki determinujące miejsce klubu w tabeli rozgrywek	Stat. F	p
Trenowanie i instruowanie	Trenowanie i instruowanie	0,006	0,94
	Czynna partycypacja pracownicza	6,23	0,0192 *
	Trenowanie i instruowanie X Czynna partycypacja pracownicza	0,177	0,6775
Zachowanie demokratyczne	Zachowanie demokratyczne	1,829	0,1879
	Czynna partycypacja pracownicza	5,089	0,0327 *
	Zachowanie demokratyczne X Czynna partycypacja pracownicza	0,274	0,6051
Wsparcie społeczne	Wsparcie społeczne	0,433	0,5161
	Czynna partycypacja pracownicza	6,394	0,0179 *
	Wsparcie społeczne X Czynna partycypacja pracownicza	1,784	0,1932
Pozytywna informacja zwrotna	Pozytywna informacja zwrotna	0,006	0,939
	Czynna partycypacja pracownicza	6,19	0,0196 *
	Pozytywna informacja zwrotna X Czynna partycypacja pracownicza	0,009	0,9268
Zachowania autokratyczne	Zachowania autokratyczne	1,103	0,303
	Czynna partycypacja pracownicza	5,136	0,032 *
	Zachowania autokratyczne X Czynna partycypacja pracownicza	0,2	0,658

Zródło: opracowanie własne.

Tabela 54.: Wyniki dwuczynnikowej analizy wariancji z interakcjami dla określenia istotności pośredniczącej roli czynnej partycypacji pracowniczej w kształtowaniu wpływu zachowań przywódczych na liczbę zawodników w kadrze narodowej

Obszary zachowań przywódczych	Czynniki determinujące liczbę zawodników w kadrze narodowej	Stat. F	p
Trenowanie i instruowanie	Trenowanie i instruowanie	0,0058	0,94001
	Czynna partycypacja pracownicza	6,2302	0,01923 *
	Trenowanie i instruowanie X Czynna partycypacja pracownicza	0,1769	0,6775
Zachowanie demokratyczne	Zachowanie demokratyczne	1,8288	0,18791
	Czynna partycypacja pracownicza	5,0889	0,03272 *
	Zachowanie demokratyczne X Czynna partycypacja pracownicza	0,274	0,60508
Wsparcie społeczne	Wsparcie społeczne	0,4334	0,51609
	Czynna partycypacja pracownicza	6,3944	0,01786 *
	Wsparcie społeczne X Czynna partycypacja pracownicza	1,7842	0,19321
Pozytywna informacja zwrotna	Pozytywna informacja zwrotna	0,006	0,939
	Czynna partycypacja pracownicza	6,1903	0,01958 *
	Pozytywna informacja zwrotna X Czynna partycypacja pracownicza	0,0086	0,9268
Zachowania autokratyczne	Zachowania autokratyczne	1,103	0,3033
	Czynna partycypacja pracownicza	5,1355	0,032 *
	Zachowania autokratyczne X Czynna partycypacja pracownicza	0,2	0,6584

Zródło: opracowanie własne.

Ostatnim z analizowanych aspektów w zakresie roli partycypacji pracowniczej było wskazanie związku między poziomem inteligencji emocjonalnej trenerów i instruktorów piłki siatkowej a poszczególnymi charakterystykami efektywności pracy.

Tabela 55.: Wartości współczynników korelacji rang Spearmana służące ocenie pośredniczącej roli partycypacji pracowniczej w kształtowaniu zależności poziomem poszczególnych miar inteligencji emocjonalnej a efektywnością pracy trenerów i instruktorów piłki siatkowej

Poziom Inteligencji Emocjonalnej	Rodzaj partycypacji			
	bierna (N = 13)		czynna (N = 17)	
	Miejsce w rozgrywkach	Kadra narodowa (liczba sportowców)	Miejsce w rozgrywkach	Kadra narodowa (liczba sportowców)
Wynik ogólny	0,05 (p = 0,8757)	-0,42 (p = 0,1581)	0,05 (p = 0,8479)	-0,41 (p = 0,1029)
Wykorzystywanie emocji	-0,18 (p = 0,5609)	-0,05 (p = 0,8739)	0,10 (p = 0,7128)	-0,42 (p = 0,0967)
Rozpoznawanie emocji	0,25 (p = 0,4087)	-0,34 (p = 0,2499)	0,43 (p = 0,0820)	-0,19 (p = 0,4704)

Źródło: opracowanie własne.

Należy wskazać, że rola czynnej partycypacji pracowniczej w kształtowaniu związku między poziomem inteligencji a efektywnością pracy nie była istotna statystycznie. Wyniki analizy wykazały, że w grupie trenerów deklarujących czynny udział w zarządzaniu klubem, zarówno na poziomie oceny ogólnej jak i poszczególnych czynników inteligencji emocjonalnej, występowały przeciwne od zakładanych kierunki oddziaływania na efektywność pracy.

6.2. Wyniki badań jakościowych

6.2.1. Cele badania i opis próby badawczej

Głównym celem badań jakościowych przeprowadzonych za techniką indywidualnego wywiadu pogłębionego było pozyskanie subiektywnych opinii trenerów i instruktorów, dotyczących zakresu czynników determinujących efektywność ich pracy. Przedmiotem wywiadów była ocena poszczególnych elementów określających kompetencje trenerów i instruktorów tj. inteligencja emocjonalna, zachowania trenerskie, zachowania przywódcze oraz partycypacja pracownicza w odniesieniu do ich znaczenia w zarządzaniu zespołem, wyników sportowych zespołu oraz poszczególnych zawodników.

Narzędziem wykorzystanym podczas wywiadów był częściowo ustrukturyzowany scenariusz wywiadu. Częściowa strukturyzacja wywiadu stanowiła jeden z elementów procedury zwiększania rzetelności badania. Jednocześnie uwzględnienie pytań otwartych i swoboda wypowiedzi badanych miały na celu spełnienie warunku trafności teoretycznej. Scenariusz zawierającego 30 pytań, zarówno ogólnych jak i szczegółowych. Zakres pytań

zawartych w kwestionariuszu koncentrował się na weryfikacji i ocenie istotności poszczególnych elementów składających się na kompetencje osobiste i zawodowe. Zestaw pytań został podzielony według obszarów kompetencji zawodowych. Pierwszy blok pytań dotyczył roli inteligencji emocjonalnej. Uczestnicy wywiadu oceniali rolę inteligencji emocjonalnej w zarządzaniu zespołem sportowym, jej istotność w osiągnięciu wysokich wyników sportowych, wskazywali na trudności związane z rozpoznawaniem i wykorzystywaniem emocji zawodników w pracy trenerów. Indagowani wskazywali najistotniejsze oraz w największym stopniu oddziałujące na wyniki sportowe drużyn zachowania trenerskie. Badani byli proszeni również o podanie innych zachowań trenerskich, które na podstawie ich doświadczenia, pozwalają na osiągnięcie wysokich wyników sportowych. Zadaniem uczestników było również określenie obszarów zachowań przywódczych stosowanych najczęściej przez trenerów oraz najskuteczniejszych pod względem osiągnięcia wysokich wyników sportowych. Respondenci udzielali odpowiedzi na pytania związane z zakresem działalności wykraczającej poza obowiązki trenera i instruktora. Zakres pytań dotyczył motywacji, zakresu aktywności związanych z partycypacją pracowniczą oraz ich wpływu na osiągnięte wyniki sportowe.

Pogłębione wywiady indywidualne przeprowadzono na grupie 10 trenerów i instruktorów, dobranych w sposób celowy spośród 30 trenerów i instruktorów, którzy wzięli udział w badaniach ankietowych przeprowadzonych techniką PAPI, dotyczących poziomu partycypacji pracowniczej, inteligencji emocjonalnej oraz efektywności pracy. Liczba przeprowadzonych wywiadów wynikała z zalecanej liczebności uczestników wywiadu wynoszącej około 8 – 15 osób. (Hill i wsp., 2005)

Dobór celowy uczestników wywiadów, zakładał wybór trenerów i instruktorów, reprezentujących pełen zakres wieku oraz długości stażu pracy osób objętych badaniami ilościowymi. Celem badania było pozyskanie subiektywnych opinii trenerów posiadających zróżnicowany poziom doświadczenia zawodowego. Docelowa grupa uczestników składała się z trenerów posiadających wykształcenie wyższe, w tym z 9 mężczyzn i jednej kobiety. Badani byli w wieku od 28 do 62 lat, przy czym połowa z nich nie osiągnęła 44 lat, a średnia wieku w badanej grupie wyniosła 42,5. Udzielający wywiadu trenerzy charakteryzowali się zróżnicowaną długością stażu pracy. Najmłodszy badany trener posiadał 3 letnie doświadczenie zawodowe, natomiast najstarszy pracował w tym zawodzie 40 lat. Połowa z badanych miała staż pracy nie dłuższy niż 12 lat. Średnia długość stażu pracy badanych trenerów wyniosła 14,3 roku. Wskazane charakterystyki potwierdzają, iż realizowana grupa badawcza

charakteryzowała się podobną strukturą pod względem wieku i stażu pracy do struktury próby wybranej do badań ilościowych.

Z potencjalnymi kandydatami do wywiadu kontaktowano się zarówno za pośrednictwem poczty elektronicznej, jak i telefonicznie w celu umówienia spotkań. Wywiady trwały od 55 do 100 minut. Pogłębione wywiady indywidualne przeprowadzono w okresie od listopada 2021 r. do marca 2022 r.

Przeprowadzone wywiady zostały poddane transkrypcji, a ich treść została przeanalizowana w oparciu o analizę tematyczną, zgodną z procedurą opisaną przez Brauna i Clarka (2006). Analiza tematyczna jest metodą opartą na identyfikacji, analizie i opisie wątków tematycznych, których podstawę stanowi zestaw danych, zgromadzonych w ramach badań jakościowych (Braun i Clarke, 2006). W prowadzonych badaniach zastosowano analizę tematyczną, ponieważ porządkuje ona i opisuje dane w sposób kompleksowy oraz jest podejściem do poszukiwania tematów lub konkretnych wzorców, które wyłaniają się jako ważne elementy opisu badanego zjawiska. Wiarygodność danych została zapewniona za pomocą kryteriów Lincolna i Guba (1985): wiarygodności, możliwości przeniesienia, niezawodności i możliwości potwierdzenia. Powyższe terminy są używane do wyjaśnienia, jak wiarygodne jest badanie (Elo i wsp., 2014), ponadto ich użycie jest szeroko zalecane przez badaczy jakościowych i stąd zostały włączone do badania, aby zapewnić integralność i jakość danych (Shenton, 2003). Zgromadzone dane jakościowe poddano analizie wertykalnej i wykorzystano do budowania wniosków.

Materiał analityczny zgromadzony na podstawie wywiadów indywidualnych jest komplementarny wobec wyników analiz statystycznych. W przeciwieństwie do badań statystycznych przeprowadzonych na podstawie zestandaryzowanych kwestionariuszy, możliwości informacyjne badań jakościowych nie ograniczają się jedynie do wnioskowania na podstawie zestawu z góry ustalonych zmiennych. Wartością dodaną przeprowadzonych wywiadów była możliwość weryfikacji przyjętych hipotez badawczych, w tym zasadności ich sformułowania, w oparciu o wiedzę ekspercką, oraz pozyskanie aktualnej wiedzy wykraczającej poza ramy teoretyczne wskazane w cytowanej literaturze przedmiotu.

6.2.2. Ocena wpływu inteligencji emocjonalnej na zarządzanie zespołem oraz kształtowanie wyniku zespołu i zawodników

Trenerzy i instruktorzy piłki siatkowej, którzy brali udział w badaniu, są świadomi czynników, które warunkują efektywność ich pracy. W przeprowadzonych wywiadach

wskazali istotną rolę ich kompetencji osobistych i zawodowych, które przyczyniają się zarówno do wyniku sportowego zespołu, jak i pojedynczych sportowców.

Jak wynika z przeprowadzonych wywiadów, wszyscy respondenci spotkali się z pojęciem inteligencji emocjonalnej, natomiast sześciu z nich potrafiło określić czym się charakteryzuje. Definicja podawana przez trenerów, chociaż była bardzo syntetyczna, nawiązywała do tych rozbudowanych, które występują w literaturze przedmiotu:

Dla mnie osoba inteligentna emocjonalnie przede wszystkim rozumie swoje emocje i innych. (T_08)

lub

[...] po prostu kiedy rozumiem co czuję w danej sytuacji. Może też dotyczyć kogoś innego, co on czuje. (T_04).

Podkreślali znaczenie inteligencji emocjonalnej w zarządzaniu zespołem i poszczególnymi zawodnikami oraz w doprowadzeniu ich do wysokich osiągnięć sportowych. Według nich, szczególną rolę odgrywa zdolność do rozpoznawania emocji u siebie i swoich zawodników:

Mamy obecnie takie czasy, że młodzież bardzo wszystko bierze do siebie. W swojej pracy muszę uważać co powiem i jak to wyrażę. To jedno. Druga rzecz, to nieustająca obserwacja zawodniczek i to jak się zachowują, co mówią do mnie i w jaki sposób. Moim zdaniem wczesne zdiagnozowanie u nich jakiś problemów związanych z ich życiem osobistym lub tym jak siebie oceniają w zespole, zdecydowanie wpływa później na jakość ich gry w zespole. (T_03)

Jednak nie wszyscy respondenci podzielają takie zdanie. Pomimo wiedzy czterech pozostałych trenerów na temat tego czym jest inteligencja emocjonalna, uważali oni, że nie świadczy ona o efektywności ich pracy. Zdaniem jednego z nich, najważniejsze jest szkolenie:

Moim zdaniem liczy się przede wszystkim wiedza na temat szkolenia. To ona doprowadza do wysokiego wyniku sportowego. (T_01)

Wydaje się zatem, że większość trenerów i instruktorów piłki siatkowej posiada świadomość znaczenia inteligencji emocjonalnej dla budowania efektywności ich pracy. Ponadto, kilku z respondentów podkreśliło rolę inteligencji emocjonalnej również w rozmowach z rodzicami zawodników czy władzami klubu sportowego. Wyniki analizy korelacji potwierdzają zdanie czterech respondentów wskazujące na brak istotnego wpływu ogólnej oceny inteligencji emocjonalnej oraz jej czynników.

6.2.3. Wpływ zachowań trenerskich na wynik sportowy zespołu oraz zawodników

Podczas wywiadu, trenerom i instruktorom przedstawiono 6 obszarów zachowań trenerskich tj. trening fizyczny i planowanie, umiejętności techniczne, przygotowanie mentalne, wyznaczanie celów, strategie na zawody, osobiste relacje. Uczestnicy wywiadu zostali poproszeni o wskazanie obszarów najistotniejszych w ich praktyce zawodowej. Aż siedmiu ze wszystkich uczestników wywiadów podało tę samą kolejność pierwszych dwóch obszarów: 1) **umiejętności techniczne**; 2) **trening fizyczny i planowanie**. Ich zdaniem, to zachowania w trakcie treningów mają największe znaczenie:

Z wszystkich tutaj wymienionych obszarów, moim zdaniem każdy jest ważny. [...] jeżeli trener nie odzywa się w trakcie treningu kiedy zawodnicy wykonują ćwiczenia – czy robią źle czy dobrze, moim zdaniem jest to bardzo złe. [...] oczywiście, że przygotowanie mentalne jest ważne, ale najważniejsze jest to żeby zawodnik był przygotowany fizycznie i technicznie. Odgrywa to najważniejszą rolę w całym procesie szkoleniowym (T_06).

Wyniki wywiadów indywidualnych wskazują jednoznacznie, iż kluczowymi obszarami zachowań trenerskich są obszary odnoszące się do podstawowych umiejętności związanych z przygotowaniem technicznym, umiejętnościami fizycznymi oraz trenowaniem i planowaniem. Niżej oceniono obszary związane z przygotowaniem psychologicznym jak i relacjami. Opinie trenerów różnią w niewielkim stopniu od ocen zachowań trenerskich wskazanych przez zawodników, pozyskanych w trakcie badania ankietowego. Oceny te wykazały, że szczególnym uznaniem wśród podopiecznych cieszyły się **umiejętności techniczne** oraz **przygotowanie strategii na zawody**. Niżej oceniono aspekty zachowań trenerskich związane ze sferą psychologiczną tj. wyznaczanie celów, przygotowanie mentalne i relacje osobiste. Na najniższym poziomie zostały ocenione, kluczowe dla pracy trenera, zachowania w zakresie **treningów fizycznych oraz planowania**. Rozkład ocen zawodników sugerował występowanie pewnych deficytów w pracy trenerów, w zakresie kompleksowego planowania, przygotowania oraz konsekwentnego realizowania planów treningowych zawodników.

Ponadto, zapytano trenerów o to, **jakie zachowania trenerskie warunkują efektywność ich pracy**. Zarówno w przypadku wyniku sportowego całego zespołu, jak i pojedynczych zawodników w zdecydowanej większości (9/10) trenerzy wskazali **zachowania w obszarze umiejętności technicznych**:

Moim zdaniem, zachowania, które odpowiadają za szkolenie techniczne w trakcie treningów i zawodów najbardziej powodują to, że zespół wygrywa. (T_09)

Wydaje się zatem, że trenerzy i instruktorzy piłki siatkowej uważają, że ich zachowanie w trakcie wykonywania ćwiczeń przez sportowców na treningu mają większe znaczenie w efektywności pracy niż te, które odpowiadają za sferę mentalną i osobistą zawodników czy dotyczą określania strategii i wyznaczania celów. Nie oznacza to jednak, że nie dostrzegają ich wartości, gdyż każdy z respondentów wyraźnie podkreślał rolę np. motywacji sportowców w całym procesie szkoleniowym.

Najistotniejsze obszary zachowań trenerskich, wynikające z badania jakościowego zdają się być odmienne od obszarów wyodrębnionych na podstawie analiz statystycznych wyników badań ankietowych (przeprowadzonych wśród zawodników, w zakresie ocen zachowań trenerskich). Analizy statystyczne wykazały, iż na efektywność pracy jest determinowana głównie przez zachowania związane ze sferą psychologiczną. Przeprowadzone analizy regresji wykazały istotny statystycznie wpływ zachowań odnoszących się do **wyznaczania celów** na zmienność liczby zawodników w kadrze. Miejsca zajmowane w tabeli rozgrywek były determinowane przez oceny trzech obszarów zachowań trenerskich. Na zmiany miejsc w tabeli rozgrywek najsilniej wpływały **relacje osobiste oceniane przez zawodników**. Dodatni wpływ na zajmowane miejsca miał również wzrost częstotliwości występowania **negatywnych relacji osobistych**. Destymulantą efektywności pracy trenerów okazało się **przygotowanie mentalne**.

6.2.4. Oddziaływanie zachowań przywódczych trenerów instruktorów na wynik sportowy zespołów i zawodników

Trenerzy i instruktorzy piłki siatkowej podkreślali istotną rolę **zachowań przywódczych w obszarze trenowania i instruowania**. Zdaniem jednego z nich, to właśnie indywidualna praca z zawodnikiem, może doprowadzić do wysokiego wyniku sportowego:

Obserwuję szkolenie w innych klubach sportowych gdzie w większości z nich trening wygląda tak, że jest trener i jest grupa i trener zwraca się do grupy, lub nic nie mówi. Siatkówka to może i sport zespołowy, ale moim zdaniem, nie ma nic efektywniejszego w szkoleniu niż indywidualna praca z zawodnikiem poprzez korygowanie jego błędów, tak aby wymóc poprawne wykonanie ćwiczenia (T_09).

Opinia uczestników wywiadów pogłębionych, co do najwyższego znaczenia zachowań w obszarze trenowania i instruowania w pracy trenerskiej, **była zbieżna z ocenami zawodników** (pozyskanymi na podstawie badań ankietowych zachowań przywódczych). Zakres badanych stwierdzeń definiujących trenowanie i instruowanie odnosił się do komunikatywności i dokładności w przekazywaniu wiedzy, korygowaniu umiejętności,

natomiast pomijał kwestie związane z opracowywaniem i realizowaniem planów treningowych. Na drugim miejscu wśród wymiarów zachowań przywódczych trenerów, ocenianych przez zawodników znalazła się pozytywna informacja zwrotna, również odnosząca się do umiejętności komunikacyjnych oraz motywacyjnych trenerów.

Inny trener, który pracuje ze sportowcami płci żeńskiej, zwracał uwagę, że skupianie się tylko na jednej zawodniczce powoduje często zazdrość pozostałych:

Pracuje od wielu lat z dziewczynami i zawsze jest tak, że one są o siebie zazdrosne, na którą więcej zwrócę uwagę. [...] staram się to cały czas kontrolować, ale tego się nie da. To jest ciężkie zadanie (T_10).

Ponadto, w ramach stosowanych zachowań przywódczych określono styl podejmowania decyzji przez trenera. Jak wynika z przeprowadzonych wywiadów – sześciu trenerów piłki siatkowej opowiada się za **autorytarnym stylem** podejmowania decyzji, który charakteryzuje się samodzielnym podejmowaniem decyzji przez trenera, nie biorąc pod uwagę sugestii zawodników. Ich zdaniem zawodnicy nie mogą decydować o sprawach, które leżą w kompetencjach trenera:

Wiem, że podejście autokratyczne kojarzy się z czymś negatywnym, ale jak dobrze zrozumiałem, nie o to chodzi. Chodzi o to, że nie można zawodniczkom dać sobie wejść na głowę. [...] są sprawy, które trener powinien brać pod uwagę – sprawy rodzinne czy związane ze szkołą – ale nic poza tym. [...] moim zdaniem jak zawodniczka ma decydować o tym np. na jakiej pozycji ma grać albo że nie podoba się jej trening, więc trzeba go zmienić – wtedy po co trener? (T_02).

Innego zdania była pozostała czwórka trenerów, którzy podkreślali **znaczenie wysłuchania zawodnika**:

Zawodnika trzeba zawsze wysłuchać za czym podejmie się decyzje. Naprawdę są różne przypadki [...] uważam, że jeżeli my jako trenerzy nie będziemy wysłuchiwać zawodników to będą po prostu odchodzić, niestety. (T_05).

Odpowiedzi na temat stosowanego stylu przywództwa przez trenera i instruktora sportu były również odzwierciedleniem opinii na temat tego, który z nich doprowadza do wysokich wyników sportowych. **Zdaniem większości trenerów – to styl autokratyczny.**

Należy wskazać, iż dychotomia stanowisk trenerów co do stylu podejmowania decyzji znalazła odzwierciedlenie w wynikach analizy wpływu zachowań przywódczych na miejsce zajmowane w tabeli rozgrywek. Na poziomie 0,05 istotności statystycznej, analiza regresji wykazała dodatni wpływ zachowań autokratyczny na awans drużyn piłki siatkowej. Dopuszczając wyższy poziom istotności statystycznej, na poziomie 0,1 stwierdzono, że

pozytywny wpływ na wynik sportowy zespołów posiadało także **wsparcie społeczne** świadczone przez trenerów.

Według trenerów i instruktorów piłki siatkowej, czynnikiem motywacyjnym, który doprowadza do wysokiego wyniku sportowego jest **zarówno pozytywna informacja zwrotna, jak i wsparcie społeczne**:

[...] młodych zawodników trzeba wspierać na okrągło, na każdym etapie. Kiedyś nie trzeba było tyle temu poświęcać czasu, a dzisiaj? Dzisiaj czasem trzeba nawet więcej niż tego ile trenujemy. Czasem wydaje mi się, że pracujemy za rodziców. (T_07).

Inni z respondentów twierdzili, że to właśnie nagradzanie werbalne odnosi największy sukces w pracy z młodymi sportowcami:

Dzieci i młodzież lubią być chwalone, również w sporcie. Widzę jakie to przynosi rezultaty u mnie na treningach i na meczach. Dziewczyny łapią wiatr w żagle zaraz po tym jak im powiem, że coś dobrze wykonały. Zdecydowanie doprowadza to do wysokich osiągnięć (T_08).

Przedstawione wyżej rozbieżności co do stylu podejmowania decyzji, wynikające zarówno z badań jakościowych oraz ilościowych, wskazują na istotne różnice w modelach postępowania trenerów. Świadczą również o dualnym charakterze roli trenerów, których praca wymaga zarówno posłuszeństwa oraz podporządkowania zawodników, jak i wrażliwości na potrzeby w zakresie wsparcia społecznego.

6.2.5. Rola trenerów w zarządzaniu klubem oraz jej wpływ na wyniki sportowe zespołu i zawodników

Jak wynika z przeprowadzonych wywiadów, wszyscy trenerzy i instruktorzy piłki siatkowej pracujący w polskich młodzieżowych klubach sportowych wykonują czynności wykraczające poza podstawowy zakres obowiązków związanych ze szkoleniem sportowców. Do najczęstszych należy: **organizacja transportu na zawody, przygotowanie sali na mecze ligowe, kontakt z wojewódzkim związkiem piłki siatkowej, doradzanie zarządowi w sprawach sportowych i poszukiwanie sponsorów**:

Tak naprawdę robię wszystko. Od załatwiania transportu na mecze po załatwianie pieniędzy na klub. [...] sęk w tym, że to nie tylko u mnie w klubie tak jest. W innych klubach jest to samo. Trenerzy są od wszystkiego, a do tego za marne pieniądze. Gdybym nie kochał tego co robię, to na pewno bym zrezygnował. [...] nie ma nic ważniejszego dla trenera niż postęp tych

dzieciaków. Dlatego angażuje się we wszystkie sprawy, które mogą wpłynąć na ich rozwój tutaj. Poza tym czuję się związany z tym klubem (T_04).

Ze wszystkich respondentów, ponad połowa trenerów i instruktorów piłki siatkowej (6/10) została w sposób **nieformalny włączona w zarządzanie klubem sportowym**. Czterem pozostałym trenerom zaproponowano wejście do zarządu w trakcie ich pracy w klubie:

W klubie pracuje od kilku lat, a rok temu poproszono mnie o to, żebym dołączył do zarządu. Miałem lekkie obawy, bo wiedziałem, że to większa odpowiedzialność i większe obowiązki. Zgodziłem się. [...] Współpraca z pozostałymi członkami zarządu na razie układa się w porządku. Nie mamy jakiś większych problemów (T_02).

Ponadto, wszyscy trenerzy twierdzą zgodnie, że **możliwość ich uczestniczenia w zarządzaniu klubem poprzez doradzanie zarządowi skutkuje lepszym wynikiem sportowym**:

W zarządzie są głównie rodzice zawodników. Większość z nich nie ma kompletnie pojęcia o sporcie. Weszli do zarządu tylko i wyłącznie ze względu na swoje dzieci. Niektórzy mają pojęcie o biznesie jako takim [...] nie zmienia to faktu, że nie mają pojęcia o sprawach szkoleniowych [...] uważam, że nasz udział w sensie trenerów w tym całym procesie prowadzenia klubu pozwala na osiągnięcie wyższego wyniku sportowego i organizacyjnego w ogóle (T_07).

Wyniki analizy regresji, przeprowadzonej na podstawie wyników badań ankietowych potwierdziły istotność wpływu poziomu partycypacji pracowniczej na miary efektywności pracy trenerów i instruktorów. Wraz ze wzrostem poziomu partycypacji pracowniczej trenerów, drużyny osiągały wyższe wyniki miejsca w tabeli rozgrywek Ponadto, zwiększanie zakresu aktywności trenerów w zarządzaniu klubem wpływało na wzrost liczby zawodników w kadrze narodowej. Wobec powyższego rezultaty badań jakościowych potwierdzają wyniki badania ilościowego.

Podsumowanie

Na podstawie wyników badań jakościowych należy uznać że, trenerzy i instruktorzy piłki siatkowej dostrzegają rolę kompetencji osobistych i zawodowych w swojej pracy. Ich zdaniem, inteligencja emocjonalna w zakresie rozumienia emocji przyczynia się do lepszej diagnozy samopoczucia sportowców, co z kolei ma wpływ na ich dyspozycje na zawodach. Ponadto, trenerzy uważają, że na wyniki sportowców największy wpływ mają zachowania w obszarze treningu technicznego oraz fizycznego. Umiejętności techniczne oraz przygotowanie

strategii na zawody stanowiły obszary zachowań trenerskich najwyżej oceniane przez zawodników. Na podstawie analizy regresji należy wskazać, iż na zmienność liczby zawodników w kadrze wpływały zachowania trenerów w zakresie wyznaczania celów. Istotny statystycznie wpływ na zajmowane miejsca w tabeli rozgrywek wykazy natomiast relacje osobiste oraz występowanie negatywnych relacji osobistych. Destymulantą efektywności pracy trenerów okazało się przygotowanie mentalne.

Zdaniem trenerów i instruktorów, aby praca trenerska osiągała pozytywne i wymierne efekty, należy w pracy stosować zachowania przywódcze związane z korygowaniem błędów w trakcie treningów, używając przy tym czynnika motywacyjnego w postaci pozytywnej informacji zwrotnej. W osiągnięciu sukcesu niezmiernie ważne jest również udzielone przez trenera wsparcie w życiu sportowym i osobistym. Jednakże, aby trener mógł dążyć do wysokiego wyniku sportowego należy stosować podejście autokratyczne, w którym zawodnicy nie wpływają na decyzje trenera, które są ostateczne. Istotność oddziaływania zachowań autokratycznych trenerów na kształtowanie się wyników sportowych, zajmowanych przez drużyny piłki siatkowej, miały zachowania autokratyczne trenerów potwierdziły wyniki analiz przeprowadzone na podstawie badań ankietowych.

Ponadto, trenerzy i instruktorzy piłki siatkowej partycypują w zarządzaniu młodzieżowym klubem sportowym, w którym pracują. Dbają nie tylko o spraw szkoleniowe, ale również o działalność pozasportową klubu. Partycypacja pracownicza w młodzieżowych klubach sportowych ma charakter formalny (zasiadanie w zarządzie klubu) i nieformalny. Najczęściej trenerzy doradzają zarządowi w sprawach sportowych i organizacyjnych oraz dbają o jego finanse, pozyskując sponsorów. Są również osobami odpowiedzialnymi za kontakty z wojewódzkimi związkami piłki siatkowej. Wymierne efekty partycypacji pracowniczej trenerów zostały potwierdzone wynikami analiz korelacji i regresji. Wraz ze wzrostem poziomu partycypacji pracowniczej trenerów, drużyny osiągały wyższe wyniki sportowe. Ponadto, zwiększanie zakresu aktywności trenerów w zarządzaniu klubem wpływało na wzrost liczby zawodników w kadrze narodowej. Wyniki analizy regresji potwierdziły istotność wpływu poziomu partycypacji pracowniczej na miary efektywności pracy trenerów i instruktorów.

Na podstawie wyników badań ilościowych wykluczono wpływ czynników kontekstualnych (wieku oraz stażu pracy, a także faktu posiadania dzieci przez trenerów) na poziom partycypacji pracowniczej. Brak również wpływu cech społeczno-demograficznym na efektywność pracy badanych trenerów.

Przedstawione wyniki badań ilościowych i jakościowych są wobec siebie komplementarne i w przeważającej większości zbieżne. Przeprowadzenie indywidualnych

wywiadów pogłębionych pozwoliło na objaśnienie, pogłębienie oraz zrozumienie zależności weryfikowanych za pomocą metod statystycznych. Analiza porównawcza wyników umożliwiła pełną interpretację zależności zachodzących między czynnikami determinującymi efektywność pracy trenerów i instruktorów.

Zakończenie

Niniejsza dysertacja miała charakter teoretyczno-empiryczny, której głównym celem była **weryfikacja występowania relacji między profilem kompetencyjnym trenera i instruktora sportu, partycypacją pracowniczą a efektywnością jego pracy**. Ponadto, celami szczegółowymi była: **identyfikacja profilu kompetencyjnego trenera i instruktora sportu dominującego w polskich młodzieżowych klubach sportowych oraz określenie poziomu i rodzaju partycypacji pracowniczej najczęściej stosowanej w polskich młodzieżowych klubach sportowych**.

Wobec przedstawionego celu głównego i celów szczegółowych, autor w rozdziałach I-III dokonał przeglądu polskiej i zagranicznej literatury oraz aktualnych badań w czterech obszarach: 1) zarządzania zasobami ludzkimi w klubach sportowych; 2) kompetencji trenera i instruktora sportu (włączając w to zachowania trenerskie i przywódcze oraz inteligencje emocjonalną); 3) partycypacji pracowniczej; 4) efektywności pracy trenera i instruktora sportu.

Teoretycznym wkładem w powyższych obszarach było:

- **w rozdziale 1** przedstawienie aktualnego stanu ZZL w młodzieżowych klubach sportowych oraz zaproponowanie rekomendacji dla władz klubu sportowego dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi. Ponadto, określenie autorskiej definicji dotyczącej młodzieżowego klubu sportowego;
- **w rozdziale 2** przedstawienie kompetencji osobistych i zawodowych, które tworzą dwa profile trenera i instruktora sportu młodzieżowego: zorientowanego na wynik sportowy oraz dążącego do uzyskania pozytywnych doświadczeń sportowych przez zawodników;
- **w rozdziale 3** sformułowanie autorskiej definicji: partycypacji pracowniczej w młodzieżowych klubach sportowych oraz efektywności pracy trenera i instruktora sportu młodzieżowego.

Ponadto, w każdym teoretycznym rozdziale, autor dokonał własnej interpretacji poszczególnych zjawisk, które mają miejsce w zawodzie trenera i instruktora sportu pracującego w młodzieżowym klubie sportowym.

Na podstawie omówionej literatury przedmiotu sformułowano hipotezę główną: **partycypacja pracownicza mediuje relacje między profilem kompetencyjnym trenera i instruktora sportu a efektywnością jego pracy** oraz hipotezy szczegółowe:

Hipoteza H1. Wyższa efektywność pracy trenera i instruktora sportu wiąże się z wysokim poziomem inteligencji emocjonalnej oraz wysokimi ocenami zachowań trenerskich i przywódczych.

H1.1. Trenerzy i instruktorzy sportu o wysokiej inteligencji emocjonalnej osiągają wysokie wyniki sportowe i częściej posiadają zawodniczki w kadrze narodowej.

H1.2. Wyższe oceny poziomu zachowań trenerskich pod względem treningu fizycznego, planowania, umiejętności technicznych, strategii na zawody, wyznaczania celów, przygotowania mentalnego wiążą się z osiąganiem wyższych wyników sportowych i większej częstości posiadania zawodniczki w kadrze narodowej.

H1.3. Trenerzy i instruktorzy sportu o wyższym poziomie zachowań przywódczych dotyczących trenowania i instruowania oraz dotyczących wsparcia społecznego osiągają wysokie wyniki sportowe i częściej posiadają zawodniczki w kadrze narodowej.

H1.4. Wysokie oceny poziomu zachowań autokratycznych, korelują z wysokimi wynikami sportowymi i wyższą częstością trenowania zawodniczek w kadrze narodowej.

Hipoteza H2. Wyższy poziom inteligencji emocjonalnej trenera i instruktora sportu jest dodatnio skorelowany z partycypacją pracowniczą.

Hipoteza H3. Poziom partycypacji pracowniczej trenerów i instruktorów sportu w klubie sportowym jest związany z zachowaniami trenerskimi i przywódczymi.

Hipoteza H4. Czynniki socjodemograficzne trenera sportowego mają wpływ na partycypację pracowniczą oraz efektywność pracy trenera i instruktora sportu.

H4.1. Wynik sportowy trenera i instruktora sportu oraz posiadanie zawodniczek w kadrze narodowej zależy od jego wieku, stażu pracy i posiadania małych dzieci.

H4.2. Poziom partycypacji pracowniczej trenera i instruktora sportu w klubie sportowym zależy od jego cech socjodemograficznych (wieku, stażu pracy i posiadania małych dzieci).

Hipoteza H5. Efektywność pracy trenerów i instruktorów sportu zależy od rodzaju i poziomu partycypacji pracowniczej.

H5.1. Trenerzy i instruktorzy sportu, których dotyczy czynny rodzaj partycypacji w klubie sportowym, osiągają wysokie wyniki sportowe i częściej posiadają zawodniczki w kadrze narodowej.

H5.2. Wynik sportowy oraz posiadanie zawodniczek w kadrze narodowej zależy od poziomu partycypacji pracowniczej trenera i instruktora sportu w klubie sportowym.

Hipoteza H6. *Wysoka inteligencja emocjonalna wiąże się z efektywnością pracy trenera i instruktora sportu.*

H6.1. Trenerzy i instruktorzy sportu o wysokiej inteligencji emocjonalnej, których dotyczy czynny rodzaj partycypacji w klubie sportowym osiągają wysokie wyniki sportowe i częściej posiadają zawodniczki w kadrze narodowej.

H6.2. Trenerzy i instruktorzy sportu o wysokiej inteligencji emocjonalnej, których dotyczy bierny rodzaj partycypacji w klubie sportowym osiągają wysokie wyniki sportowe i częściej posiadają zawodniczki w kadrze narodowej.

Hipoteza H7. *Partycypacja pracownicza jest mediatorem związku między zachowaniami trenerskimi i przywódczymi a efektywnością pracy.*

H7.1. Trenerzy i instruktorzy wyróżniający się czynną partycypacją pracowniczą wraz ze wzrostem ocen zachowań trenerskich dotyczących planowania i umiejętności technicznych, strategii na zawody, wyznaczania celów, przygotowania mentalnego częściej osiągają wysokie wyniki sportowe i częściej posiadają zawodniczki w kadrze narodowej.

H7.2. Trenerzy i instruktorzy sportu, których dotyczy czynny rodzaj partycypacji w klubie sportowym, wraz ze wzrostem ocen zachowań przywódczych dotyczących trenowania i instruowania, osiągają wysokie wyniki sportowe i częściej posiadają zawodniczki w kadrze narodowej.

H7.3. Trenerzy i instruktorzy sportu o wysokim poziomie zachowań autokratycznych, których dotyczy czynny rodzaj partycypacji w klubie sportowym osiągają wysokie wyniki sportowe i częściej posiadają zawodniczki w kadrze narodowej.

H7.4. Trenerzy i instruktorzy sportu o wysokim poziomie zachowań przywódczych dotyczących wsparcia społecznego, których dotyczy czynny rodzaj partycypacji w klubie sportowym, osiągają wysokie wyniki sportowe i częściej posiadają zawodniczki w kadrze narodowej.

Z uwagi na złożoność i interdyscyplinarność zagadnień związanych z pracą trenera i instruktora sportu, w celu weryfikacji hipotez zdecydowano o przeprowadzeniu badań empirycznych dwoma metodami: ilościową i jakościową. W badaniu ilościowym wzięło udział 30 trenerów i instruktorów piłki siatkowej oraz 420 celowo dobranych zawodników, będących ich podopiecznymi. Badania jakościowe przeprowadzono na grupie 10 trenerów i instruktorów, dobranych w sposób celowy spośród 30 trenerów i instruktorów, którzy wzięli udział w badaniach jakościowych. Ich celem było objaśnienie, pogłębienie oraz zrozumienie zależności weryfikowanych za pomocą metod statystycznych.

Empirycznym wkładem była zatem:

- w **rozdziale 5** – identyfikacja profilu kompetencyjnego trenera i instruktora sportu dominującego w polskich młodzieżowych klubach sportowych oraz określenie poziomu i rodzaju partycypacji pracowniczej najczęściej stosowanej w polskich młodzieżowych klubach sportowych za pomocą analizy ilościowej;
- w **rozdziale 6** – weryfikacja występowania zależności między elementami profilu kompetencyjnego trenera i instruktora sportu, partycypacji pracowniczej oraz efektywności jego pracy za pomocą analizy ilościowej oraz jakościowej.

Jak wynika z analizy ilościowej przedstawionej w **rozdziale 5**, profil statystyczny badanej próby trenerów może wskazywać na duży potencjał pod względem wykształcenia, poziomu zawodowego oraz ustabilizowanej sytuacji rodzinnej. Trenerzy i instruktorzy sportu, w większości stanowili grupę osób młodych (30-44 lata), posiadających przeciętnie 13 letni staż pracy.

Odnosząc się do **zachowań trenerskich**, to w polskich młodzieżowych klubach sportowych trenerzy najlepiej oceniani są przez zawodników w obszarze zachowań dotyczących umiejętności technicznych. Trenerzy i instruktorzy sportu przekazują swoim zawodnikom wskazówki i podpowiedzi dotyczące wykonywania ćwiczeń pod względem technicznym. Ponadto, kładą nacisk na przygotowanie swoich podopiecznych do zawodów. Wyniki w dużym stopniu pokrywają się z tymi, które przedstawili zagraniczni autorzy (Isabel i wsp., 2008; Partington, Cushion i Harvey, 2014). Ich zdaniem wśród trenerów sportów młodzieżowych dominują zachowania dotyczące instruktażu w każdym etapie ćwiczenia. Jak wynika z przeprowadzonych badań trenerzy pracujący w polskich młodzieżowych klubach sportowych są najniżej oceniani przez sportowców pod względem zachowań trenerskich

związanych ze sferą psychologiczną, a w szczególności w obszarze relacji osobistych ze sportowcami. Wśród zawodników pojawiały się oceny wskazujące na niską częstotliwość bądź brak zachowań w tym zakresie. Wyniki są przeciwne do analizy przeprowadzonej w zagranicznych klubach przez S. Lara-Bercial i J. McKenna (2017), gdzie głównym celem trenerów, było zaspokojenie potrzeb emocjonalnych i duchowych zawodników. Poza sferą psychologiczną, analiza wykazała, że trenerzy i instruktorzy sportu w opinii zawodników, dość często zaniedbują obowiązki w zakresie kompleksowego planowania, przygotowania oraz konsekwentnego realizowania planów treningowych.

Pod względem **zachowań przywódczych**, badani trenerzy najwyżej oceniani byli pod względem obszaru związanego z trenowaniem i instruowaniem, który odnosił się do komunikatywności i dokładności w przekazywaniu wiedzy oraz korygowaniu umiejętności. Na drugim miejscu wśród wymiarów zachowań przywódczych trenerów znalazła się pozytywna informacja zwrotna, która dotyczyła uznania i komplementowania sportowców za ich wysiłek. Trzecie miejsce pod względem ocenianych wymiarów zachowań przywódczych zajęło wsparcie społeczne. Podopieczni trenerów najniżej ocenili poziom wsparcia społecznego udzielanego zawodnikom. Ponadto, trenerzy byli wysoko oceniani pod względem zachowań autokratycznych, gdzie wymagają ścisłego podporządkowania się ich decyzjom. Profil ten jest niemal identyczny, jak ten przedstawiony przez J. S. Chia, D. Y. Pyun i H. H. Kwon (2015). W analizie przeprowadzonej przez badaczy trenerzy i instruktorzy sportu charakteryzowali się wysokimi wynikami w zakresie trenowania i instruowania, zachowań autokratycznych wsparcia społecznego, pozytywnej informacji zwrotnej oraz niskim wynikiem zachowań demokratycznych.

Trenerzy i instruktorzy charakteryzowali się w większości **przeciętnym poziomem inteligencji emocjonalnej**, wykazując przy tym nieznacznie wyższe zdolności w zakresie rozpoznawania emocji niż do wykorzystywania ich w celu wspomaganie myślenia i działania. Jest to wynik zbliżony do tego, który otrzymali W. Otrębski i K. Rutkowski (2006), z którego wynika, iż powyżej jednej piątej badanych instruktorów cechuje wysoka inteligencja emocjonalna i przeciwny w stosunku do uzyskanego przez A. Lipińską-Grobelny i A. Domańskiego (2008), gdzie trenerzy i instruktorzy sportu charakteryzowali się wysokim poziomem inteligencji emocjonalnej.

Jak wynika z analizy ilościowej udział trenerów i instruktorów w zarządzaniu zasobami ludzkimi w klubach piłki siatkowej, wskazywał w większości przypadków na czynny rodzaj **partycypacji pracowniczej**, sprowadzającą się głównie do wyrażania sprzeciwu oraz wspólnego rozstrzygnięcia. Dopełnieniem profilu w tej kategorii była **analiza jakościowa**, która

wykazała, że w większości przypadków trenerzy włączani są w proces zarządzania młodzieżowym klubem sportowym w sposób nieformalny. Jednakże zdarza się, że trenerzy również zasiadają w zarządzie klubu, co potwierdzają również badania J. Cewińskiej (2013). Poza obowiązkami związanymi ze szkoleniem sportowców, do pozostałych ich obowiązków należą: organizacja transportu na zawody, przygotowanie sali na mecze ligowe, kontakt z wojewódzkim związkiem piłki siatkowej, doradzanie zarządowi w sprawach sportowych i poszukiwanie sponsorów. Pomimo, iż jak do tej pory nie przedstawiono wyników dotyczących partycypacji pracowniczej w młodzieżowych klubach sportowych, to wyniki analizy jakościowej potwierdzają analizę S. Rathwell, G. A. Bloom i T. M. Loughhead (2014) i F. Mazurków (2015), iż do zadań trenera (poza szkoleniem zawodników), należy również: organizowanie zgrupowań sportowych, zakup sprzętu sportowego czy zajmowanie się obowiązkami administracyjnymi (np. prowadzeniem dokumentacji i ewidencji w klubie sportowym).

Ponadto, trenerzy i instruktorzy piłki siatkowej charakteryzowali się względnie wysokim poziomem **efektywności pracy**. Doświadczenie i profesjonalizm pracy około 1/3 trenerów przekładał się zarówno na wysokie wyniki sportowe prowadzonych przez nich drużyn jak i doprowadzenie sportowców do osiągnięcia jak najwyższego poziomu sportowego.

Reasumując, zdaniem autora powyższe wyniki świadczą o tym, że dla trenerów pracujących w młodzieżowych klubach sportowych, najistotniejsze są zachowania w trakcie treningów i zawodów, na co należy patrzeć optymistycznie. Nie należy zapominać, że głównym celem trenera młodzieżowego powinien być rozwój talentu młodego sportowca i nauczenie go umiejętności w konkretnej dyscyplinie sportowej. Pomimo, iż sportowcy oceniali gorzej swoich trenerów pod kątem treningu mentalnego, to zdaniem autora nie oznacza to, że o to nie dbają. Dbają na tyle ile mogą. Fakt ten najprawdopodobniej wynika ze specyfiki funkcjonowania młodzieżowego klubu sportowego i ilości treningów, na których trener ma do dyspozycji swoich zawodników. Zdaniem autora wynika to więc z ograniczonego czasu na pracę z młodym sportowcem, gdzie często trzeba wybierać pomiędzy treningiem siłowym, technicznym i mentalnym. Trenerzy młodzieżowi stosują jednak metody motywujące, poprzez pozytywną informację zwrotną, gdzie dbają o nagradzanie swoich zawodników w trakcie wykonywanych ćwiczeń. Jednakże, analiza wykazała, że trenerzy młodzieżowi wykazują zachowania autokratyczne, które wiążą się z brakiem udziału sportowców w podejmowaniu decyzji. Chociaż słowo „autokratyczny” brzmi negatywnie, to zdaniem autora, w praktyce zbyt duży udział sportowców w podejmowaniu decyzji, może doprowadzić do spadku autorytetu trenera, który nie ma własnego zdania oraz zbyt dużej roszczeniowości młodych sportowców,

co może zrodzić konflikt pomiędzy trenerem a zawodnikami. Analiza wykazała również, że polscy trenerzy młodzieżowi wykazują wyżej niż przeciętne zdolności w zakresie rozpoznawania emocji u swoich zawodników. To bardzo istotne z punktu widzenia dostosowania wszystkich rodzajów treningu: siłowego, technicznego i mentalnego. Jak wynika z prowadzonych badań, trenerzy i instruktorzy sportu pracujący w młodzieżowych klubach sportowych w Polsce mają duży udział w ich zarządzaniu, zajmując się również sprawami pozaszkolowymi.

Chociaż wyniki przedstawiają wąską grupę trenerów i instruktorów sportu młodzieżowego, to zdaniem autora w zdecydowanej większości odzwierciedlają aktualny stan rzeczy.

W rozdziale 6 analiza ilościowa pozwoliła na weryfikację postawionych hipotez:

Po pierwsze założono, że wyższa efektywność pracy trenera i instruktora sportu wiąże się z wysokim poziomem inteligencji emocjonalnej oraz wysokimi ocenami zachowań trenerskimi i przywódczymi (H1.).

W odniesieniu do H1.1., analiza ilościowa wykazała wynik przeciwny od zakładanego kierunku zależności. **Wzrost poziomu oceny ogólnej oraz ocen poszczególnych czynników inteligencji emocjonalnej wiązał się ze spadkiem efektywności pracy trenerów, zarówno wyniku sportowego, jak i spadkiem liczby zawodników w kadrze narodowej.** Jest to wynik przeciwny do uzyskanych przez zagranicznych badaczy (Afkhami i wsp., 2011; Iancheva i Prodanov, 2018), gdzie wysoki poziom inteligencji emocjonalnej był predykatorem efektywności trenerskiej.

W przypadku weryfikacji H1.2., okazało się, że analiza wyodrębniła dwa obszary zachowań trenerskich, które miały pozytywny wpływ na wynik sportowy. Były to **pozytywne i negatywne relacje z zawodnikami**. Chociaż taki wynik może dziwić, to zdaniem autora, korelacja wykazała, że trenerzy są świadomi swoich relacji ze sportowcami i są one dostosowane do konkretnych zawodników w taki sposób, aby osiągnąć wysoki wynik sportowy. Jest to przeciwny wynik w stosunku do rezultatu badań przeprowadzonych przez H. Ullah, Alia i S. Itikhar (2021), którzy uważali, że tylko pozytywne zachowania trenerskie wpływają na wysoki wynik sportowy. Okazało się również, że destymulantą efektywności pracy trenerów w zakresie przygotowania drużyny było przygotowanie mentalne. Wynik może świadczyć o tym, że trenerzy, którzy poświęcają zbyt dużą uwagę rozwojowi psychospołecznemu sportowców, a nie np. treningom kształtującym umiejętności związane z daną dyscypliną sportową – odnoszą gorsze wyniki sportowe. Ponadto, jak wykazały badania,

zachowania w zakresie wyznaczania celów istotnie wpływały na zmienność liczby zawodników w kadrze narodowej. Oznacza to, że pomimo, iż biorący udział w badaniu trenerzy pracują w obszarze sportów zespołowych, to również pracują indywidualnie ze swoimi podopiecznymi, którym trzeba określać cele, jakie powinni realizować, aby osiągnąć najwyższy poziom sportowy.

W odniesieniu do H1.3. i H1.4., które związane są z wpływem zachowań przywódczych na efektywność trenerów i instruktorów sportu, okazało się, że **trenerzy, którzy mają podejście autokratyczne oraz używają wsparcia społecznego jako czynnika motywacyjnego osiągają wysokie wyniki sportowe**. Pozytywny wynik nie dotyczy jednak korelacji z liczbą zawodniczek w kadrze narodowej. Zdaniem autora połączenie cech trenera, który nie dopuszcza swoich sportowców do podejmowania decyzji przy jednoczesnym okazywaniu wsparcia jest efektywnym rozwiązaniem, które jak wynika z badań, prowadzi do wysokich osiągnięć sportowych zespołu. Jest to wynik przeciwny do uzyskanego przez R. Ramzaninezhad i M.H. Keshtan (2009), gdzie połączenie wpływu zachowań demokratycznych i wsparcia społecznego prowadzi do osiągnięcia wysokiego wyniku sportowego.

Po drugie założono, że wyższy poziom inteligencji emocjonalnej trenera i instruktora sportu jest dodatnio skorelowany z partycypacją pracowniczą (H2). Analiza wykazała, że **wysoki ogólny poziom inteligencji emocjonalnej oraz ocen zdolności do rozpoznawania emocji wiązały się z wyższym poziomem partycypacji pracowniczej trenerów i instruktorów sportu w młodzieżowym klubie sportowym**. Jednak uzyskany wynik, okazał się nie istotnie statystyczny.

Po trzecie założono, że poziom partycypacji pracowniczej trenerów i instruktorów sportu w klubie sportowym jest związany z zachowaniami trenerskimi i przywódczymi (H3). O ile w przypadku wpływu zachowań trenerskich nie znaleziono korelacji istotnej statystycznie, tak w przypadku zachowań przywódczych okazało się, że **obszarem posiadającym istotny, dodatni wpływ na osiąganie przez trenerów wyższych poziomów partycypacji były zachowania autokratyczne**. Zdaniem autora, stanowcza postawa wobec podejmowanych decyzji może być cechą pożądaną przy decyzji władz klubu o udziale trenera w jego zarządzaniu, a w szczególności zasiadaniu w zarządzie klubu.

Po czwarte założono, że czynniki socjodemograficzne trenera sportowego mają wpływ na partycypację pracowniczą oraz efektywność pracy trenera i instruktora sportu (H4).

W odniesieniu do H4.1., analiza wykazała, że **wiek, staż pracy oraz posiadanie małych dzieci nie wpływało na efektywność trenerów i instruktorów sportu**. Stoi to w sprzeczności z innymi badaniami, które wykazały pozytywną korelację z wiekiem (Ronkainen i wsp., 2022),

stażem pracy (Marinho i wsp., 2020) i posiadaniem małych dzieci (Joncheray, Burlot, Julla-Marcy, 2019) na wynik sportowy. Zdaniem autora, wynik ten powinien być sprawdzony na większej grupie trenerów sportów młodzieżowych.

Weryfikacja H4.2., wykazała, że tak jak w przypadku efektywności pracy, **czynniki kontekstualne, w postaci cech socjodemograficznych badanych trenerów, nie posiadały istotnego statystycznie wpływu na poziom partycypacji pracowniczej.**

Po piąte założono, że efektywność pracy trenerów i instruktorów sportu zależy od poziomu i rodzaju partycypacji pracowniczej (H5). W odniesieniu do tej hipotezy analiza, wykazała silną istotnie statystyczną korelację, gdzie **wraz ze wzrostem poziomu partycypacji pracowniczej trenerów, drużyny osiągały wyższe wyniki sportowe.** Ponadto, zwiększanie zakresu aktywności trenerów w zarządzaniu klubem wpływało na wzrost liczby zawodników w kadrze narodowej. Co oznacza, że **czynny udział trenerów w zarządzaniu klubem sportowym zwiększa efektywność pracy.** Powyższe wyniki potwierdzają badania przeprowadzone w rozwiniętych organizacjach biznesowych dotyczące pozytywnego wpływu partycypacji pracowniczej na efektywność pracowników (Iwu i wsp., 2014; Groen, Wouters, Wilderom, 2017; Oyebamiji 2018; Babagana, Mat, Ibrahim, 2019; Ejere i Jarbandhan, 2019; Chimaobi 2020; Fatemi, Saeidi, Samiei, 2021; Uribetxebarria, Garmendia, Elorza, 2021; Zhi, Abba, Hamid, 2021).

Po szóste założono, że wysoka inteligencja emocjonalna wiąże się z efektywnością pracy trenera i instruktora sportu przy pośredniczącej roli partycypacji pracowniczej (H6).

Weryfikacja H6.1. oraz H6.2. wykazała, że zarówno **rola czynnej jak i biernej partycypacji pracowniczej w kształtowaniu związku między poziomem inteligencji a efektywnością pracy nie była istotna statystycznie.**

Po siódme założono, że partycypacja pracownicza jest mediatorem związku między zachowaniami trenerskimi i przywódczymi a efektywnością pracy (H7).

Weryfikacja H7.1. wykazała, że **rodzaj partycypacji w kształtowaniu zależności między obszarami zachowań trenerskich a efektywnością pracy trenerów,** wpływał na zróżnicowanie wartości miar charakteryzujących efektywność pracy trenerów i instruktorów. Tym samym zostały potwierdzone wyniki analiz korelacji. Jednakże, istotną statystycznie rolę pośredniczącą partycypacji czynnej odnotowano jedynie w przypadku kształtowania relacji między negatywnymi osobistymi relacjami a miejscami zajmowanymi przez drużyny w tabeli rozgrywek.

Odnosząc się do H7.2. i H7.3. udowodniono, iż **rodzaj partycypacji w kształtowaniu zależności między obszarami zachowań przywódczych a efektywnością pracy trenerów,**

wpływał na zróżnicowanie wartości cech charakteryzujących efektywność pracy. Jednakże w żadnym z analizowanych obszarów zachowań przywódczych (w tym również zachowań autokratycznych) czynna partycypacja pracownicza nie pełniła roli pośredniczącej w interakcji z wynikami sportowymi drużyn i indywidualnymi zawodników.

Weryfikacja H7.4. wykazała, że **rola czynnej partycypacji pracowniczej w kształtowaniu związku między poziomem inteligencji a efektywnością pracy nie była istotna statystycznie.**

W rozdziale 6 przedstawiono również wyniki analizy badań jakościowych, których celem było objaśnienie, pogłębienie oraz zrozumienie zależności weryfikowanych za pomocą metod statystycznych. W odniesieniu do wszystkich postawionych hipotez analiza wykazała, że:

1. **Większość trenerów podkreśla znaczenie inteligencji emocjonalnej w zarządzaniu zespołem i poszczególnymi zawodnikami oraz w doprowadzeniu ich do wysokich osiągnięć sportowych.** Według nich, szczególną rolę odgrywa zdolność do rozpoznawania emocji u siebie i swoich zawodników
2. Trenerzy uważają, że to zachowania w obszarach **umiejętności technicznych** oraz **treningu fizycznego i planowania** są najważniejsze ze wszystkich. Z czego w szczególności te pierwsze prowadzą do osiągnięcia wysokich wyników sportowych.
3. Trenerzy i instruktorzy sportu podkreślali istotną rolę **zachowań przywódczych w obszarze trenowania i instruowania.** Ich zdaniem efektywność w szkoleniu opiera się na indywidualnej pracy ze sportowcem poprzez korygowanie jego błędów, tak aby wymóc poprawne wykonanie ćwiczenia. Ponadto, trenerzy podkreślali rolę **pozytywnej informacji zwrotnej** oraz **wsparcia społecznego** jako czynnika motywacyjnego w trakcie treningów i zawodów.
4. Większość trenerów opowiada się za autorytarnym stylem podejmowania decyzji, ponieważ ich zdaniem sportowcy nie mogą decydować o sprawach, które leżą w kompetencjach trenera. W ich opinii to właśnie **styl autorytarny prowadzi do wysokich osiągnięć sportowych.**
5. Wszyscy trenerzy biorący udział w badaniu twierdzą zgodnie, że **możliwość ich uczestniczenia w zarządzaniu młodzieżowym klubem sportowym wpływa na lepszy wynik sportowy.**

Powyższe wyniki pogłębiają wiedzę na temat determinant w budowaniu efektywności pracy trenera i instruktora sportu. Autor zrealizował wszystkie postawione cele w tym **cel główny.** Poprzez analizę ilościową oraz jakościową, która pozwoliła zweryfikować wszystkie

hipotezy spełnił **cel eksplanacyjny**. Ponadto, określając profil kompetencyjny trenera i instruktora sportu dominującego w polskich młodzieżowych klubach sportowych oraz rodzaj i poziom partycypacji pracowniczej stosowany w młodzieżowych klubach sportowych zrealizował **cel eksploracyjny**. Opracowanie metodologii badań ilościowych i jakościowych pozwalających na kompleksową, wielowymiarową ocenę profilu kompetencyjnego trenerów i instruktorów sportowych oraz analizę wpływu czynników na efektywność pracy pozwoliło na spełnienie również **celu metodycznego**. Autor dostarczył również zarządom klubów sportowych wyników badań oraz narzędzi pozwalających na weryfikację poziomu kompetencji oraz efektywności pracy zatrudnianych przez nich trenerów i instruktorów, realizując dzięki temu **cel aplikacyjny**. Niniejsza dysertacja niesie za sobą również **cel użyteczny**, gdyż może podnieść jakość pracy trenerów i instruktorów przekładając się na wzrost wyników sportowych zawodników polskiej kadry.

Pomimo, iż powyższe badania dotyczące budowania efektywności trenera i instruktora sportu w młodzieżowych klubach sportowych, w tym wymiarze, są pierwszymi w Polsce, to niosą za sobą pewne **ograniczenia**. Zdaniem autora, do najważniejszych należą:

- brak operatu losowania trenerów i instruktorów, umożliwiającego pozyskanie losowej reprezentatywnej próby do badania. Należy zaznaczyć, że dobór losowy nie gwarantuje dokładnego odzwierciedlenia struktury populacji. Próby z powtarzanych losowań mogą się różnić istotnie charakterystykami socjodemograficznymi;
- brak losowości próby niesie za sobą ryzyko zmiany wniosków, w tym możliwości uzyskania wniosków przeciwnych, wyprowadzonych z identycznych analiz statystycznych prowadzonych na innej próbie;
- ograniczenia przestrzenne i czasowe wynikające z zastosowania techniki PAPI. Zastosowanie techniki CATI /CAWI umożliwiłoby skrócenie fazy terenowej badania. Wprowadzanie odpowiedzi do bazy i ich kodowanie odbywa się w czasie przeprowadzania badania ankietowego;
- ograniczone wnioskowanie na podstawie analiz statystycznych, odnoszące się jedynie do badanej grupy, wynikające z nielosowego doboru próby;
- ograniczenia możliwości stosowania zaawansowanych modeli ekonometrycznych, budowania syntetycznych miar ze względu na różne, w większości słabe, skale pomiaru zmiennych.

Pomimo powyższych ograniczeń, niniejsza dysertacja niesie za sobą **rekomendacje** do dalszych badań. Zdaniem autora powinno przeprowadzić się badania wpływu (oddzielne dla

każdego obszaru) kompetencji osobistych i zawodowych trenera na efektywność jego pracy na grupie reprezentatywnej, co pozwoliłoby odzwierciedlić strukturę całej populacji trenerów. Ponadto, rozważania teoretyczne w niniejszej dysertacji wykazują znaczące braki w świadomości władz klubów sportowych na temat zarządzania zasobami ludzkim. Dlatego też, wyniki, które zostały przedstawione przez autora, powinny być również pewną wskazówką do tego, że istnieje szereg czynników, które mogą wpłynąć na efektywność pracy trenerów sportu młodzieżowego. Władze klubów sportowych powinny rozwijać wśród trenerów, ale również innych pracowników i wolontariuszy, te kompetencje, które prowadzą do wyżej efektywności. Ponadto, władze klubów sportowych powinny stosować praktyki oparte na zarządzaniu partycypacyjnym, gdyż jak wskazują wyniki analizy przeprowadzonej w ramach niniejszej dysertacji – udział trenerów i instruktorów sportu wpływa nie tylko na wynik sportowy drużyny, ale również i pojedynczych sportowców. Powyższe wnioski mogą być również wskazówką dla trenerów, zarówno dla tych, którzy nie inwestują w swój rozwój osobisty i zawodowy, jak i również dla tych, którzy szukają coraz to lepszych rozwiązań w swojej pracy ze sportowcami.

Bibliografia

- Abdulmir, A. P. D. H. O., Abbas, A. M. (2021). Efficiency of Professional Behavior and Its Relationship to Spiritual Leadership among Volleyball Coaches in the Middle Euphrates. *Annals of the Romanian Society for Cell Biology*, 980-986.
- Abidi, H., de Leeuw, S., Dullaert, W. (2020). Performance management practices in humanitarian organisations. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, 10(2), 125-168.
- Abomeh, O. S. (2019). Impact of participatory decision making on organisational goal attainment. *International Journal of Business, Economics and Management*, 6(1), 1-15.
- Adewunmi, C. M., Mayaki, J. I. (2020). Socio-Demographic Factors as Correlates in Choice of Coaching Profession among Retired Athletes, 6(1), 131-139.
- Afkhami, E., Mokhtari, P., Tojjari, F., Bashiri, M., Salehian, M. H. (2011). Relationship between emotional intelligence and coaching efficacy in coaches. *Annals of Biological Research*, 2(4), 469-475.
- Ahmad, F., Huvila, I. (2019). Organizational changes, trust and information sharing: an empirical study. *Aslib Journal of Information Management*, 71(5), 677-692.
- Aini, S., Solihin, NS., Muda, I. (2021). Personnel Management to Human Resource Management (HRM) How does HRM function? *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 2, 344-347.
- Akey, BCA., Dai, B., Torku, E., Antwi, EA. (2017). Human Resource Planning and the Development of Employees in Contemporary Firms, *European Journal Of Contemporary Research*, 6(1), 299-305.
- Akkerman, A., Sluiter, R., Jansen, G. (2015). *Third European Company Survey—Direct and indirect employee participation*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Aktar, A., Pangil, F. (2018). Mediating role of organizational commitment in the relationship between human resource management practices and employee engagement: does black box stage exist?. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 38(7-8), 606-636.
- Al Kalabi, F. A. H. Y., Mohammed, D. J. (2021). Identify the Reality of Innovative Leadership of the Heads for First-Class Football Clubs in Iraq. *Annals of the Romanian Society for Cell Biology*, 10471-10478.
- AlShamsi, O., Ajmal, M. (2018). Critical factors for knowledge sharing in technology-intensive organizations: evidence from UAE service sector. *Journal of Knowledge Management*, 22(2), 384-412.
- Altfeld, S., Schaffran, P., Kleinert, J., Kellmann, M. (2018). Minimising the risk of coach burnout: From research to practice. *International Sport Coaching Journal*, 5(1), 71-78.
- Andam, R., Rouhparvar, S. (2016). The Relationship between Coaching Competency and Athletes' Satisfaction. *Sport Physiology & Management Investigations*, 8(2), 19-31.
- Arjuna, F., Hidayatullah, M. F., Sugiyanto, S., Doewes, M. (2022). The Coach Profile and the Implementation Program of the Training Period Between the Age Group < 19 Years (Yunior) at Volleyball Clubs in Yogyakarta Special Region. In *Conference on Interdisciplinary Approach in Sports in conjunction with the 4th Yogyakarta International Seminar on Health, Physical Education, and Sport Science (COIS-YISHPESS 2021)*, Atlantis Press, 212-216.
- Armstrong, M., Taylor, S. (2016). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.

- Asmawi, A., Chew, K. W. (2017). Implementation of high performance work practices (HPWP) in R&D organizations: Empirical evidence from Malaysia. In *2017 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)*, IEEE, 279-283.
- Babagana, S. A., Mat, N. B., Ibrahim, H. B. (2019). Moderating Effect of Employee Participation on Factors that Determine Effective Performance Appraisal (EPA): Data Screening and Preliminary Analysis. *International Journal of Academic Research Business and Social Sciences*, 9(4), 116-134.
- Babczuk, A. (red.). (2011). *Finansowanie sportu przez samorząd terytorialny*. Warszawa: C.H. BECK.
- Babeřová, Z. G., Vaňová, J., Prajová, V. (2018). Strategic management and organization performance in the context of quality management systems. *Zeszyty Naukowe. Quality. Production. Improvement*, 2(9), 16-42.
- Baczyńska, A., Górniak, M. (2013). Wpływ inteligencji emocjonalnej i kompetencji społecznych na wyniki pracy w zawodzie windykatorka. Raport z badań. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1(90), 87-97.
- Badawy, M., Abd El-Aziz, A. A., Idress, A. M., Hefny, H., Hossam, S. (2016). A survey on exploring key performance indicators. *Future Computing and Informatics Journal*, 1(1-2), 47-52.
- Bajcar, B., Babiak, J. (2016). Kompetencje emocjonalne i społeczne polskich menedżerów. Inteligencja emocjonalna jako predyktor stylów kierowania. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*, 97, 353-364.
- Balduck, A. L., Lucidarme, S., Marlier, M., Willem A. (2015). Organizational capacity and organizational ambition in nonprofit and voluntary sports clubs. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(5), 2023-2043.
- Baran, M., Sypniewska, B. (2020). The impact of management methods on employee engagement. *Sustainability*, 12(1), 1-15.
- Baron, A., Armstrong, M., Muszczyńko, E. (2012). *Zarządzanie kapitałem ludzkim: uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer Business.
- Bar-On, R. (1997). *The BarOn emotional quotient inventory (BarOn EQ-i)*. Toronto, ON: Multi-Health Systems Inc.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI) 1. *Psicothema*, 13-25.
- Baup, Y., Vignal, B., Bodet, G. (2021). Sport and physical activity participation in the workplace: the role of employees' self-perception. *International Journal of Workplace Health Management*, ISSN, 1753-8351.
- Beauchamp, M. R., Bray, S. R., Eys, M. A., Carron, A. V. (2005). Leadership behaviors and multidimensional role ambiguity perceptions in team sports. *Small Group Research*, 36(1), s. 5-20.
- Becker, B., Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of management journal*, 39(4), 779-801.
- Bednarczyk, M., Batorski, J. (red.) (2009). *Przedsiębiorczość w zarządzaniu sportem: studium praktyków*, Kraków: Fundacja dla Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Bednarczyk, M., Nessel, K. (red.) (2016). *Przedsiębiorczość w sporcie. Zasady i praktyka*, Warszawa: CeDeWu.
- Behraves, E., Abubakar, A. M., Tanova, C. (2020). Participation in decision-making and work outcomes: evidence from a developing economy. *Employee Relations*, 43, 704-723.

- Bernal, J. C., Nix, C., Boatwright, D. (2012). Sport Officials' Longevity: Motivation and Passion for the Sport. *International Journal of Sport Management, Recreation & Tourism*, 10, 29-39.
- Biłyk, A. (2020), Partycypacja decyzyjna we współczesnym kontekście pracy – ograniczenia koncepcji i nowa perspektywa badawcza [w:] A. Sopińska, A. Modliński (red.) *Współczesne zarządzanie-koncepcje i wyzwania*, (261-274), Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie.
- Boardley, I. D. (2018). Coaching efficacy research: learning from the past and looking to the future. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 11(1), 214-237.
- Bolter, N. D., Petranek, L. J., Dorsch, T. E. (2018). Coach, parent, and administrator perspectives on required coaching education in organized youth sport. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 13(3), 362-372.
- Bombiak, E. (2017). W kierunku nowej jakości funkcji personalnej – wybrane aspekty doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi [w:] *Nowa jakość a zadowolenie interesariuszy* (red.) E. Skrzypek, A. Piasecka, S. Sagan. (11-24) Lublin: Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej.
- Bonavolontà, V., Cataldi, S., Latino, F., Carvutto, R., De Candia, M., Mastroilli, G., Fischetti, F. (2021). The Role of Parental Involvement in Youth Sport Experience: Perceived and Desired Behavior by Male Soccer Players. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(16), 1-9.
- Borges, M., Rosado, A., de Oliveira, R., Freitas, F. (2015). Coaches' migration: A qualitative analysis of recruitment, motivations and experiences. *Leisure Studies*, 34(5), 588-602.
- Borkowska, S. (2006), Partnerstwo w zarządzaniu kapitałem ludzkim organizacji [w:] H. Król, A. Ludwiczynski (red.) *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*. Warszawa: PWN.
- Borkowski, M. (2021). Efektywność w ujęciu mikro-i makroekonomicznym w myśli ekonomicznej - przegląd teoretyczny. *Studenckie Prace Prawnicze, Administratywistyczne i Ekonomiczne*, 37, 77-92.
- Botwina, G. (2020). *Zarządzanie w polskim sporcie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager. A Model For Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Boyatzis, R. E. (2009). Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence. *Journal of Management Development*, 28(9), s. 749-770.
- Brajer, E., Guedalla, M., Chalmers, C. (2001). Nowe metody w zarządzaniu kapitałem ludzkim: czy istnieje związek między inteligencją emocjonalną a efektywnością w pracy?. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, 312-324.
- Braun, V., Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Breuer, C., Feiler, S., Rossi, L. (2020). *Sports Clubs in Germany: More than just Exercise*. Key Results of the 7th Wave of the Sport Development Report (2017/2018) and Selected Developments over the Last 15 Years; Bundesinstitut für Sportwissenschaft, Germany.
- Brinkley, A., McDermott, H., Munir, F. (2017). What benefits does team sport hold for the workplace? A systematic review. *Journal of Sports Sciences*, 35(2), 136-148.
- Brown, T. C., O’Kane, P., Mazumdar, B., McCracken, M. (2019). Performance management: A scoping review of the literature and an agenda for future research. *Human Resource Development Review*, 18(1), 47-82.
- Bruce, K., Nyland, C. (2011). Elton Mayo and the deification of human relations. *Organization studies*, 32(3), 383-405.

- Buchali, M., 2021. Partycypacja pracownicza w polskich młodzieżowych klubach sportowych a efektywność pracy trenera i instruktora sportu [w:] I. Mendryk (red.) *ZZL w nowej przestrzeni fizycznej i społecznej* (390-406), Warszawa: Difin.
- Bukowska, U., Szydło, R., Wiśniewska, S., Zając, P., (2019). Trendy w zarządzaniu zasobami ludzkimi [w:] R. Oczkowska (red.) *Zarządzanie zasobami ludzkim. Uwarunkowania, instrumenty, trendy*. Warszawa: PWN.
- Busck, O., Knudsen, H., Lind, J. (2010). The transformation of employee participation: Consequences for the work environment. *Economic and Industrial Democracy*, 31(3), 285-305.
- Cabrera, E. F., Cabrera, Á., Ortega, J. (2001). Employee participation in Europe. *Business Economics*, 2, 1-25.
- Cafferkey, K., Dundon, T. (2015). Explaining the black box: HPWS and organisational climate. *Personnel Review*, 44(5), 666-688.
- Camilleri, M. A. (2021). Using the balanced scorecard as a performance management tool in higher education. *Management in Education*, 35(1), 10-21.
- Campbell, J. P. (1990). *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Cewińska, J. (2013). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w polskich klubach non-profit w Polsce*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
- Cewińska, J., (2015). Zarządzanie zasobami ludzkimi w polskich klubach sportowych na przykładzie trenerów i instruktorów sportu – wyniki badań. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 5(106), 21-33.
- Chan, J. T., Mallett, C. J. (2011). The value of emotional intelligence for high performance coaching. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 6(3), 315-328.
- Chappelet, J. L. (2016). From Olympic administration to Olympic governance. *Sport in Society*, 19(6), 739-751.
- Chase, M. A., Feltz, D. L., Hayashi, S. W., Hepler, T. J. (2005). Sources of coaching efficacy: The coaches' perspective. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 3(1), 27-40.
- Chelladurai, P. (1980). Leadership in sports organizations. Canadian journal of applied sport sciences. *Journal canadien des sciences appliquees au sport*, 5(4), 226-231.
- Chelladurai, P. (2007). Leadership in sports [w:] Tanenbaum G., Eklund L. K (red.) *Handbook of sport psychology* (113-135), New: York: John Wiley & Sons.
- Chelladurai, P., Kim, A. C. H. (2022). *Human resource management in sport and recreation*. Illinois: Human Kinetics.
- Chelladurai, P., Saleh, S. D. (1980). Dimensions of leader behavior in sports: Development of a leadership scale. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 2(1), 34-45.
- Chia, J. S., Pyun, D. Y., Kwon, H. H. (2015). The impact of congruence between perceived and preferred leadership on satisfaction among college student-athletes in Singapore. *Asia Pacific Journal of Education*, 35(4), 498-513.
- Chimaobi, I. (2020). Employee Participation and its impact on firms performance: evidence from Power Holding Plc, Port Harcourt, Nigeria. *J Fin Mark*, 4(4), 1-13.
- Cichowicz, E., Rollnik-Sadowska, E. (2018). Metody pomiaru efektywności działania instytucji publicznych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 518, 9-21.
- Ciekanowski, Z. Zarządzanie zasobami ludzkimi. *Roczniki Wydziału Nauk Prawnych i Ekonomicznych KUL*, 5-6(2), 67-78.
- Cierniak-Emerych, A. (2011). Partycypacja pracownicza w zarządzaniu procesami. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 169, 346-352.

- Cierniak-Emerych, A., Piwowar-Sulej, K. (2017). Employee empowerment—terminological and practical perspective in Poland. *Oeconomia Copernicana*, 8(2), 301-316.
- Collings, D.G., Wood, G.T., Szamosi, L.T. (red.). (2018). *Human Resource Management: A Critical Approach* (2nd ed.). London: Routledge.
- Coskun, A., Dinc, M. S., Tetik, S. (2021). Strategic performance management for soccer clubs: A quantitative model proposal. *Journal of Human Sport & Exercise*, 16(4), 836-852.
- Côté, J., Gilbert, W. (2009). An integrative definition of coaching effectiveness and expertise. *International journal of sports science & coaching*, 4(3), 307-323.
- Côté, J., Yardley, J., Hay, J., Sedgwick, W., Baker, J.R. (1999). An Exploratory Examination of the Coaching Behavior Scale for Sport. *AVANTE*, 5(3), s. 82-92.
- Cotterill, S. T., Fransen, K. (2021). Leadership development in sports teams [w:] Zenko Z., Jones L. (red.) *Essentials of exercise and sport psychology: An open access textbook* (588–612), Bakersfield: Society for Transparency, Openness, and Replication in Kinesiology.
- Crosset, T. W., Hums, M. A. (red.). (2012). *History of sport management. Principles and practice of sport management*. Burlington: Jones & Bartlett Learning
- Cruickshank, A., Collins, D. (2015). The Sport Coach. [w:] I. O’Boyle, D. Murray, P. Cummins (red.) *Leadership in Sport* (155-172), Abingdon, Oxon: Routledge.
- Cruz, A. B., Kim, H. D. (2017). Leadership preferences of adolescent players in sport: influence of coach gender. *Journal of Sports Science and Medicine*, 16(2), 172-179.
- Cunningham, G. B., Fairley, S., Ferkins, L., Kerwin, S., Lock, D., Shaw, S., Wicker, P. (2018). eSport: Construct specifications and implications for sport management. *Sport management review*, 21(1), 1-6.
- Cunningham, G. B., Fink, J. S., Zhang, J. J. (2021). The distinctiveness of sport management theory and research. *Kinesiology Review*, 10(3), 339-349.
- Cunningham, I., Simmons, P., Mascarenhas, D. (2018). Sport officials' strategies for managing interactions with players: Face-work on the front-stage. *Psychology of Sport and Exercise*, 39, 154-162.
- Cuskelly, G., Hoye, R., Auld, C. (2006). *Working with Volunteers in Sport: Theory and Practice* (1st ed.). New York: Routledge.
- Cybal-Michalska, A. (2015) Przywództwo – ustalenia definicyjne i sposoby rozumienia. *Studia Edukacyjne*, 37, 23-32.
- Czakon, W. (2011). *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer Business.
- Czechowski, M., Femiak, J., Kuk, A. (2015). *Kompetencje społeczne i inteligencja emocjonalna nauczycieli wychowania fizycznego i trenerów*. Warszawa: Wyd. AWF
- Da Silva, E. C., Las Casas, A. L. (2017). Sports marketing plan: an alternative framework for sports club. *International Journal of Marketing Studies*, 9(4), 15-28.
- Daigo, E., Filo, K. (2021). Exploring the value sponsors co-create at a charity sport event: a multiple stakeholder perspective of sport value. *Sport Management Review*, 1-23.
- Dajnoki, K., Szabados, G. N., Bába, É. B. (2018). A case study on human resource management practice of a sport organization. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 3(4), 410-425.
- Darvin, L., Pegoraro, A., Berri, D. (2018). Are men better leaders? An investigation of head coaches' gender and individual players' performance in amateur and professional women's basketball. *Sex Roles*, 78(7), 455-466.
- Dawson, A., Phillips, P. (2013). Coach career development: Who is responsible? *Sport Management Review*, 16(2013), 477-487.

- De Klerk, N., Surujlal, J. (2014). Developing a competency scale for sport coaches management. *African Journal for Physical Health Education, Recreation and Dance*, 20(21), 530-547.
- de la Garza, M. S., Adami, P. E. (2020). Definition of Athletes and Classification of Sports [w:] A. Pressler, J. Niebauer (red.) *Textbook of Sports and Exercise Cardiology* (3-11), Switzerland: Springer.
- de Waal, A. A., Coevert, V. (2007). The effect of performance management on the organizational results of a bank. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(5/6), 397-416.
- Delgado-Rodríguez, N., Hernández-Fernaud, E., Rosales, C., Díaz-Vilela, L., Isla-Díaz, R., Díaz-Cabrera, D. (2018). Contextual performance in academic settings: The role of personality, self-efficacy, and impression management. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 34(2), 63-68.
- Demircioglu, M. A. (2018). The effects of empowerment practices on perceived barriers to innovation: Evidence from public organizations. *International Journal of Public Administration*, 41(15), 1302-1313.
- Den Hartog, D. N., Boselie, P., Paauwe, J. (2004). Performance management: A model and research agenda. *Applied psychology*, 53(4), 556-569.
- DeNisi, A., Smith, C. E. (2014). Performance appraisal, performance management, and firm-level performance: A review, a proposed model, and new directions for future research. *Academy of Management Annals*, 8(1), 127-179.
- Dhani, P. , Sharma, T. (2016) Emotional Inteligence; History, Models and Measures. *International Journal of Science Technology and Management*, 5(7), 189-201.
- Didymus, F. F., Norman, L., Hurst, M., Clarke, N. J. (2021). Job stressors, strain, and psychological wellbeing among women sports coaches. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 16(3), 456–464.
- Douge, B., Hastie, P. (1993). Coach effectiveness. *Sport Science Review*, 2(2), 14-29.
- Duarte, D., Garganta, J., Fonseca, A. (2014). Does the experience influence the efficacy of football coach? A perspective from coaches with different levels of experience as player and as coach. *Journal of Human Sport and Exercise*, 9(1), 17-30.
- Dudek, D. (2005). Pojęcie klubu sportowego. *Studia Humanistyczne*, 5, 17–28.
- Duffy, P., Crespo, M., Petrovic, L. (2010). The European framework for the recognition of coaching competence and qualifications—implications for the sport of athletics. *New studies in Athletics*, 25(1), 27-41.
- Duncan, W. J.(1978). *Organizational Behavior*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Dwivedi, R., Prasad, K., Mandal, N., Singh, S., Vardhan, M., Pamucar, D. (2021). Performance evaluation of an insurance company using an integrated Balanced Scorecard (BSC) and Best-Worst Method (BWM). *Decision Making: Applications in Management and Engineering*, 4(1), 33-50.
- Dzikowski, P. (2011). *Przywództwo w organizacjach gospodarczych w warunkach polskich*. Warszawa: Difin.
- Ecem Yildiz, A., Dikmen, I., Talat Birgonul, M. (2020). Using system dynamics for strategic performance management in construction. *Journal of Management in Engineering*, 36(2), 04019051.
- Eckerson, W. W. (2009). Performance management strategies. *Business Intelligence Journal*, 14(1), 24-27.
- Ejere, E., Jarbandhan, D. B. (2019). Influence of Employee Participation in Work Decision-Making on Organisational Performance: Theoretical Discourse and Overview of Empirical Evidence from Nigeria [w:] *Administratio Publica* (109-127), ASSADPAM.

- Ekstrand, J., Lundqvist, D., Lagerbäck, L., Vouillamoz, M., Papadimitiou, N., Karlsson, J. (2018). Is there a correlation between coaches' leadership styles and injuries in elite football teams? A study of 36 elite teams in 17 countries. *British journal of sports medicine*, 52(8), 527-531.
- Elmose-Østerlund, K., Feiler, S., Breuer, C., Zwahlen, J. A., Nagel, S. (2022). Characteristics of voluntary sports clubs with targeted initiatives for underrepresented population groups. *Scandinavian sport studies forum*, 13, 29–55.
- Elmose-Østerlund, K., Ibsen, B., Nagel, S., Scheerder, J., Breuer, C., Claes, E., et al. (2017). *Explaining similarities and differences between European sports clubs. An overview of the main similarities and differences between sports clubs in ten European countries and the potential explanations*. Odense: Centre for Sports, Health and Civil Society, University of Southern Denmark.
- Elo, S., Kääriäinen, M., Kanste, O., Pölkki, T., Utriainen, K., Kyngäs, H. (2014). Qualitative content analysis: A focus on trustworthiness. *SAGE open*, 4(1), 2158244014522633.
- Eviyana, E., Diana, N., Kholid, I., Masykur, R. (2020). Participatory management in improving the quality of Madrasah. *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam*, 9(02), 637-650.
- Faghihnia Torshizi, Y. (2019). Model of the selection KPI for assessing the performance of the urban HSE management system. *Iran Occupational Health*, 16(1), 60-71.
- Fatemi, F., Saeidi, P., Samiei, R. (2020). Investigating the Impact of Entrepreneurship and Entrepreneurial Marketing on Business Performance: Explaining the Mediating Role of Employee Participation. *Entrepreneurship in Agriculture*, 7(3), 51-64.
- Feltz, D. L., Chase, M. A., Moritz, S. E., Sullivan, P. J. (1999). A conceptual model of coaching efficacy: Preliminary investigation and instrument development. *Journal of educational psychology*, 91(4), 765-776.
- Feltz, D. L., Hepler, T. J., Roman, N., Paiement, C. (2009). Coaching efficacy and volunteer youth sport coaches. *The sport psychologist*, 23(1), 24-41.
- Feyerabend, R., Herd, A. M., Choi, N. (2018). Job satisfaction and turnover intentions among Indian call center agents: Exploring the role of emotional intelligence. *The Psychologist-Manager Journal*, 21(2), 106-129.
- Fiander, M. F., Jones, M. I., Parker, J. K. (2018). An exploration of game-strategy efficacy beliefs in UK youth sport coaches. *Sport and Exercise Psychology Review*, 14(1), 33-46.
- Filipowicz, G. (2019). *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Fleszer, D. (2019). Prawo do informacji a partycypacja obywatelska. *Roczniki Administracji i Prawa*, 1(XIX), 91-108.
- Fransen, K., McEwan, D., Sarkar, M. (2020). The impact of identity leadership on team functioning and well-being in team sport: Is psychological safety the missing link?. *Psychology of Sport and Exercise*, 51, 101763.
- Frątczak, E. (red.). (2012). *Zaawansowane metody analiz statystycznych*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
- Gabriel, C. G., Alina, C. I. (2014). Research on the management of sports organizations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 140, 667-670.
- Galdino, M., Lesch, L., Wicker, P. (2021). The Reality Behind Football Management in Brazil: A Qualitative Study on Coaching Recruitment and Competences. *EASM 2021 Festival of Sport Management Research and Practice, BOOK OF ABSTRACTS*, 147-149.
- Galdino, M., Lesch, L., Wicker, P. (2022). (Un) Sustainable Human Resource Management in Brazilian Football? Empirical Evidence on Coaching Recruitment and Dismissal. *Sustainability*, 14(12), 7319.

- Gandolfi, F. (2016). *Fundamentals of leadership development*. Executive Master's in Leadership Presentation, Georgetown University.
- García, G. A., Gonzales-Miranda, D. R., Gallo, O., Roman-Calderon, J. P. (2019). Employee involvement and job satisfaction: a tale of the millennial generation. *Employee Relations: The International Journal*, 18, 1-19.
- García, J. F. . (2021). Análisis de los conceptos de competencias y resultados de aprendizaje de entornos virtuales. *RPC*, 1, 61–67
- Geidne S, Quennerstedt M, Eriksson C. (2013). The youth sports club as a health-promoting setting: An integrative review of research. *Scandinavian Journal of Public Health*. 41(3), 269-283.
- Gerlach, J., Gil, M. (2018). Efektywność przedsiębiorstwa w teorii ekonomii - która z definicji najlepiej oddaje istotę zagadnienia? *Współczesne Problemy Ekonomiczne*, 18, 13-22
- Ghasemi Roshnavand, J., Khoshbakhti, J. (2014). The Relationship of employees' participation, resistance to change and staff burnout in youth and sport administration of great khorasan. *Applied Research in Sport Management*, 3(1), 73-84.
- Gilbert, W., Lichtenwaldt, L., Gilbert, J., Zelezny, L., Côté, J. (2009). Developmental profiles of successful high school coaches. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 4(3), 415-431.
- Głodziński, E. (2015). Efektywność w naukach o zarządzaniu. Przyczyny wieloznaczności i rekomendacje dotyczące ich ograniczenia. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie*, 83, s. 165–176.
- Głodziński, E. (2017). *Efektywność w zarządzaniu projektami: wymiary, koncepcje, zależności*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Gogołkiewicz, M. (2017). Wykorzystanie modeli Data Envelopment Analysis w badaniu efektywności terminali intermodalnych. *Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Ekonomika i Organizacja Logistyki*, 2(3), 15-24.
- Gojny-Zbierowska, M. (2015). Model High Performance Work System (HPWS). *Studia Ekonomiczne*, 230, 55-70.
- Goleman, D., Jankowski, A. (1997). *Inteligencja emocjonalna*. Poznań: Media Rodzina of Poznań.
- Goleński, W. (2017). Efektywność organizacyjna podmiotów ekonomii społecznej–próba operacjonalizacji. *Ekonomia Społeczna*, 1, 7-21.
- Gołembski, M., Sobolewski, H. (2013). Metody mierzenia efektów realizacji funkcji personalnej we współczesnych przedsiębiorstwach [w:] A. N. Duraj, M. Papiernik-Wojdera (red.) *Paradygmaty i instrumenty kreowania wartości przedsiębiorstwa* (49-60), Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Gołębiowski, G., Królikowska, E. (2020). Wskaźniki rentowności jako miary efektywności gospodarowania w spółkach węglowych w latach 2014–2018. *Inżynieria Mineralna*, 1(45), 99-104.
- González-García, H., Martinent, G., Trinidad Morales, A. (2019). Perceived coach leadership profiles and relationship with burnout, coping, and emotions. *Frontiers in psychology*, 10, 1785.
- Gonzalez-Rivera, M. D., Campos-Izquierdo, A., Villalba, A. I., Hall, N. D. (2017). Sources of knowledge used by Spanish coaches: A study according to competition level, gender and professional experience. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 12(2), 162-174.
- Gooderham, P. N., Mayrhofer, W., Brewster, C. (2018). A Framework for Comparative Institutional Research on HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(1), 5–30.

- Goodger, K., Gorely, T., Lavallee, D., Harwood, C. (2007). Burnout in sport: A systematic review. *The sport psychologist*, 21(2), 127-151.
- Gorustowicz, M., Skapska, E. (2019). Skuteczność w ujęciu prakseologicznym jako istota procesu świadczenia usług inwestycyjno-budowlanych. *Zarządzanie i Finanse*, 17(1), 75-85.
- Górecka, D., Brzezicki, Ł., Miszczyńska, K., Pionka, T., Prędkie, A. *W poszukiwaniu efektywności*. Toruń: Wydawnictwo Naukowe UMK.
- Górny, W. (2020). Prawne i ekonomiczne aspekty modeli organizacji sportu [w:] J. Batorski, Sz. Kościółko (red.) *Młodzi o Sporcie 2020. Zarządzanie kodeksem* (9-17) Kraków: Instytut Przedsiębiorczości Uniwersytetu Jagiellońskiego
- Griffin, R. W. (2017). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: PWN.
- Groen, B. A., Wouters, M. J., Wilderom, C. P. (2017). Employee participation, performance metrics, and job performance: A survey study based on self-determination theory. *Management accounting research*, 36, 51-66.
- Grzeganeek-Więcek B., Kantyka J., Hadzik A., Cieślowski K., (2014), *Anatomia organizacji sportowych i turystycznych*. Katowice: Akademia Wychowania Fizycznego w Katowicach.
- Grzybowska, K., Łupicka, A. (2017). Key competencies for Industry 4.0. *Economics & Management Innovations*, 1(1), 250-253.
- Gulak-Lipka, P. (2016). Rola menedżera sportowego w dwutorowej karierze sportowca. *QUALITY IN SPORT*, 2(2), 43-57.
- Gurau, M. A. (2012). The use of profitability index in economic evaluation of industrial investment projects. *Proceedings in Manufacturing Systems*, 7(1), 55-58.
- Guszkowska, M., Gazdowska, Z., Koperska, N. (red.). (2019). *Narzędzia pomiaru w psychologii sportu*. Warszawa: Wydawnictwo AWF.
- Hamid, R. A., Rahid, M. R., Ab Hamid, S. N. (2020). The effects of employee participation in creative-relevant process and creative self-efficacy on employee creativity. *Geografia*, 16(2), 179-191.
- Hancock, D. J., Dawson, D. J., Auger, D. (2015). Why Ref? Understanding sport officials' motivations to begin, continue, and quit. *Movement & Sport Sciences-Science & Motricité*, 87, 31-39.
- Hanheide, M. ., Gyebi, E. B. ., Kuznetsov, V. . (2021). The influence of employee competencies and work environment on employee performance mediated by organizational culture. *The Journal of Worker Competence and Performance (JWCP)*, 1(02), 35-41.
- Hanin, J. (2011). The value of emotional intelligence for high performance coaching: A commentary. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 6(3), 341-344.
- Heath, C., Sitkin, S. B. (2001). Big-B versus Big-O: What is organizational about organizational behavior?. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22(1), 43-58.
- hi, Z., Abba, N. B., Hamid, A. A. (2020). Employee Participation In Organizational Decision Making As A Motivational Factor For Building High Performance Work System In An Organization. *International Journal of Innovative Research and Advanced Studies*, 7(5), 111-116
- Hieu, Vu, Nwachukwu, Ch., 2020. Strategic Human Resource Management, Organizational Culture And Academic Staff: Literature Review. *Economics Management Innovation*, 2, 5-13.
- Hildt-Ciupińska, K.. (2016). Temat równowagi pracy i życia pracowników widziany oczami pracodawców. *Bezpieczeństwo Pracy: nauka i praktyka*, 6, 8-11.

- Hill, C. E., S. Knox, B. J. Thompson, E. N. Williams, S. A. Hess, N. Ladany. (2005). Consensual qualitative research: An update. *Journal of counseling psychology*, 52(2), 196–205.
- Hoffmann, K., Gajda, D. (2015). Wskaźniki pomiaru efektywności pracy zespołowej. *Studia Ekonomiczne*, 230, 146-164.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American journal of sociology*, 63(6), 597-606.
- Horn, T. S. (2008). Coaching effectiveness in the sport domain. [w:] T. S. Horn (red.) *Advances in Sport Psychology (3rd ed.)* (309-354), Champaign, IL: Human Kinetics.
- Hornby, D., Thomas, R. (1989). Towards a better standard of management. *Personnel Management*, 21(1), 52-55.
- Hota, J., Ghosh, D. (2013). Workforce analytics approach: An emerging trend of workforce management. *AIMS International Journal*, 7(3), 167-179.
- Hoye, R., Parent, M. (2017). *The SAGE Handbook of sport management*. London: SAGE Publications Ltd.
- Hoye, R., Smith, A.C.T., Nicholson, M., Stewart, B. (2018). *Sport Management: Principles and Applications* (5th ed.). London: Routledge.
- Hylton, K. (red.). (2013). *Sport Development: Policy, Process and Practice, third edition* (1st ed.). London: Routledge.
- Hyman, J., Mason, B. (1995). *Managing employee involvement and participation* (Vol. 46). London: Sage.
- i Rius, J. C., i Obrador, E. M. S., Celda, M. C. (2017). The Professional Competences of the Tennis Coach. The Vision of Their Tutors at International Level. *Apunts. Educació Física i Esports*, 129, 138.
- Iachini, A., Amorose, A., Anderson-Butcher, D. (2010). Exploring high school coaches' implicit theories of motivation from a self-determination theory perspective. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 5(2), 291-308.
- Iancheva, T., Prodanov, G. (2018). Influence of emotional intelligence on coaching efficacy expectations among football coaches. *CENTER OF EXCELLENCE HERITAGE BG RESEARCH IMPACT*, 1(2), 30-49.
- Iconomescu, TM, Mîndrescu, V., Bădău, D. (2014). Importance of human resources in sports clubs and in sports performance management. *Gymnasium. Sci J Educ Sports & Health*, 2, 269-278.
- Ignýs, A. (2014). Analiza wykorzystania bezpośredniej partycypacji pracowniczej jako formy angażowania pracowników w zarządzanie współczesnymi organizacjami. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 2(10), 141-157.
- Ike, P. R., Ezeh, L., Etodike, C. E. (2017). Employee participation in decision making: a correlate of employee citizenship behaviour and counterproductive workplace behaviour. *International journal of academic research in business and social sciences*, 7(7), 2222-6990.
- Irawanto, D. W. (2015). Employee participation in decision making: Evidence from state owned enterprise in Indonesia. *Management: journal of contemporary management issues*, 20(1), 159-172.
- Isabel, M., António, S., Antonio, R., Felismina, P., Michel, M. (2008). A systematic observation of youth amateur volleyball coaches behaviours. *International journal of applied sports sciences*, 20(2), 37-58.
- Islam, E., Juhi, S. R., Raju, V. (2020). Managers' propensity for participative decision-making in Bangladesh and Malaysia: A comparative study. *EPRA International Journal of Multidisciplinary Research (IJMR)-Peer Reviewed Journal*, 6(10), 294-302.

- Islam, M. E., Azad, A. K. (2021). Managers' Propensity for Participative Decision-Making with the Components of Theory of Planned Behavior: Evidence from Bangladesh. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(6), 1141-1149.
- Issah, M. (2018). Change Leadership: The role of emotional intelligence. *Sage Open*, 8(3), 2158244018800910.
- Ivaskovic, I. (2020). The performance factors of non-profit basketball clubs: The case of basketball clubs from South-East Europe. *International Journal of Contemporary Business and Entrepreneurship*, 1(1), 17-39.
- Ivašković, I. (2021). The Strategic Determinants of the Sport Club Performance. *Zagreb International Review of Economics & Business*, 24, 95-110.
- J. T. Chan, C. J. Mallett (2011). The value of emotional intelligence for high performance coaching. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 6(3), 319-325.
- Jain, T., Sharma, R., Singh, A., Mehta, K. (2018). The coaching behavior scale for sport (CBS-S): factor structure examination for elite Indian sportsperson. *Indian Journal of Positive Psychology*, 9(1), 1-8.
- Jaki, A. (2011). Paradygmat efektywności w zarządzaniu. *Przegląd organizacji*, 4, 3-7.
- Jamroży, K. (2020). Wybrane aspekty funkcjonowania organizacji pożytku publicznego w społeczeństwie obywatelskim na przykładzie województwa podkarpackiego, *UR Journal of Humanities and Social Sciences*, 3(16), 156-175.
- Janák, V. (2015). Demands on sport coach and his competence profile. *Studia sportiva*, 9(1), 178-182.
- Janas, M. (2017). Pomiar efektywności nowych pracowników a adaptacyjność przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Wydziału Informatycznych Technik Zarządzania Wyższej Szkoły Informatyki Stosowanej i Zarządzania „Współczesne Problemy Zarządzania”*, 2, 57-72.
- Jankowski, K., Zajenkowski M. (2009). Metody szacowania rzetelności pomiaru testem [w:] K. Fronczyk (red.) *Psychometria. Podstawowe zagadnienia*. (84-110), Warszawa: Vizja Press & IT
- Japilus, S. J. M., Yusri, A. S. A. (2020). Coach-Athlete Relationship and Coaching Effectiveness in Team Sports Athletes. *Enhancing Health and Sports Performance by Design*, 451-462.
- Jasińska J., Samul J., Srułak-Wójkiewicz R. (2018). *Zarządzanie zasobami ludzkimi – rozwój, wielowymiarowość, podejścia badawcze*. Katowice: Wydawnictwo Naukowe Sophia.
- Jiang, S., Shi, H., Lin, W., Liu, H. C. (2020). A large group linguistic Z-DEMATEL approach for identifying key performance indicators in hospital performance management. *Applied Soft Computing*, 86, 105900.
- Jin, T., Kim, J. (2019). A comparative study of energy and carbon efficiency for emerging countries using panel stochastic frontier analysis. *Scientific reports*, 9(1), 1-8.
- Johnson, E. K. (2000). The practice of human resource management in New Zealand: strategic and best practice? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 38(2), 69-83.
- Joncheray, H., Burlot, F., Julla-Marcy, M. (2019). Is the game lost in advance? Being a high-performance coach and preserving family life. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 14(4), 453-462.
- Jones, D. F., Brooks, D. D., Mak, J. Y. (2008). Examining sport management programs in the United States. *Sport Management Review*, 11(1), 77-91.
- Jowett, S. (2017). Coaching effectiveness: The coach-athlete relationship at its heart. *Current opinion in psychology*, 16, 154-158.
- Jowett, S., Arthur, C. (2019). Effective Coaching: The links between Coach 15 Leadership and Coach-Athlete Relationship: From Theory to Research to Practice [w:] M. Anshel, E.

- E. Labbe, T. A. Petrie, S. J., Petruzzello, J. A., Steinfeldt (red.) *APA Handbook of 17 Sport and Exercise Psychology* (419-449), American Psychological Association.
- Jurko, D., Tomljanović, M., Čular, D. (2013). Initial validation of coaching behavior scales in volleyball. *Sport Spa*, 10(1), 47-50.
- Kammoun, R. (2018). The technical efficiency of Tunisian ports: Comparing data envelopment analysis and stochastic frontier analysis scores. *Logistics & Sustainable Transport*, 9(2), 73-84.
- Kanani, N., Shafiei, B. (2016). Employees empowerment in organization. *Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review*, 5(8), 1.
- Kao, S.-F., Hsieh, M.-H., Lee, P.-L. (2017). Coaching competency and trust in coach in sport teams. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 12(3), 319–327.
- Kaplan, R. S., Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70, 71–79.
- Karna W. J., Knap-Steaniuk, A. (2017). Motywowanie pracowników jako wyzwanie w zarządzaniu zasobami ludzkimi, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace WNEiZ*, 48(2), 161-171.
- Karna, W.J. (2011). Partycypacja w zarządzaniu a jakość usług edukacyjnych. *Współczesne Zarządzanie*, 4, 69–79.
- Karwiński, M. (2016). Długość zatrudnienia trenera ekstraklasy i jej wpływ na wyniki sportowe. *Quality in Sport*, 2(3), 32-42.
- Kasale, L. L., Marobela-Masunga, T., Othusitse, N., Mbise, M. (2022). Developing a performance management toolkit for Botswana tennis clubs. *ITF Coaching & Sport Science Review*, 30(87), 52-58.
- Kavussanu, M., Boardley, I. D., Jutkiewicz, N., Vincent, S., Ring, C. (2008). Coaching efficacy and coaching effectiveness: Examining their predictors and comparing coaches' and athletes' reports. *The Sport Psychologist*, 22(4), 383-404
- Kayhan, R. F. (2020). Determining the Attachment Styles of Football Coaches to Their Athletes. *Journal of Educational Issues*, 6(2), 232-248.
- Keatlholetswe, L., Malete, L. (2019). Coaching efficacy, player perceptions of coaches' leadership styles, and team performance in premier league soccer. *Res. Q. Exerc. Sport*, 90, 71–79.
- Kehoe, R. R., Lepak, D. P., Bentley, F. S. (2018). Let's call a star a star: Task performance, external status, and exceptional contributors in organizations. *Journal of Management*, 44(5), 1848-1872.
- Khalid, K., Nawab, S. (2018). Employee participation and employee retention in view of compensation. *SAGE Open*, 8(4), 1-17.
- Khan, H. U., Allia, Iftikhar, S. (2021). The Effects Of Coaching Behavior On The Effective Performance of Athlete's. *Journal of Social Research Development*, 2(1), 82-86.
- Kim, A., Khon, N., Aidosova, Z. (2016). Emotional intelligence of a coach as a factor of coach-student interaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 236, 265-270.
- Kim, H., Kim, T. (2017). Emotional intelligence and transformational leadership: A review of empirical studies. *Human Resource Development Review*, 16(4), 377-393.
- Kirk, D., Macphail, A., (2003). Social Positioning and the Construction of a Youth Sports Club. *International Review for the Sociology of Sport*, 38(1), 23-44.
- Knight, C. J., Reade, I. L., Selzler, A. M., Rodgers, W. M. (2013). Personal and situational factors influencing coaches' perceptions of stress. *Journal of sports sciences*, 31(10), 1054-1063.
- Knowles, Z., Borrie, A., Telfer, H. (2005). Towards the reflective sports coach: Issues of context, education and application. *Ergonomics*, 48(11-14), 1711-1720.

- Koenigstorfer, J., Wemmer, F. (2019). What makes sports clubs successful at recruiting and retaining members from the perspective of managers? Results from a random forest analysis. *Journal of Global Sport Management*, 1-20.
- Koh, K. T., Wang, C. K. J. (2015). Gender and type of sport differences on perceived coaching behaviours, achievement goal orientations and life aspirations of youth Olympic games Singaporean athletes. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 13(2), 91-103.
- Koka, A., Tilga, H., Pöder, T., Kalajas-Tilga, H., Hein, V., Raudsepp, L. (2020). The role of perceived coaching behaviours on sport performance among female aesthetic group gymnasts. *Acta Kinesiologiae Universitatis Tartuensis*, 26, 16-32.
- Kokko, S., Kannas, L., Villberg, J., Ormshaw, M. (2011.) Health promotion guidance activity of youth sports clubs. *Health Education*, 111(6), 452-463.
- Kończak, J., (2020). *Komunikacja sponsoringowa w sporcie XXI wieku*. Warszawa: SBP Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne.
- Korenik, D. (2017). Podejścia i metody w badaniu efektywności szpitali samorządowych w Polsce. *Ekonomiczne Problemy Usług*, 129(4), 177-190.
- Kosiewicz, J., Michaluk T., Pezdek K. (red.). (2013). *Nauki społeczne wobec sportu i kultury fizycznej*. Wrocław: Studia i monografie Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu.
- Kosińska, K. (2019), *Formy prawne prowadzenia klubu sportowego oraz możliwości ich zmian [w:] B. Stępień-Załucka, Prawnoekonomiczne aspekty sportu – regulacje prawne a efektywność działalności sportowej (61-70)*, Rzeszów: Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego.
- Kościółek, S. (2017). Rola dotacji przedmiotowej w funkcjonowaniu polskich klubów sportowych o statusie organizacji pożytku publicznego, *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin – Polonia, vol. Li. 4*, 153-162.
- Kovach, M. (2018). An examination of leadership theories in business and sport achievement contexts. *The Journal of Values-Based Leadership*, 11(2), 1-16.
- Kowal, W. (2013). Skuteczność i efektywność – zróżnicowane aspekty interpretacji. *Organization and Management*, 4(157), 11-23.
- Kowalczyk, K. (2019). Finansowanie sportu przez jednostki samorządu terytorialnego w Polsce – studium przypadku gminy miejskiej Skierniewice. *Journal of Finance and Law*, 3(23), 25-48.
- Kowalski, S. (2015). Profesjonalizacja marketingowego zarządzania w klubach sportowych na rynkach lokalnych. *Journal of Education, Health and Sport*, 2391(8306), 482-491.
- Kozioł, L., Buzowska, B. (2016). Praktyki nadzorcze i zarządcze a dobrostan pracowników. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 29(1), 39-48.
- Kozłowski, M. (2019). *Programy partycypacji finansowej a wyniki przedsiębiorstw. Polska na tle innych krajów UE*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Kozuń-Cieślak, G. (2013). Efektywność – rozważania nad istotą i typologią. *Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego „Studia i Prace”*, 16(4), 13-42.
- Kramers, S., Turgeon, S., Bean, C., Sabourin, C., Camiré, M. (2020). Examining the roles of coaching experience and coach training on coaches' perceived life skills teaching. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 15(4), 576-583.
- Krausert, A. (red.). (2009). *Performance management for different employee groups: A contribution to employment systems theory*. Heidelberg: Physica-Verlag HD.
- Krishnamurthy, M. G., Srikant, C. (2018). Sports Management. *JNNCE Journal of Engineering & Management (JJEM)*, 2(2), 103-110.
- Król, H., Ludwicyński A. (2006). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. PWN: Warszawa.

- Król, H., Ludwicyński A. (2014). *Zarządzania zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Warszawa: PWN.
- Krupa, M., Witkiewicz, R., Jacyk, G. (2016). Opłacalność produkcji w gospodarstwach ekologicznych uczestniczących w Polskim FADN. *Fragm. Agron*, 33(3), 46-56.
- Kubinowski, D. (2010). *Jakościowe badania pedagogiczne. Filozofia - Metodyka - Ewaluacja*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
- Kuder, G. F., Richardson, M. W. (1937). The theory of the estimation of test reliability. *Psychometrika*, 2(3), 151-160.
- kumar Das, P. (2019). Dynamics of Participative Management in India: Perspective and Challenges. *NOLEGEIN-Journal of Human Resource Management & Development*, 2(2), 1-13.
- Kumar, D. (2019). Relationship between Performance Management System (PMS) and Organizational Effectiveness (OE): Manufacturing enterprises in India. *SCMS Journal of Indian Management*, ISSN, 0973-3167, 77-86.
- Kumar, D., Nirmala, R., Mekoth, N. (2015). Relationship between Performance Management and Organizational Performance. *Social Sciences & Technology*, ISSN, 2320-2939.
- Kusio, T., Sołtysik, M., Kowalik, W. (red.) (2019). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w realizacji projektów*. Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Kuźbik, P., Moterski F. (2015). *Zarządzanie w spocie. Organizacje-ludzie-markeitng*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Kvirikashvili, T. (2021). Organizational Triggers in Relation with Performance Indicators for Service Employees. *In Proceedings of the 21st International RAIS Conference on Social Sciences and Humanities. Scientia Moralitas Research Institute*, 229-234.
- Kwasiborski, P., J., Sobol M. (2011). Test niezależności chi-kwadrat i jego zastosowanie w interpretacji wyników badań klinicznych, *Kardiochirurgia i Torakochirurgia Polska*, 4, 550-554
- Lara-Bercial, S., McKenna, J. (2017). No Coach, No Gain: The central role of the coach in the personal development of youth performance athletes. *Journal of Sport Psychology*, 27(3), 50-59.
- Leeder, T. M., Russell, K., Beaumont, L. C. (2019). Learning the hard way: Understanding the workplace learning of sports coach mentors. *International Sport Coaching Journal*, 6(3), 263-273.
- Lekavičius, T. (2020). Management of human resources in a sports organisation from the point of view of employees. *Humanities Studies*, 5(82), 147-159.
- Leśniewski, M. A., Morawska, S. (2012). *Zasoby ludzkie w organizacji*. Warszawa: CeDeWu .pl.
- Li, C., Koh, K. T., Wang, C. K. J., Chian, L. K. (2015). Sports participation and moral development outcomes: Examination of validity and reliability of the prosocial and antisocial behavior in sport scale. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 10(2-3), 505-513.
- Li, M. H., Sum, R. K. W., Wallhead, T., Ha, A. S. C., Sit, C. H. P., Li, R. (2019). Influence of perceived physical literacy on coaching efficacy and leadership behavior: A cross-sectional study. *Journal of sports science & medicine*, 18(1), 82-90.
- Light, R. L., Harvey, S., Mouchet, A. (2014). Improving at-action decision-making in team sports through a holistic coaching approach. *Sport, Education and Society*, 19(3), 258-275.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Lincoln, Y. S., Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills: Sage.

- Linder, S., Jörg, R., Ziemainz, H. (2022). Character Is the Most Important Thing in Soccer - A Pilot Study on the Development and Effectiveness of a Character Building Program in High-Performance Youth Soccer. *Advances in Physical Education*, 12(3), 217-235.
- Lipińska-Grobelny, A., Domański, A. (2008). Predyspozycje psychologiczne w pracy trenera. *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Psychologica*, 12.
- Lisinskiene, A., Sukys, S. (2016). Coach's role in encouraging parent-child educational interaction in sports. *Global Journal of Sociology: Current Issues*, 6(1), 1-8.
- Listwan, T. (red.). (2010). *Zarządzanie kadrą*. Wyd. IV, Warszawa: C.H. Beck.
- Livingston, L., Forbes, S. L., Wattie, N., Cunningham, I. (2020). *Sport officiating: Recruitment, development, and retention*. New York: Routledge.
- Lou, N.M., So, A.S.I. Hsieh, Y.J. (2019). Integrated resort employee competencies: a Macau perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(2), 247-267.
- López-Carril, S., Anagnostopoulos, C., Parganas, P. (2020). Social media in sport management education: Introducing LinkedIn. *Journal of hospitality, leisure, sport & tourism education*, 27, 100262.
- Lubrańska A., Zawira E. (2018). Wolontariat a satysfakcja z życia i satysfakcja z pracy, *Edukacja Dorosłych*, 1, 121-132.
- Łochnicka, D. (2016). *Przedsiębiorczość pracownicza i jej wpływ na efektywność organizacji*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Maamari, B. E., Majdalani, J. F. (2017). Emotional intelligence, leadership style and organizational climate. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(2), 327-345.
- MacCann, C., Jiang, Y., Brown, L. E. R., Double, K. S., Bucich, M., Minbashian, A. (2020). Emotional intelligence predicts academic performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 146(2), 150-186.
- MacMahon, C., Plessner, H. (2008). The sport officials in research and practice [w:] D. Farrow, J. Baker, C. MacMahon (red.) *Developing sport expertise. Researchers and coaches put theory into practice* (172-192). Abingdon: Routledge.
- Maddala, G.S. (2008). *Ekonometria*. Warszawa: PWN.
- Magrum, E. D., McCullick, B. A. (2019). The Role of Emotion in Sport Coaching: A Review of the Literature. *The Sport Journal*, 22.
- Majewski, P. (2020). Wpływ zarządzania partycypacyjnego na wskaźnik odejść dobrowolnych w przedsiębiorstwach produkcyjnych, *Akademia Zarządzania*, 4(1), 26-38.
- Mallett, C., Côté, J. (2006). Beyond winning and losing: Guidelines for evaluating high performance coaches. *The Sport Psychologist*, 20(2), 213-221.
- Malska, W., Twaróg, B. (2017). Testy ANOVA jako narzędzie wspomagające weryfikację hipotez statystycznych. *Acta Scientifica Academiae Ostroviensis*, 10(2), 148-159.
- Marchington, M., Goodman, J., Wilkinson, A., Ackers, P. (1992). *New developments in employee involvement*. London: Department of Employment.
- Marciszewska, A. (2012). Podejście procesowe w zarządzaniu zasobami ludzkimi, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu*, 30(2012), 115-125.
- Marcu, V., Buhaş, S.D. (2014). Sports Organizations – Management and Science, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 117, 678-682.
- Marinho, D. A., Barbosa, T. M., Lopes, V. P., Forte, P., Toubekis, A. G., Morais, J. E. (2020). The influence of the coaches' demographics on young swimmers' performance and technical determinants. *Frontiers in Psychology*, 11, 1968.
- Markey, R., Townsend, K. (2013). Contemporary trends in employee involvement and participation. *Journal of Industrial Relations*, 55(4), 475-487.

- Martono, S., Putri, V. W. (2018). HRM practices in Indonesia: The contributing power of embeddedness and support. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 9(2), 206-217.
- Masteralexis, L. P., Barr, C. A., Hums, M. A. (2015). *Principles and practice of sport management*. Burlington: Jones & Bartlett Learning.
- Matała, M., Nessel, K. (2014). Sylwetka wolontariuszy oraz ich rola w organizacji imprez sportowych w Polsce, [w:] K. Nessel, E. Wszendybył-Skulska (red.) *Organizacja i marketing imprez sportowych : młodzi o sporcie 2014* (33-44), Kraków: Katedra Zarządzania w Turystyce UJ.
- Matczak, A., Knopp, K. A. (2013). *Znaczenie inteligencji emocjonalnej w funkcjonowaniu człowieka*. Warszawa: Redakcja Liberi Libri.
- Mayer, J. D., Salovey, P. (1997). *Emotional development and emotional intelligence*. Nova Iorque: Basics Books.
- Mayer, J.D., Caruso, D. R., Salovey, P. (2016). The ability model of emotional intelligence: Principles and updates. *Emotion Review*, 8, 1-11.
- Mazurkow, F. (2015). Kluczowe kompetencje trenera grup młodzieżowych według modelu Tadeusza Oleksyna [w:] K. Nessel (red.) *Bohaterowie drugiego planu w sporcie: młodzi o sporcie 2015* (56-67), Kraków: Katedra Zarządzania w Turystyce UJ.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence." *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- McCullough, B. P., Orr, M., Kellison, T. (2020). Sport ecology: Conceptualizing an emerging subdiscipline within sport management. *Journal of Sport Management*, 34(6), 509-520.
- Meeûs, M. S. P., Serpa, S., De Cuyper, B. (2010). The effects of video feedback on coaches' behavior and the coach-athlete relationship. *Journal of Clinical Sport Psychology*, 4(4), 323-340.
- Meganck, J., Scheerder, J., Thibaut, E., Seghers, J. (2015). Youth sports clubs' potential as health-promoting setting: Profiles, motives and barriers. *Health Education Journal*, 74(5), 531-543.
- Mendel, T. (2001). *Partycypacja pracowników w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*. Poznań: AE Poznań.
- Mesquita, I., Borges, M., Rosado, A., De Souza, A. (2011). Handball coaches' perceptions about the value of working competences according to their coaching background. *Journal of Sports Science & Medicine*, 10(1), 193-202.
- Mikalauskas, R., Statnickė, G., Habánik, J., Navickas, V. (2019). Management quality evaluation of sports clubs for the disabled applying the Common Assessment Framework (CAF). *Economics and Sociology*, 12(1), 329-341.
- Mikuła, B. (2001). Diagnozowanie stopnia partycypacji bezpośredniej pracowników. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 564, 25-38.
- Minh, N. D., Quyen, N. T. H. (2022). Human resources quality improvement from the perspective of Kaizen practices. *Management*, 26(1), 144-163.
- Mio, C., Costantini, A., Panfilo, S. (2022). Performance measurement tools for sustainable business: A systematic literature review on the sustainability balanced scorecard use. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(2), 367-384.
- Mire, A., Heintz, E. C., Foreman, J. J. (2021). The Effect of Coach Gender on Competitive Weightlifting Performance for Men and Women Weightlifters. *Frontiers in Sociology*, 5, 539566.
- Mishra, P. S., Mohapatra, A. D. (2010). Relevance of emotional intelligence for effective job performance: An empirical study. *Vikalpa*, 35(1), 53-62.
- Moen, F., Hrozanova, M., Stenseng, F. (2019). Validating the working alliance inventory as a tool for measuring the effectiveness of coach-athlete relationships in sport. *Cogent Psychology*, 6(1), 1-13.

- Mohsen, A., Sharif, O. (2020). Employee participation in decision making and its effect on job satisfaction. *MPRA Paper, 102471*, 415-422.
- Molan, C., Kelly, S., Arnold, R., Matthews, J. (2019). Performance management: A systematic review of processes in elite sport and other performance domains. *Journal of Applied Sport Psychology, 31*(1), 87-104.
- Mujtaba, B., Senathip, T. (2020). Layoffs and Downsizing Implications for the Leadership Role of Human Resources. *Journal of Service Science and Management, 13*, 209-228.
- Mulwa, M. N., Weru, J. (2017). The influence of performance management system on employee performance in commercial banks in Kitui town, Kitui County, Kenya. *International Journal of Humanities and Social Science, 7*(6), 44-55.
- Mushipe, Z. J. (2012). Employee empowerment and organizational commitment: A study of the food manufacturing sector in Zimbabwe. *African Journal of Business Management, 6*(38), 10332-10339.
- Myers, N. D., Chase, M. A., Beauchamp, M. R., Jackson, B. (2010). Athletes' Perceptions of Coaching Competency Scale II-High School Teams. *Educational and Psychological Measurement, 70*(3), 477-494.
- Myers, N. D., Chase, M. A., Pierce, S. W., Martin, E. (2011). Coaching efficacy and exploratory structural equation modeling: A substantive-methodological synergy. *Journal of Sport and Exercise Psychology, 33*(6), 779-806.
- Myers, N. D., Feltz, D. L., Chase, M. A., Reckase, M. D., Hancock, G. R. (2008). The coaching efficacy scale II—High school teams. *Educational and Psychological Measurement, 68*(6), 1059-1076.
- Myers, N. D., Park, S. E., Ahn, S., Lee, S., Sullivan, P. J., Feltz, D. L. (2017). Proposed sources of coaching efficacy: a meta-analysis. *Journal of Sport and Exercise Psychology, 39*(4), 261-276.
- Myers, N. D., Feltz, D. L., Maier, K. S., Wolfe, E. W., Reckase, M. D. (2006). Athletes' evaluations of their head coach's coaching competency. *Research Quarterly for Exercise and Sport, 77*(1), 111-121
- Nadeak B., Naibaho L. (2020). Motivation and HRM factors relation to the employee loyalty. *Polish Journal of Management Studies, 22*(2), 261-276.
- Nader, M. (2010). *Inteligencja emocjonalna a efektywność menedżera*. Nieopublikowana praca magisterska, Warszawa, UW.
- Nagba, J. L. (2022). Perceived Coaches' Attributes and Level of Fitness Skills Performance Among Student-Athletes. *ACPES Journal of Physical Education, Sport, and Health (AJPESH), 2*(1), 32-38.
- Ndevu, Z. J., Muller, K. (2018). Operationalising performance management in local government: The use of the balanced scorecard. *SA Journal of Human Resource Management, 16*(1), 1-11.
- Neal, A., Griffin, M. A. (1999). Developing a model of individual performance for human resource management. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 37*(2), 44-59.
- Nelson, D. B., Low, G. R. (2011). *Emotional intelligence*. Boston: Prentice Hall.
- Nespereira-Campuzano, T., Vázquez-Campo, M. (2017). Emotional intelligence and stress management in Nursing professionals in a hospital emergency department. *Enfermería Clínica (English Edition), 27*(3), 172-178.
- Newin, J., Bloom, G. A., Loughhead, T. M. (2008). Youth ice hockey coaches' perceptions of a team-building intervention program. *The Sport Psychologist, 22*(1), 54-72.
- Nicholls, A. R., Morley, D., Perry, J. L. (2016). The model of motivational dynamics in sport: Resistance to peer influence, behavioral engagement and disaffection, dispositional coping, and resilience. *Frontiers in psychology, 6*, 2010.

- Niedzielski, E. (2016). Partycypacja pracownicza w zarządzaniu małym przedsiębiorstwem. *Zarządzanie Przedsiębiorstwem*, 19(1), 18-21.
- Nielsen, P., Nielsen, R. N., Bamberger, S. G., Stamhus, J., Fonager, K., Larsen, A., Vinding, A. L., Ryom, P. K., Omland, Ø. (2012). Capabilities for innovation: The Nordic model and employee participation. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 2(4), 85-115.
- North, J., Piggott, D., Rankin-Wright, A., Ashford, M. (2020). An empirical examination of UK coaches' issues and problems, and their support and advice networks. *International Sport Coaching Journal*, 7(3), 283-294.
- Nowicka, J., Ciekankowski, M. (2019). Kapitał ludzki we współczesnej organizacji. *Nowoczesne Systemy Zarządzania*, 14(2019), nr 1 (styczeń-marzec) ISSN 1896-9380, s. 79-90.
- O'Boyle, I. (2015). Developing a performance management framework for a national sport organisation. *Sport management review*, 18(2), 308-316.
- O'Boyle, I., Hassan, D. (2014). Performance management and measurement in national-level non-profit sport organisations. *European Sport Management Quarterly*, 14(3), 299-314.
- O'Boyle, I., Hassan, D. (2015). Applying Performance Management Practices within Non-Profit Sport Organisations: A Case Study Of New Zealand. *International Journal of Sport Management*, 16, 1-24.
- Oczkowska, R. (red.), 2019. *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Uwarunkowania, instrumenty, trendy*. Warszawa: PWN.
- Oczkowska, R., Lula, P., Wiśniewska, S. . (2018). Kompetencje pracowników działów HR - badania oczekiwań pracodawców na podstawie analizy ofert pracy. *Przegląd Organizacji*, 12, 57-63.
- Oja, B. D., Hazzaa, R. N., Wilkerson, Z., Bass, J. R. (2018). March Madness in the collegiate sport workplace: Cultural implications for sport employees. *Journal of Intercollegiate Sport*, 11(1), 82-105.
- Olech, A., Sobiesiak-Penszko P. (2013), Partycypacja publiczna w Polsce. Diagnoza i rekomendacje, „Decydujmy razem” Numer specjalny, 3 luty 2013.
- Oleksyn, T. (2017). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Oliveira, C., Martins, A., Camilleri, M. A., Jayantilal, S. (2021). Using the balanced scorecard for strategic communication and performance management [w:] M. A. Camilleri (red.) *Strategic Corporate Communication in the Digital Age* (73-88). Bingley: Emerald Publishing Limited.
- Ong, N. C. H., Zhao, J. H. (2019). Demographic, personal, and situational variables associated with burnout in Singaporean coaches. *Sports Coaching Review*, 8(3), 262-284.
- Opatha, H. (2021). Towards a Generic Model of Human Resource Management. *International Business Research*, 14(7), 58-68.
- Otoo, F.N.K., Mishra, M. (2018). Influence of human resource development (HRD) practices on hotel industry's performance: The role of employee competencies, *European Journal of Training and Development*, vol. 42, 435-454.
- Otrębski, W., Rutkowska, K. (2006). Kompetencje społeczne instruktorów sportu. *Studia z psychologii w KUL*, 13, 81-98.
- Owino, C. A., Oluoch, M., Kimemia, F. (2019). Influence of performance management systems on employee productivity in county referral hospitals of Kiambu County. *International Journal of Academic Research Business and Social Sciences*, 9(3), 1320-1336.
- Oyebamiji, F. F. (2018). Influence of employees participation in decision making on organization performance: A study of Ladoke Akintola University of technology teaching hospital, Ogbomosho, Oyo State, Nigeria. *International Journal of Innovative Social Sciences & Humanities Research*, 6(3), 8-17.

- Paauwe, J., Boon, C. (2009). Strategic HRM: A critical review [w:] D. G. Collings G. Wood (red.) *Human resource management: A critical approach* (38-54). London: Routledge.
- Paek, B., Martyn, J., Oja, B. D., Kim, M., Larkins, R. J. (2022). Searching for sport employee creativity: A mixed-methods exploration. *European Sport Management Quarterly*, 22(4), 483-505
- Pando, V., San-José, L. A., Sicilia, J., Alcaide-López-de-Pablo, D. (2021). Profitability index maximization in an inventory model with a price-and stock-dependent demand rate in a power-form. *Mathematics*, 9(10), 1-29.
- Panfil, R. (2008). *Zarządzaniem produktem klubu sportowego*. Wrocław: Akademia Umiejętności Management & Coaching.
- Pardo-del-Val, M., Martínez-Fuentes, C., Roig-Dobón, S. (2012). Participative management and its influence on organizational change. *Management Decision*, 50(10), 1843-1860.
- Pareto, V. (1971). *Manual of Political Economy*. New York: A. M. Kelley (translated from French edition of 1927).
- Parkitna, A. (2020). *Determinanty efektywności małego przedsiębiorstwa*. Wrocław: Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej.
- Parkitna, A., Sekuła Z. (2018). Controlling personalny jako narzędzie skutecznego zarządzania zielonymi miejscami pracy, *Rynek-Społeczeństwo-Kultura*, 4(30), 57-64.
- Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Partington, M., Cushion, C., Harvey, S. (2014). An investigation of the effect of athletes' age on the coaching behaviours of professional top-level youth soccer coaches. *Journal of Sports Sciences*, 32(5), 403-414.
- Pavlov, A., Mura, M., Franco-Santos, M., Bourne, M. (2017). Modelling the impact of performance management practices on firm performance: interaction with human resource management practices. *Production Planning & Control*, 28(5), 431-443.
- Pawlak, Z., Smoleń, A. (2015). Ocena kondycji finansowej wybranych klubów sportowych w Polsce na podstawie modeli dyskryminacyjnych [w:] M. Tomanek, S. Raniszewski (red.) *Problemy kultury fizycznej - aspekty ekonomiczne, prawne, pedagogiczne* (22-36), Bydgoszcz: Akademia Sportu i Nauki.
- Pede, V. O., Areal, F. J., Singbo, A., McKinley, J., Kajisa, K. (2018). Spatial dependency and technical efficiency: an application of a Bayesian stochastic frontier model to irrigated and rainfed rice farmers in Bohol, Philippines. *Agricultural economics*, 49(3), 301-312.
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits By Putting People First*. Boston: Harvard Business School Press.
- Phillips, P., Schulenkorf, N. (2016). Coaches, officials and change agents in sport development. [w:] E. Sherry, N. Schulenkorf, P. Phillips (red.) *Managing Sport Development: An international approach (1st ed.)* (107-118), London: Routledge.
- Piątkowska M., Gocłowska S. (2016). Rola polityki krajowej w rozwoju klubów sportowych funkcjonujących w środowisku lokalnym, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego w Siedlcach*, 36(109), 11-20.
- Pichot, L., Pierre, J., Burlot, F. (2009). Management practices in companies through sport. *Management Decision*, 47(1), 137-150.
- Pipień, T. (2013). *Rola trenera i menedżera w kierowaniu klubem tanecznym*. Nieopublikowana praca magisterska, Kraków, UJ.
- Piwowarczyk, J. (2006). Partycypacja pracownicza i jej klasyfikacja. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 711, 63-75.
- Piwowarczyk, J. (2010). *Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracowników*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

- Pocztowski, A. (2018). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Porto, J. A., David, A., Porto, A. E., Tangkudung, J. (2020). Coaching competency, commitment, and social-emotional competency as determinants of collegiate sports coaching performance in the Philippines. *International Journal of Health, Physical Education & Computer Science in Sports*, 40(1), 29-35.
- Post, C. (2021). *The application and adaption of the organizational capacity framework on sports clubs to identify causes for organizational problems*. Saarbrücken: Europäisches Institut für Sozioökonomie e. V. / European Institute for Socioeconomics.
- Postuła, A. (2013). Rola trenera-doradcy w edukacji menedżerskiej. *Problemy Zarządzania*, 3(43), 203-215.
- Potash, A. W., Hughes, A., Pogers, S. (2019). Human performance improvement – a beneficial way to investigate your laser incidents. *International Laser Safety Conference*, TP1302.
- Potnuru, R.K.G., Sahoo, C.K., Parle, K.C. (2021). HRD practices, employee competencies and organizational effectiveness: role of organizational learning culture. *Journal of Asia Business Studies*, 15(3), 401-419.
- Potnuru, R.K.G., Sahoo, C.K., Sharma, R. (2019). Team building, employee empowerment and employee competencies: moderating role of organizational learning culture. *European Journal of Training and Development*, vol. 43, 39-60.
- Potts, A. J., Didymus, F. F., Kaiseler, M. (2021). Psychological stress and psychological well-being among sports coaches: a meta-synthesis of the qualitative research evidence. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 1-30.
- Poutsma, E., Kalmi, P., Pendleton, A. D. (2006). The relationship between financial participation and other forms of employee participation: new survey evidence from Europe. *Economic and Industrial Democracy*, 27(4), 637-667.
- Pradhan, R. K., Jena, L. K. (2017). Employee performance at workplace: Conceptual model and empirical validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69-85.
- Prazeres, J. S. F., Silva, L. H., de Paula, L. V., Parma, J. O., Hamdan, M., Ferreira, R. M. (2020). Analysis of the behavior of volleyball coaches of youth female categories. *Motricidade*, 16(4), 361-369.
- Przytuła, S. (2009). Japoński model zarządzania zasobami ludzkimi. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 67, 382-392.
- Pszczołowski, T. (1978). *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*. Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk.
- Pyszka, A. (2015). Istota efektywności. Definicje i wymiary. *Studia Ekonomiczne*, 230, 13-25.
- Qiu, X. (2020). Application of Balanced scorecard in e-commerce enterprise performance management–taking Alibaba group as an example. In *3rd International conference on advances in management science and engineering (IC-AMSE 2020)*. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 133, 37-41. Atlantis Press.
- Raakman, E., Dorsch, K., Rhind, D. (2010). The development of a typology of abusive coaching behaviours within youth sport. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 5(4), 503-515.
- Radošević, I., Gavrilović, A., Parčina, I., Ahmić, D. (2020). Coaching management in the sports industry. *Sport Science*, 13(2), 134-141.
- Raffoni, A., Visani, F., Bartolini, M., Silvi, R. (2018). Business performance analytics: exploring the potential for performance management systems. *Production Planning & Control*, 29(1), 51-67.
- Ramesar, S., Koortzen, P., Oosthuizen, R. M. (2009). The relationship between emotional intelligence and stress management. *SA Journal of Industrial Psychology*, 35(1), 39-48.

- Ramzaninezhad, R., Keshtan, M. H. (2009). The relationship between coach's leadership styles and team cohesion in Iran football clubs professional league. *Brazilian journal of Biomotricity*, 3(2), 111-120.
- Rathwell, S., Bloom, G. A., Loughhead, T. M. (2014). Head coaches' perceptions on the roles, selection, and development of the assistant coach. *International Sport Coaching Journal*, 1(1), 5-16.
- Ratnawat, RK (2018). Competency Based Human Resource Management: Concepts, Tools, Techniques, and Models: A Review. *International Journal of Multidisciplinary*, 3(5), 119-124.
- Răzvan, B. M. C., Stefan, B. R. (2018). Governance structure of nonprofit sports organizations. *Annals of the University of Craiova: Economic Sciences Series*, 1(46), 156-162.
- Regen, R., Johannes, J., Edward, E., Yacob, S. (2020). Employee development model and an assessment on the perspectives of work behavior, motivation, and performance: Experience from the Government of Kerinci Regency and the city of Sungai Penuh, Jambi Province, Indonesia. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 9(2), 59–69.
- Ribeiro A., Amaral A., Barros T. (2021). Project Manager Competencies in the context of the Industry 4.0. *Procedia Computer Science*, 181, 803-810.
- Rintaugu, E. G. (2013). Socio-demographic factors and causes of job stress of sports personnel in Kenyan universities. *Human resource management research*, 3(4), 166-172.
- Robak, E., Słocińska, A. (2016). Równoważenie pracy z życiem osobistym pracowników jako istotny czynnik warunkujący gospodarowanie współczesnymi zasobami pracy. *Studia Ekonomiczne*, 257, 159-167.
- Rocchi, M. A., Pelletier, L. G., Couture, A. L. (2013). Determinants of coach motivation and autonomy supportive coaching behaviours. *Psychology of Sport and Exercise*, 14(6), 852-859.
- Rohman, U., Setijono, H. (2017). Evaluation of Football Coach Competence of Early Age in Football Schools. In *2nd International Conference on Innovative Research Across Disciplines (ICIRAD 2017. Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 134, 216-223.
- Rolková, M., Farkašová, V. (2015). The features of participative management style. *Procedia Economics and Finance*, 23, 1383-1387.
- Romanova, E., Kolokoltsev, M., Dunaeva, M., Ivanitskiy, V., Vorozheikin, A., Faleeva, E., Tarasov, A., Aganov, S. (2022). The efficiency of a remote tutor-program at increasing the professional competences of a swimming coach. *Journal of Physical Education and Sport*, 22(5), 1120-1125.
- Ronkainen, N. J., Ryba, T. V., McDougall, M., Tod, D., Tikkanen, O. (2022). Hobby, career or vocation? Meanings in sports coaching and their implications for recruitment and retention of coaches. *Managing Sport and Leisure*, 27(4), 381-396.
- Rottenberg, S. (1956). The baseball players' labor market. *Journal of political economy*, 64(3), 242-258.
- Rowlands, J. (1995). Empowerment examined. *Development in practice*, 5(2), 101-107.
- Rószkiewicz, M., Perek-Białas J., Węziak Białowolska D., Zięba-Pietrzak A. (2013). *Projektowanie badań społeczno-ekonomicznych. Rekomendacja i praktyki badawcze*. Warszawa: PWN.
- Rudolf, S., Skorupińska, K. (2012). *Bezpośrednie formy partycypacji pracowniczej. Polska na tle starych krajów Unii Europejskiej*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

- Rukumba, S., Iravo, M. A., Kagiri, A. (2019). Influence of performance management on the performance of telecommunication industry in Kenya. *Human Resource and Leadership Journal*, 4(1), 1-12.
- Rutkowska, A. (2013). Teoretyczne aspekty efektywności–pojęcie i metody pomiaru. *Zarządzanie i Finanse*, 11(1), 439-453.
- Rydzewska-Włodarczyk, M., Sobieraj, M. (2015). Pomiar efektywności procesów za pomocą kluczowych wskaźników efektywności. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 864, 333-347.
- Rzeszowski, J. (2017). Finansowanie klubów sportowych z budżetu jednostek samorządu terytorialnego–sposoby wsparcia i studium interpretacji przepisów. *Prawo Budżetowe Państwa i Samorządu*, 2(5), 45-59.
- Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D., Rahayu, M. (2020). The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 10(8), 1775-1786.
- Sadowska, M., Brachowicz, M. (2008). Struktura inteligencji emocjonalnej, *Studia z Psychologii*, 15, 65–79.
- Saffar, N., Obeidat, A. (2020). The effect of total quality management practices on employee performance: The moderating role of knowledge sharing. *Management Science Letters*, 10(1), 77-90.
- Salonga, E. M. (2022). Performance and Lived Experiences of Sports Coaches in Tarlac Province. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Studies*, 2(1), 131-155.
- Salovey, P., Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185-211.
- Sałata, K., Senkowska, N. (2018) Społeczna odpowiedzialność w klubach sportowych. Trendy w biznesie [w:] E. Śnieżek (red.) *Trendy w biznesie*, Łódź: Akademia Młodych Innowatorów Zarządzania.
- Santos, F., Camiré, M., Campos, P. (2018). Youth sport coaches' role in facilitating positive youth development in Portuguese field hockey. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 16(3), 221–234.
- Santos, F., Corte-Real, N., Regueiras, L., Dias, C., Martinek, T. J., Fonseca, A. (2019). Coaching effectiveness within competitive youth football: youth football coaches' and athletes' perceptions and practices. *Sports Coaching Review*, 8(2), 172-193.
- Sari, İ., Bayazit, B. (2017). The relationship between perceived coaching behaviours, motivation and self-efficacy in wrestlers. *Journal of human kinetics*, 57(1), 239-251.
- Saska-Dymnicka, J. (2011). Sport młodzieżowy kuźnią charakteru i postaw prospołecznych, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 78, 113-126.
- Schmidt, J. (2015). Specyfika zarządzania ludźmi w organizacjach pozarządowych jako szczególnym typie podmiotów ekonomii społecznej. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 3(7), s. 99–115.
- Schneider, B. (1985). Organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 36, 571—611.
- Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5-18.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American economic review*, 51(1), 1-17.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J., Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and individual differences*, 25(2), 167-177.
- Seippel, Ø., Breuer, C., Elmoose-Østerlund, K., Feiler, S., Perényi, S., Piątkowska, M., Scheerder, J. (2020). In troubled water? European sports clubs: their problems, capacities and opportunities. *Journal of Global Sport Management*, 1-23.

- Sekiguchi, T., Jintae Froese, F., Iguchi, C. (2016). International human resource management of Japanese multinational corporations: Challenges and future directions. *Asian Business & Management*, 15(2), 83-109.
- Serrano, J., Shahidian, S., Sampaio, J., Leite, N. (2013). The importance of sports performance factors and training contents from the perspective of futsal coaches. *Journal of human kinetics*, 38, 151-160.
- Serrat, O. (2017). Understanding and developing emotional intelligence [w:] *Knowledge solutions* (329-339). Singapore: Springer.
- Seweryniak, T., Muracka, J., Stosik, A. (2016). Swimming coaches competences in the opinion of expert coaches. *Quality in Sport*, 2(3), 54-64.
- Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for information*, 22(2), 63-75.
- Shrestha, P. (2020). Status of Hard and Soft HR Approaches: Evidence from Workplaces of Nepal. *The Batuk*, 6(2), 63-72.
- Siciliano, J., Hess, P., Covell, D., Walker, S. (2007). *Managing Sports Organizations (2nd ed.)*. London: Routledge.
- Siekańska, M. (2013). *Talent sportowy. Psychologiczne i środowiskowe uwarunkowania rozwoju uzdolnionych zawodników*. Kraków: Akademia Wychowania Fizycznego w Krakowie.
- Siemion, K. (2018). O zasadach dobrego zarządzania w sporcie. *Acta Scientifica Academiae Ostroviensis. Sectio A, Nauki Humanistyczne, Społeczne i Techniczne*, 12(2), 171-187.
- Sitek, M. (2016). Prawne problemy transferu piłkarzy wobec prawa do poszanowania życia rodzinnego. *Journal of Modern Science*, 4(31), 143-156.
- Skorupińska, K. (2013a). Direct employee participation in the management of Polish Companies. *Journal of Positive Management*, 4(1), 78-91.
- Skorupińska, K. (2013b). Bezpośrednia partycypacja pracownicza a podejście innowacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem. *Studia Prawno-Ekonomiczne*, 89, 317-333.
- Skorupińska-Cieślak, K. (2021). Partycypacja pracownicza w krajach UE – analiza porównawcza. *Studia Prawno-Ekonomiczne*, 120, 221-238.
- Skowron-Mielnik, B. (2016). Paradoks efektywności pracy – między budowaniem zaangażowania a wypaleniem zawodowym. *Nauki o Zarządzaniu*, 2(27), 151-163.
- Smith, J., Smolianov, P. (2016). The high performance management model: From Olympic and professional to university sport in the United States. *The Sport Journal*, 500, 1-19.
- Smith, R. E., Smoll, F. L., Hunt, E. (1977). A system for the behavioral assessment of athletic coaches. *Research Quarterly. American Alliance for Health, Physical Education and Recreation*, 48(2), 401-407.
- Smoll, F. L., Smith, R. E. (1984). Leadership research in youth sports. [w:] M. J. Silva, R.S. Weinberg (red.), *Psychological foundations of sport* (371-386). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Smoll, F. L., Smith, R. E. (1989). Leadership behaviors in sport: a theoretical model and research paradigm. *Journal of applied social psychology*, 19(18), 1522-1551.
- Soares, A. P., Santos, L. A. D., Ferreira, T. F., Costa, V. M. F. (2022). Participative management for competitiveness: an approach in the context of the printing industry. *Revista de Administração da UFSM*, 14, 1050-1068.
- Solis, R. A. (2022). Competence of Sepak Takraw Coaches in the Division of Pangasinan II. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Studies*, 2(6), 311-319.
- Sonnentag, S., Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. *Psychological management of individual performance*, 23(1), 3-25.
- Staley, A., Moore, E. W. G. (2016). Proper use of feedback leads to an optimal motivational climate. *Journal of Physical Education, Recreation & Dance*, 87(8), 47-52.

- Stankiewicz-Mróz A., Bielecki M. (2015). *Oblicza współczesnego zarządzania z perspektywy studentów*. Łódź: Monografie Politechniki Łódzkiej.
- Stańczyk J, Gajdziszewska – Dudek P. O znaczeniu inteligencji emocjonalnej w życiu zawodowym. *Organizacja i Zarządzanie. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, 85, 507 – 516.
- Starzyńska, W. (2005). *Statystyka praktyczna*. Warszawa: PWN.
- Stefanovska, M., Bojadzijeve, M., Mucunski, Z. (2015). Does participative management produce satisfied employees? Evidence from the automotive industry. *Serbian Journal of Management*, 10(1), 75-88.
- Stefansen, K., Smette, I., Strandbu, Å. (2018). Understanding the increase in parents' involvement in organized youth sports. *Sport, Education and Society*, 23(2), 162-172.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Stokowski, S., Paule-Koba, A. L., Huml, M. R., Koch, M. C., Li, B. (2022). Sport Management: Who We Are and Where We Are Going. *The Physical Educator*, 79(1), 84-104.
- Stosik, A. (2020). *Współpraca w rywalizacji trenerów i instruktorów na rynku usług sportowo-rekreacyjnych*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu.
- Strauch, U. G., Wäsche, H., Jekauc, D. (2019). Coach competences to induce positive affective reactions in sport and exercise – a qualitative study. *Sports*, 7(1), 1-15.
- Sucipto A., Mutohir TC, Sudijandoko A. (2017). Development of coach competency evaluation instrument of football school. *International Journal of Physical Education, Sports and Health*, 4(2), 106-110.
- Sułkowski, Ł., Lenart-Gansiniec R., Kolańska-Morawska K. (red.). (2021). *Metody badań ilościowych w zarządzaniu*, Łódź: Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.
- Sumarna, D., Ma'mun, A., Hidayat, Y. (2018). The Correlation between Coach's Leadership, Coach-Athlete Interaction, and Mental Strength. In *Proceedings of the 2nd International Conference on Sports Science, Health and Physical Education (ICSSHPE 2017)* – vol. 2, 221-225.
- Sunindijo, R. Y., Hadikusumo, B. H., Ogunlana, S. (2007). Emotional intelligence and leadership styles in construction project management. *Journal of management in engineering*, 23(4), 166-170.
- Suratmin, M., Putra, A., Darmayasa, I. P. (2018). The Design of Sports Club of Pencak Silat in Elementary School. In *2nd Yogyakarta International Seminar on Health, Physical Education, and Sport Science (YISHPESS 2018)* and *1st Conference on Interdisciplinary Approach in Sports (CoIS 2018)*. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, vol. 278, 49-53.
- Swearingen, M. H. (2017). *Participative management: An analysis of its effect on productivity*. London: Routledge.
- Szelągowska-Rudzka, K. I. (2016). Partycypacja bezpośrednia pracowników a innowacje i innowacyjność organizacji. *Przeгляд Organizacji*, (5), 23-29.
- Sześciło, D. (2014). Współzarządzanie (zarządzanie partycypacyjne). Teoria i praktyka. *Administracja Teoria Dydaktyka Praktyka*, 2, 49-67.
- Sznajder, A. (2015). *Marketing sportu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Sznajder, A. (2017). *Sport jako biznes w czasach globalizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Szydzik, A. (2018). Klub sportowy jako przedsiębiorca w polskim porządku prawnym. *Disputatio* 26, 107-120.

- Szymanowska, A. (2014). Ewolucja zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnej organizacji. *Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie*, 1(8), 353-360.
- Szymańska, E. (2010). Efektywność przedsiębiorstw–definiowanie i pomiar. *Roczniki Nauk Rolniczych*, 97(2), 152-163.
- Szyborska, M. (2016). Neoinstytucjonalne spojrzenie na uwarunkowania poziomu zdrowia publicznego i kapitału społecznego w Polsce. *Zoon Politikon*, 7(2016), 299-319.
- Ślusarczyk, Z. (2018). Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Teoria i praktyka, *Zarządzanie innowacyjne w gospodarce i biznesie*, 2(27), 13-20.
- Śmieja-Nęcka, M. (2018). *W związku z inteligencją emocjonalną: rola inteligencji emocjonalnej w relacjach społecznych i związkach intymnych*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Śmietańska, J. (2017). Inteligencja emocjonalna w biznesie. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1(114), 25-43.
- Świstek, A. (2021). Trener sportowy dorosłych osób z niepełnosprawnością intelektualną jako ich przywódca w społeczeństwie. *Kultura-Społeczeństwo-Edukacja*, 20(2), 329-340.
- Tabiu, A., Pangil, F., Othman, S. Z. (2016). Examining the link between HRM Practices and Employees' performance in Nigerian public sector. *Management Science Letters*, 6, 395-408.
- Tarapata, S. (2021). Odpowiedzialność karna menedżera klubu sportowego za dokonywanie transferu piłkarzy-zagadnienia wybrane. *Forum Prawnicze*, 5(67), 67-82.
- Tasić, N., Đurić, Ž., Malešević, D., Maksimović, R., Radaković, N. (2018). Automation of process performance management in a company. *Tehnički vjesnik*, 25(2), 565-572.
- Taylor T, McGraw P., 2006. Exploring Human Resource Management Practices in Nonprofit Sport Organisations, *Sport Management Review*, Volume 9, Issue 3, pp. 229-251.
- Taylor, P. (2010). *Torkildsen's Sport and Leisure Management (6th ed.)*. London: Routledge.
- Taylor, T., Doherty, A., McGraw, P. (2015). *Managing People in Sport Organizations: A Strategic Human Resource Management Perspective (2nd ed.)*. London: Routledge.
- Tchapchet, E.M., Iwu, C.G., Allen-Ile, C. (2014). Employee Participation and Productivity in a South African University. Implications for Human Resource Management. *Problems and Perspective in Management*, 12(4), 293–303.
- Tegtmeier, W. (1973). *Wirkungen der Mitbestimmung der Arbeitnehmer*. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht.
- Teques, P., Duarte, D., Viana, J. (2019). Coaches' Emotional intelligence and reactive behaviors in soccer matches: Mediating effects of coach efficacy beliefs. *Frontiers in Psychology*, 10, 1629.
- Tiwari, V., Srivastava, S., Kumar, D. (2019). Adoption of HRM practices: A practical model-case study of a hotel. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 21(4), 59-63.
- Tomanek, M. T., Markuszewski, Z. (2016). Możliwości wdrożeń koncepcji zarządzania przez jakość (TQM) w klubach sportowych, *Journal of Education, Health and Sport*, 6(9), 966-974.
- Tomanek, M., 2019. *Zarządzanie jakością w klubie sportowym*. Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
- Tuan, T. T. (2020). The impact of balanced scorecard on performance: The case of Vietnamese commercial banks. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(1), 71-79.
- Tweedie, D., Wild, D., Rhodes, C., Martinov-Bennie, N. (2019). How does performance management affect workers? Beyond human resource management and its critique. *International Journal of Management Reviews*, 21(1), 76-96.

- Ullah, H., Asghar, E., Marwat, N. M., Farooq, U., Ihsan, M., Virk, I. A. (2020). Coaching behavior: effects on motivation of athletes. *Ilköğretim Online*, 19(4), 5711-5717.
- Umiastowska, D., Roman, W. (2003). Wizerunek trenera w opinii zawodników a odgrywane przez niego role (analiza pedeutologiczna). *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego - Prace Instytutu Kultury Fizycznej*, 20(384), 133-152.
- Upadhyay, J. P. (2018). Personnel Control Practices in Insurance Companies of Nepal. *Journal of Business and Social Sciences*, 2(1), 27-34.
- Urbaniak, B., Rogozińska-Pawelczyk, A. (2010). *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi a kształtowanie stosunków pracy*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Uribetxebarria, U., Garmendia, A., Elorza, U. (2021). Does employee participation matter? An empirical study on the effects of participation on well-being and organizational performance. *Central European Journal of Operations Research*, 29(4), 1397-1425.
- VanSickle, J. L., Hancher-Rauch, H., Elliott, T. G. (2010). Athletes' perceptions of coaches' emotional intelligence competencies. *Journal of Coaching Education*, 3(1), 21-41.
- Villalon, C. A., Martin, S. B. (2020). High school coaches' coaching efficacy: relationship with sport psychology exposure and gender factors. *Journal of Applied Sport Psychology*, 32(1), 64-80.
- Vroom, V. H. 1959. Some personality determinants of the effects of participation. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 59, 322-327.
- Walentek, D. (2019). Koncepcja Work Life Balance a efektywność pracy. *Archiwum wiedzy inżynierskie*, 4(1), 19-21.
- Walters, K., Rodriguez, J. (2017). The Importance of Training and Development in Employee Performance and Evaluation. *World Wide Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 3(10), 206-212.
- Waśkowski, Z. (2005). Licencjonowanie marki sportowej - istota i warunki sukcesu. *Marketing i Rynek*, (9), 9-13.
- Waśkowski, Z. (2007). *Uwarunkowania i sposoby wdrażania orientacji marketingowej w klubach sportowych*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Waśniewski, J. (2018). Wybrane różnice w ujmowaniu efektywności organizacyjnej. *Zarządzanie i Finanse*, 16(1/1), 235-245.
- Weerakoon, R. K. (2016). Human resource management in sports: A critical review of its importance and pertaining issues. *Physical Culture and Sport*, 69(1), 15.
- Wicker, P., Feiler, S., Breuer, C. (2022). Board gender diversity, critical masses, and organizational problems of non-profit sport clubs. *European Sport Management Quarterly*, 22(2), 251-271.
- Wilkinson, A., Gollan, P. J., Marchington, M., Lewin, D. (red.). (2010). *The Oxford handbook of participation in organizations*. Blackwell: Oxford University Press.
- Wiśniewski, A. K. (2013). Sports club's management based on an example of Indykpol AZS Olsztyn. *Journal of Health Sciences*. 3(11), 167-178.
- Witczak, H. (2017). *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi: studium systemu*. Warszawa: PWN.
- Wojciechowska, M., Kamińska, J., Żołędowska-Król, B., Jaskowska, B. (2019). *Leksykon zarządzania i marketingu w bibliotekoznawstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne SBP.
- Wojtczuk-Turek, A. (2016). Wspieranie produktywności pracowników wiedzy : rola zarządzania zasobami ludzkimi i dopasowania człowiek-organizacja. Warszawa: PWN.
- Woodruff, Ch. (1992). What is meant by competency? [w:] R. Boam, P. Sparrow (red.) *Designing and achieving competency. A competency based approach to developing people and organizations*. London: McGraw-Hill.

- Wu, J., Inoue, Y., Filo, K., Sato, M. (2022). Creating shared value and sport employees' job performance: The mediating effect of work engagement. *European Sport Management Quarterly*, 22(2), 272-291.
- Yardley, J., Hay, J., Sedgwick, W., Baker, J. (1999). An exploratory examination of the coaching behavior scale for sport. *Avante*, 5(3), 82-92.
- Yen, A. C., Gregas, M. (2020). Liability Waivers and Participation Rates in Youth Sports: An Empirical Investigation. *ASU Sports & Entertainment Law Journal*, 10(1), 2-51.
- Yuvaraj, R. (2011). Competency Mapping. A drive for Indian Industries. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 2(8), 1-7.
- Zaigrajew, A. (2012). *Analiza regresji i analiza wariancji*. Toruń: Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu.
- Zaleśna, A. (2019). *Kompetencje zarządzające w przedsiębiorstwach społeczne odpowiedzialnych*. Warszawa: Difin.
- Zec, N. (2011). Management in sport, *I International Symposium Engineering Management And Competitiveness 2011 (EMC2011)*, 489-494.
- Zeliaś, A. (2000). *Metody statystyczne*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Zetou, E., Filippou, A., Filippou, F., Vernadakis, N. (2016). Validity and Reliability of coaching competency in team sports. *Journal of Physical Education and Sport*, 16(2), 493 - 499.
- Ziębicki, B. (2013). *Efektywność w naukach ekonomicznych*. Biuletyn Ekonomii Społecznej. Kraków: Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej.
- Znajmiecka-Sikora, M., Kędzierska, B. (2011). Czy trener to zawód? Refleksje nad kompetencjami zawodowymi trenera w kontekście wprowadzania Krajowych Ram Kwalifikacyjnych. [w:] M. Znajmiecka-Sikora, B. Kędzierska, E. Roszko (red.) *Zacznij zmiany od siebie!* (13-31), Łódź: Wydawnictwo Ego.
- Zuev V., Popova I. (2018). The European Model of Sport: Values, Rules and Interests. *International Organisations Research Journal*, 13(1), 51–65.
- Żukowski, R. (2013). Standardy kompetencji pedagogicznych nauczycieli sportu–trenerów. *Studia Dydaktyczne*, 24-25/2013, 147-156.

Akty prawne:

- European Commision (1998). *The European Model of Sport – consultation document*. Pobrane z: https://www.sportaustria.at/fileadmin/Inhalte/Dokumente/Internationales/EU_Europea_n_Model_Sport.pdf. (02.09.2021).
- Instytut Sportu Młodzieżowego w Warszawie (2021). System Sportu Młodzieżowego. Regulamin współzawodnictwa młodzieży uzdolnionej sportowo. Pobrane z: <https://ssm.insp.waw.pl/file/1425> (dostęp 10.09.2021).
- Komisja Europejska (2007). *Biała Księga na temat sportu*. Pobrane z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52007DC0391&from=pl> (dostęp 22.08.2022).
- Rozporządzenie Ministra Rodziny i Polityki Społecznej z dnia 7 sierpnia 2014 roku w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy oraz zakresu jej stosowania (Dz. U. z 2018 r. poz. 227 oraz z 2021 r. poz. 2285)
- Ustawa z dnia 13 czerwca 2013 r. o zmianie ustaw regulujących wykonywanie niektórych zawodów, Dz. U 2013 poz. 829
- Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Dz.U. z 2020 r. poz. 1057
- Ustawa z dnia 25 czerwca 2010 r. o sporcie, Dz.U. z 2020 r. poz. 1133
- Ustawa z dnia 25 czerwca 2010 r. o sporcie, Dz.U. z 2020 r. poz. 1133

Raporty:

- Główny Urząd Statystyczny (2019). Kultura fizyczna w latach 2017 i 2018. Pobrane z: https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5495/1/5/1/kultura_fizyczna_w_latach_2017_i_2018.pdf (dostęp 10.09.2021).
- Główny Urząd Statystyczny (2021). Kultura fizyczna w Polsce w 2020 roku. Pobrane z: https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5495/13/4/1/kultura_fizyczna_w_polsce_w_2020_roku.pdf (dostęp 10.09.2021).
- Najwyższa Izba Kontroli (2018). Informacja o wynikach kontroli. Kształcenie i doskonalenie zawodowe trenerów sportu wyczynowego. Pobrane z: <https://www.nik.gov.pl/plik/id,20594,vp,23222.pdf> (dostęp 10.10.2021).
- Sektorowa Rama Kwalifikacji w Sporcie (2015). Kwalifikacje przejrzyste dla trenerów, instruktorów i ich pracodawców. Pobrane z: https://www.kwalifikacje.gov.pl/images/downloads/materia%C5%82y_do_serwisu_ZSK/publikacje_SRK/wydawnictwo-IBE_OK9.pdf (dostęp 22.08.2022).
- Sponsoring Insight (2017). Raport Rynku sponsoringu sportowego z 2017 roku. Pobrane z: <https://sponsoringinsight.pl/raport/raport-rynek-sponsoringu-sportowego-w-polsce-2017/> (dostęp 10.09.2021).

Źródła internetowe:

- Abidoun, O. (2011). *The Significance of Sponsorship as a Marketing Tool in Sport Events*. Degree Thesis, Pobrane z: <http://www.theseus.fi/handle/10024/24945> (dostęp 15.09.2021).
- Broda, M. (2021). *Twój klub sportowy zawiera umowę z członkami zarządu? Sprawdź, czy robi to prawidłowo*. Pobrane z: <https://kontraktsportowy.pl/umowy-z-czlonkami-zarzadu-klubu-sportowego/> (dostęp 10.09.2021)
- Chrzanowski, M., (2021). *Potencjał sportu młodzieżowego a napięcia anomijne i zagrożenia wychowawcze*. Praca doktorska. Pobrane z: https://ruj.uj.edu.pl/xmlui/bitstream/handle/item/277193/chrzanowski_potencjal_educacyjny_sportu_mlodzielowego_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y (dostęp 10.09.2021).
- <https://poradnik.ngo.pl/odpowiedzialnosc-wladz>
- <https://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/klasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci>
- <https://rzadowyprogramklub.pl/>
- <https://sklep.skra.pl/>
- https://www.grammar.com/efficacy_vs_efficiency
- <https://www.practest.com.pl/kwestie-dotyczace-legalnosci-uzywania-testow-psychologicznych>
- <https://www.zarządzaniem sportem.org/>

Spis tabel

Tabela 1.: Role i zadania pracowników w modelu tradycyjnym i stosunków międzyludzkich	30
Tabela 2.: Analiza porównawcza modelu sita i kapitału ludzkiego	31
Tabela 3.: Założenia uniwersalnego modelu ZZL	33
Tabela 4.: Podział klubów sportowych ze względu uczestnictwo we współzawodnictwie sportowym oraz formę działalności prawnej	43
Tabela 5.: Stan zarządzania zasobami ludzkimi w klubach sportowych	58
Tabela 6.: Kategorie odpowiedzi w Systemie Oceny Zachowań Trenerskich.....	78
Tabela 7.: Wymiary zachowań trenerskich	80
Tabela 8.: Teorie przywództwa	82
Tabela 9.: Czynniki przywództwa w sporcie	85
Tabela 10.: Definicje inteligencji emocjonalnej	87
Tabela 11.: Zalecane umiejętności trenera i instruktora sportu w ramach zdolnościowego modelu inteligencji emocjonalnej	93
Tabela 12. Poziomy partycypacji według W. Tegtmeiera	107
Tabela 13.: Rodzaje partycypacji pracowników w zarządzaniu	108
Tabela 14.: Porównanie efektywności w kontekście sprawności i skuteczności.....	124
Tabela 15. Podejścia w badaniu efektywności	129
Tabela 16. Wskaźniki efektywności pracowników i rozwoju zasobów ludzkich w organizacji w ramach metody HPI.....	135
Tabela 17.: Komponenty efektywności trenera i instruktora sportu	141
Tabela 18.: Determinanty efektywności pracy trenerów i instruktorów sportowych	153
Tabela 19.: Charakterystyka zmiennych pozyskanych z badań ilościowych	153
Tabela 20.: Fazy procesu badawczego	154
Tabela 21.: Zakres zachowań trenerskich w sporcie ocenianych przez sportowców, zawartych	157
Tabela 22.: Zakres zachowań trenerskich w sporcie ocenianych przez sportowców	159
Tabela 23.: Zakres zachowań przywódczych w sporcie ocenianych przez sportowców, zawartych	160
Tabela 24.: Zakres zachowań trenerskich w sporcie ocenianych przez sportowców, zawartych	162

Tabela 25.: Zakres metod doboru oraz liczebności poszczególnych prób	166
Tabela 26.: Struktura badanej próby trenerów i instruktorów piłki siatkowej pod względem cech socjodemograficznych: płci, wykształcenia i posiadania dzieci w wieku do 7 lat, N=30.....	173
Tabela 27.: Charakterystyka badanej zbiorowości pod względem wieku i stażu pracy (trenerzy i instruktorzy piłki siatkowej), N=30	174
Tabela 28. Statystyki opisowe wartości zachowań trenerskich w poszczególnych obszarach pracy trenerów i instruktorów piłki siatkowej (N ocenianych =30, N ankietowanych = 400)	177
Tabela 29.: Statystyki opisowe wartości zachowań przywódczych trenerów i instruktorów piłki siatkowej w poszczególnych kategoriach przywództwa (N ocenianych =30, N ankietowanych = 400)	180
Tabela 30.: Statystyki opisowe oceny ogólnej poziomu inteligencji emocjonalnej trenerów i instruktorów, N=30	183
Tabela 31.: Statystyki opisowe poziomu inteligencji emocjonalnej trenerów i instruktorów w podziale na wynik ogólny oraz czynniki poziomu inteligencji według skali stenowej, N=30.....	184
Tabela 32.: Rozkład liczby trenerów według liczby miejsc zajmowanych przez drużyny oraz liczbę zawodników kadrze narodowej, N=30	186
Tabela 33.: Składowe obszary charakterystyki sylwetki trenera i instruktora sportowego ..	187
Tabela 34.: Wyniki testu Manna-Whitneya dotyczącego zależności między posiadaniem dzieci do lat 7 przez trenerów i instruktorów piłki siatkowej a poziomem partycypacji pracowniczej, N=30.....	192
Tabela 35.: Ocena wpływ wieku i staży pracy na efektywność pracy trenerów i instruktorów piłki siatkowej na podstawie współczynnika korelacji rang Spearmana, N=30.....	192
Tabela 36.: Ocena wpływu posiadania dzieci w wieku do lat 7 przez trenerów i instruktorów piłki siatkowej na efektywność pracy na podstawie testu Manna-Whitneya, N=30.....	193
Tabela 37.: Ocena wpływu zachowań trenerskich w poszczególnych obszarach na poziom partycypacji pracowniczej na podstawie współczynnika korelacji rang Spearmana oraz empirycznego poziomu istotności współczynnika, N=30.....	195
Tabela 38.: Ocena wpływu zachowań przywódczych trenerów i instruktorów piłki siatkowej w poszczególnych czynnikach przywództwa na poziom partycypacji pracowniczej na podstawie współczynników korelacji rang Spearmana oraz empirycznego poziomu istotności współczynnika, N=30	195

Tabela 39.: Ocena wpływu poziomu poszczególnych miar inteligencji emocjonalnej trenerów i instruktorów piłki siatkowej na poziom partycypacji pracowniczej na podstawie współczynnika korelacji rang Spearmana, N=30	196
Tabela 40.: Ocena wpływu zachowań trenerskich w poszczególnych obszarach na efektywność pracy trenera i instruktora piłki siatkowej na podstawie współczynników korelacji rang Spearmana, N=30	197
Tabela 41.: Ocena wpływu zachowań trenerskich na liczbę zawodników w kadrze narodowej na podstawie analizy regresji liniowej	198
Tabela 42.: Ocena wpływu zachowań trenerskich na miejsce zajmowane w tabeli rozgrywek na podstawie analizy regresji liniowej	199
Tabela 43.: Ocena wpływu zachowań na efektywność pracy trenerów i instruktorów piłki siarkowej na podstawie współczynników rang Spearmana, N=30	200
Tabela 44.: Ocena wpływu zachowań przywódczych na miejsce zajmowane w tabeli rozgrywek, na podstawie analizy regresji liniowej	201
Tabela 45.: Ocena wpływu zachowań przywódczych na liczbę zawodników w kadrze narodowej, na podstawie analizy regresji liniowej	202
Tabela 46.: Wpływ poszczególnych miar inteligencji emocjonalnej na efektywność pracy trenerów i instruktorów piłki siarkowej	203
Tabela 47.: Ocena wpływu poziomu partycypacji pracowniczej na miary efektywności pracy trenera na podstawie współczynnika korelacji rang Spearmana, N=30	204
Tabela 48.: Ocena wpływu partycypacji pracowniczej na efektywność pracy trenerów i instruktorów piłki siatkowej	205
Tabela 49.: Wartości współczynników korelacji rang Spearmana służące ocenie pośredniczącej roli partycypacji pracowniczej w kształtowaniu zależności między zachowaniami trenerskimi a efektywnością pracy trenerów i instruktorów piłki siatkowej, N=30	206
Tabela 50.: Wyniki dwuczynnikowej analizy wariancji z interakcjami dla określenia istotności pośredniczącej roli czynnej partycypacji pracowniczej w kształtowaniu wpływu zachowań trenerskich na miejsca zajmowane w tabeli rozgrywek na kluby sportowe	208
Tabela 51.: Wyniki dwuczynnikowej analizy wariancji z interakcjami dla określenia istotności pośredniczącej roli czynnej partycypacji pracowniczej w kształtowaniu wpływu zachowań trenerskich na liczbę zawodników w kadrze narodowej	208
Tabela 52.: Wartości współczynników korelacji rang Spearmana służące ocenie pośredniczącej roli partycypacji pracowniczej w kształtowaniu zależności między	

zachowaniami przywódczymi a efektywnością pracy trenerów i instruktorów piłki siatkowej, N=30.....	209
Tabela 53.: Wyniki dwuczynnikowej analizy wariancji z interakcjami dla określenia istotności pośredniczącej roli czynnej partycypacji pracowniczej w kształtowaniu wpływu zachowań przywódczych na miejsce klubu w tabeli rozgrywek.....	210
Tabela 54.: Wyniki dwuczynnikowej analizy wariancji z interakcjami dla określenia istotności pośredniczącej roli czynnej partycypacji pracowniczej w kształtowaniu wpływu zachowań przywódczych na liczbę zawodników w kadrze narodowej	210
Tabela 55.: Wartości współczynników korelacji rang Spearmana służące ocenie pośredniczącej roli partycypacji pracowniczej w kształtowaniu zależności poziomem poszczególnych miar inteligencji emocjonalnej a efektywnością pracy trenerów i instruktorów piłki siatkowej	211

Spis rysunków

Rysunek 1.: Model organizacji sportu w Europie	25
Rysunek 2.: Cykl zasobów ludzkich w modeli Michigan	32
Rysunek 3.: Harwardzki model zarządzania zasobami ludzkimi.....	32
Rysunek 4.: Funkcja personalna w procesowym ujęciu ZZL	36
Rysunek 5.: Formy prawne klubów sportowych w Polsce	44
Rysunek 6.: Struktura dużego stowarzyszenia.....	46
Rysunek 7.: Struktura małego stowarzyszenia.....	46
Rysunek 8.: Źródła finansowania klubu sportowego uczestniczącego we współzawodnictwie sportowym dzieci i młodzieży.....	50
Rysunek 9.: Wymagania potrzebne do uzyskania uprawnień trenerskich/instruktorskich w Polsce	63
Rysunek 10.: Schemat powiązań trenera z wewnętrznymi i zewnętrznymi interesariuszami w strukturze młodzieżowego klubu sportowego	68
Rysunek 11.: Wielowymiarowy Model Przywództwa w Sporcie	84
Rysunek 12.: Systematyka pojęciowa partycypacji pracowniczej.....	102
Rysunek 13.: Poziomy partycypacji pracowniczej z uwzględnieniem ich form.....	105
Rysunek 14.: Fazy wdrażania zarządzania partycypacyjnego w organizacji	111
Rysunek 15.: Praktyki partycypacji pracowniczej w organizacjach	113
Rysunek 16.: Formalny i nieformalny udział trenera i instruktora sportu w zarządzaniu młodzieżowym klubem sportowym	120
Rysunek 17.: Relacje dziedzin i dyscyplin naukowych w zakresie kształtowania pojęcia efektywności.....	121
Rysunek 18.: Kategorie efektywności w naukach ekonomicznych	122
Rysunek 19.: Model efektywności.....	127
Rysunek 20. Klasyfikacja mierników realizacji funkcji personalnej	134
Rysunek 21.: Konceptualny Model Efektywności Trenerskiej.....	138
Rysunek 22.: Roboczy Model Efektywności Trenerskiej.....	140
Rysunek 23.: Model badawczy determinant efektywności pracy trenera i instruktora sportu.....	152
Rysunek 24. Struktura badanej próby trenerów i instruktorów piłki siatkowej pod względem cech socjodemograficznych: płci, wykształcenia i posiadania dzieci do 7 lat, N=30.....	173

Rysunek 25.: Rozkład średnich ocen zachowań trenerskich w poszczególnych obszarach (N ocenianych =30, N ankietowanych = 400).....	176
Rysunek 26.: Rozkład wartości zachowań przywódczych trenerów i instruktorów piłki siatkowej (N ocenianych =30, N ankietowanych = 400)	180
Rysunek 27.: Rozkład wartości wyniku ogólnego inteligencji emocjonalnej trenerów i instruktorów piłki siatkowej, N=30.....	183
Rysunek 28.: Rozkład ocen poziomu inteligencji emocjonalnej trenerów i instruktorów piłki siatkowej (ogólnej i w podziale na czynniki) wg skali stenowej, N=30	184
Rysunek 29.: Rozkład liczby trenerów według poziomu oraz rodzaju partycypacji pracowniczej oraz , N=30.....	185

Spis wykresów

Wykres 1. Relacja wieku trenerów i instruktorów piłki siatkowej a poziomem partycypacji pracowniczej, N=30 191

Wykres 2. Relacja stażu pracy trenerów i instruktorów piłki siatkowej a poziomem partycypacji pracowniczej, N=30..... 191

Spis załączników

- 1) Zestandaryzowany kwestionariusz wywiadu indywidualnego Wersja: Zachowanie trenera postrzegane przez sportowców**
- 2) Zestandaryzowany kwestionariusz wywiadu indywidualnego Wersja: Przywództwo trenera postrzegane przez sportowców**
- 3) Zestandaryzowany kwestionariusz wywiadu indywidualnego dotyczący efektywności pracy oraz partycypacji pracowniczej**
- 4) Scenariusz do indywidualnego wywiadu pogłębionego (IDI) z 10 trenerami piłki siatkowej pracującymi w polskich młodzieżowych klubach sportowych biorącymi udział we wcześniejszym badaniu ilościowym**

Załącznik nr 1

Skala Zachowań Trenerskich (CBS-S)

JAK CZĘSTO SPOTYKASZ SIĘ Z NASTĘPUJĄCYMI ZACHOWANIAMI TRENERÓW?

Wśród sportowców można wyróżnić tych, którzy współpracują tylko z jednym trenerem lub takich, którzy korzystają ze wsparcia kadry szkoleniowej. Jeśli ćwiczysz z więcej niż jednym szkoleniowcem, oceniając poniższe stwierdzenia pomyśl o trenerze, który odpowiada za poszczególny obszar treningowy.

Przeczytaj poniższe zdania i zaznacz, w jakim stopniu zgadzasz bądź nie zgadzasz się z nimi

Odpowiadając użyj 7-stopniowej skali:

1	2	3	4	5	6	7
----- ----- ----- ----- ----- -----						
nigdy	rzadko	czasami	raczej często	często	bardzo często	zawsze

Trener (-rzy) najbardziej odpowiedzialny (-i) za moje przygotowanie kondycyjne i trening fizyczny...							
	nigdy			zawsze			
1. zapewnia mi trening fizyczny, do którego jestem przekonany.	1	2	3	4	5	6	7
2. organizuje mi wymagający trening fizyczny.	1	2	3	4	5	6	7
3. zapewnia mi szczegółowo dopracowany plan treningowy.	1	2	3	4	5	6	7
4. przedstawia mi plan mojego przygotowania fizycznego.	1	2	3	4	5	6	7
5. upewnia się, że baza treningowa i sprzęt są przygotowane na trening.	1	2	3	4	5	6	7
6. przygotowuje dla mnie dopracowane sesje treningowe.	1	2	3	4	5	6	7
7. przygotowuje dla mnie roczny plan treningowy.	1	2	3	4	5	6	7
8. daje mi rady, gdy pracuję nad swoimi umiejętnościami technicznymi.	1	2	3	4	5	6	7
9. dostarcza szczegółowej informacji zwrotnej, która jest pomocna przy korygowaniu błędów technicznych.	1	2	3	4	5	6	7
10. zapewnia podstawy do opanowania właściwej techniki.	1	2	3	4	5	6	7
11. dostarcza szczegółowej informacji zwrotnej niezbędnej do poprawy mojej techniki.	1	2	3	4	5	6	7
12. pokazuje jak dany element techniczny powinien być wykonany.	1	2	3	4	5	6	7
13. opisuje słownie jak dany element techniczny powinien być wykonany.	1	2	3	4	5	6	7
14. upewnia się, że rozumiem elementy techniczne i taktyczne, których się uczę.	1	2	3	4	5	6	7
15. natychmiast przekazuje mi informację zwrotną.	1	2	3	4	5	6	7
16. jak działać pod presją.	1	2	3	4	5	6	7

17. jak być silnym psychicznie.	1	2	3	4	5	6	7
18. jak być pewnym swoich umiejętności.	1	2	3	4	5	6	7
19. jak być zadowolonym z siebie.	1	2	3	4	5	6	7
20. jak się koncentrować na celu.	1	2	3	4	5	6	7
21. pomaga określić sposoby na osiągnięcie celów.	1	2	3	4	5	6	7
22. nadzoruje moje postępy w dążeniu do celu.	1	2	3	4	5	6	7
23. wspiera w stawianiu sobie krótkoterminowych celów.	1	2	3	4	5	6	7
24. pomaga określić czas niezbędny do zrealizowania celów.	1	2	3	4	5	6	7
25. wspiera w wyznaczaniu długoterminowych celów.	1	2	3	4	5	6	7
26. wspiera mnie podczas realizacji zamierzonych celów.	1	2	3	4	5	6	7
27. pomaga mi skupić się na tym, by dobrze wypaść.	1	2	3	4	5	6	7
28. przygotowuje mnie na różne sytuacje, które mogą wydarzyć się podczas zawodów.	1	2	3	4	5	6	7
29. pomaga mi utrzymać moją koncentrację podczas zawodów.	1	2	3	4	5	6	7
30. ma swoją rutynę podczas zawodów.	1	2	3	4	5	6	7
31. radzi sobie z ewentualnymi problemami, które pojawiają się podczas zawodów.	1	2	3	4	5	6	7
32. jest pewny moich umiejętności w trakcie zawodów.	1	2	3	4	5	6	7
33. dba, aby sprzęt oraz niezbędne urządzenia były przygotowane na zawody.	1	2	3	4	5	6	7
34. jest dla mnie wyrozumiały.	1	2	3	4	5	6	7
35. jest dobrym słuchaczem.	1	2	3	4	5	6	7
36. mogę z nim łatwo porozmawiać w razie problemów, które mnie spotykają.	1	2	3	4	5	6	7
37. troszczy się o mnie (nie tylko w kwestii sportu, także w innych sferach mojego życia).	1	2	3	4	5	6	7
38. mogę mu zaufać i zwrócić się do niego z moimi problemami osobistymi.	1	2	3	4	5	6	7
39. nie zdradza moich prywatnych tajemnic.	1	2	3	4	5	6	7
40. używa strachu w swoich metodach trenerskich.	1	2	3	4	5	6	7
41. krzyczy na mnie kiedy jest zły.	1	2	3	4	5	6	7
42. lekceważy moje zdanie.	1	2	3	4	5	6	7
43. zauważalnie faworyzuje innych.	1	2	3	4	5	6	7
44. zastrasza mnie psychicznie.	1	2	3	4	5	6	7
45. używa swojej władzy by mną manipulować.	1	2	3	4	5	6	7
46. wyraża osobiste przytyki na mój temat, które mnie smuca.	1	2	3	4	5	6	7
47. poświęca więcej czasu i uwagi lepszym zawodnikom.	1	2	3	4	5	6	7

Załącznik nr 2

Skala Przywództwa w Sporcie (LSS)

Instrukcja: Każde z poniższych stwierdzeń opisuje konkretne zachowania, które trener może przejawiać. Dla każdego stwierdzenia jest pięć możliwości:

1	2	3	4	5
NIGDY	RZADKO (około 25% czasu)	OKAZYJNIE (50% czasu)	CZĘSTO (około 75% czasu)	ZAWSZE

Proszę, zaznaczyć jak zachowuje się Twój trener poprzez umieszczenie "X" w odpowiednim polu. Odpowiedź na wszystkie stwierdzenia, nawet jeśli nie jesteś pewny któregoś. Pamiętaj, że oceniasz zachowanie Twojego aktualnego trenera. Nie ma tutaj dobrych ani złych odpowiedzi. Twoja spontaniczność i szczerść udzielanych odpowiedzi jest ważna dla powodzenia tych badań.

1. każdemu zawodnikowi wyjaśnia techniki i taktyki konkretnej dyscypliny.	1	2	3	4	5
2. pyta o opinię zawodników na temat wyboru strategii na konkretne zawody czy mecz.	1	2	3	4	5
3. wyświadcza zawodnikom osobiste przysługi.	1	2	3	4	5
4. docenia zawodników za dobre wyniki i wyraża swoje uznanie w towarzystwie innych	1	2	3	4	5
5. odmawia pójścia na kompromis.	1	2	3	4	5
6. przewiduje co powinno zostać zrobione.	1	2	3	4	5
7. uzyskuje zgodę grupy co do ważniejszych kwestii zanim sam rozpocznie ich realizację.	1	2	3	4	5
8. zachęca do bliskich i nieformalnych relacji między zawodnikami.	1	2	3	4	5
9. mówi zawodnikom, jeżeli wykonają zadanie szczególnie dobrze.	1	2	3	4	5
10. od każdego zawodnika oczekuje realizacji swojego zadania w najmniejszym szczególe.	1	2	3	4	5
11. zachęca zawodników, aby wysuwali własne propozycje prowadzenie treningów.	1	2	3	4	5
12. zachęca, by zawodnicy zwracali się do niego.	1	2	3	4	5
13. nagradza zawodników za dobre wyniki.	1	2	3	4	5
14. pozwala zawodnikom na udział w podejmowaniu decyzji.	1	2	3	4	5
15. pozwala zawodnikom na sprawdzenie ich własnych sposobów i pomysłów, nawet jeżeli	1	2	3	4	5
16. wyraża uznanie, jeżeli zawodnicy dobrze się spiszą.	1	2	3	4	5
17. nie bierze pod uwagę w trakcie planowania treningów, sugestii zawodników.	1	2	3	4	5

18. rozumie, że na wysiłek zawodników składa się wiele elementów.	1	2	3	4	5
19. pyta zawodników o zdanie na temat ważnych kwestii trenerskich.	1	2	3	4	5
20. wyraża uznanie, jeżeli się ono należy.	1	2	3	4	5
21. nie tłumaczy swoich decyzji zawodnikom.	1	2	3	4	5
22. wyjaśnia każdemu zawodnikowi, co powinno oraz co nie powinno być robione.	1	2	3	4	5
23. chwali zawodników za dobrze wykonane ćwiczenia na treningach.	1	2	3	4	5
24. określa szczegółowo, jakie są oczekiwania względem zawodników.	1	2	3	4	5
25. liczy się ze zdaniem i opinią zawodników.	1	2	3	4	5
26. okazuje zrozumienie, kiedy zawodnicy mają problemy.	1	2	3	4	5
27. nie pozwala zawodnikom na podejmowanie samodzielnych decyzji.	1	2	3	4	5
28. instruuje każdego zawodnika indywidualnie w zakresie niezbędnych dla niego	1	2	3	4	5
29. inicjuje nieformalne spotkania towarzyskie z zawodnikami.	1	2	3	4	5
30. sam podejmuje wszystkie decyzje i nie konsultuje ich z zawodnikami.	1	2	3	4	5
31. wskazuje zawodnikom dokładnie jakie błędy popełnili.	1	2	3	4	5
32. pozwala, aby zawodnicy aktywnie uczestniczyli w przygotowaniu planów	1	2	3	4	5
33. nie tłumaczy wyznaczanych przez niego celów względem zawodników.	1	2	3	4	5
34. szczegółowo instruuje zawodników jak wykonywać poszczególne ruchy, by unikać	1	2	3	4	5
35. pomaga w rozwiązywaniu osobistych problemów zawodników.	1	2	3	4	5
36. dostarcza informacji zawodnikom na temat poziomu ich aktualnych umiejętności.	1	2	3	4	5
37. zawsze służy dobrą radą.	1	2	3	4	5
38. podkreśla swoją władzę i pozycję w drużynie.	1	2	3	4	5
39. dostarcza zawodnikom szczegółowych informacji na temat umiejętności, których muszą	1	2	3	4	5
40. zwraca szczególną uwagę na korygowanie błędów popełnianych przez zawodników.	1	2	3	4	5

Załącznik nr 3

Zestandaryzowany kwestionariusz wywiadu indywidualnego dotyczący efektywności pracy oraz partycypacji pracowniczej

CECHY SOCJODEMOGRAFICZNE

1. **Płeć**
 - a) kobieta
 - b) mężczyzna

2. **Wiek [w latach]**
.....

3. **Wykształcenie***
 - a) podstawowe
 - b) gimnazjalne
 - c) zasadnicze zawodowe
 - d) średnie
 - e) wyższe

4. **Stan cywilny**
 - a) panna/kawaler
 - b) mężatka/zonaty
 - c) rozwódka/rozwodnik
 - d) wdowa/wdowiec
 - e) w separacji
 - f) w konkubinacie

5. **Czy posiada Pan/i dzieci w wieku do lat 7?**
 - a) tak
 - b) nie

6. **Ile lat pracuje Pan/i jako trener lub instruktor sportu?**
..... lat mies.

EFEKTYWNOŚĆ PRACY TRENERA I INSTRUKTORA SPORTU

7. **Które miejsce w tabeli zajął/a Pan/i ze swoją drużyną w lidze wojewódzkiej okręgowego związku piłki siatkowej w sezonie 2019/2020?**
.....

8. **Czy w drużynie grającej w lidze wojewódzkiej okręgowego związku piłki siatkowej w sezonie 2019/2020 posiadał Pan/i zawodniczki grające w kadrze narodowej? Jeżeli tak, proszę podać ich liczbę.**
 - a) kadra narodowa – liczba zawodniczek:

PARTYCYPACJA PRACOWNICZA

- I. Czy jest Pan(i) informowany(a) o decyzjach podejmowanych przez Władze klubu sportowego? Jeśli tak, to w jakim zakresie?
- II. Czy ma Pan(i) możliwość wysłuchiwania pojawiających się skarg i zażaleń, uzyskania informacji (od Władz klubu sportowego) na temat powstających w klubie sportowym problemów?
- III. Czy ma Pan(i) nieskrępowaną (swobodną) możliwość wyrażania opinii przy Władzach klubu sportowego na temat sytuacji w klubie sportowym, podejmowanych decyzji?
- IV. Czy posiada Pan(i) prawo do doradzania podczas rozwiązywania przez Władze klubu sportowego zaistniałych problemów?
- V. Czy jako pracownik zajmujący dane stanowisko ma Pan(i) prawo wyrażania sprzeciwu wobec proponowanych lub podejmowanych przez Władze klubu sportowego decyzji?
- VI. Czy jako pracownik zajmujący dane stanowisko ma Pan(i) prawo wyrażania zgody na podjęcie przez Władze klubu sportowego określonej decyzji?
- VII. Czy uczestniczy Pan(i) we wspólnym z Władzami klubu sportowego rozstrzyganiu problemów decyzyjnych? Jeśli tak, to w jakim zakresie?

Załącznik nr 4

Scenariusz do indywidualnego wywiadu pogłębionego (IDI) z 10 trenerami piłki siatkowej pracującymi w polskich młodzieżowych klubach sportowych biorącymi udział we wcześniejszym badaniu ilościowym

Przedstawić się, wskazać cel wywiadu, określić główne wątki problemowe. Zapytać o zgodę o nagrywanie oraz zapewnić o anonimowości wypowiedzi oraz wypisów z wypowiedzi indagowanego, zawartych w dysertacji.

[WŁĄCZYĆ NAGRYWANIE]

TEMAT	PYTANIA
<p>P1. Inteligencja emocjonalna w zarządzaniu zespołem</p>	<p>P.1.1. Czy Pan/i spotkał się z zagadnieniem inteligencji emocjonalnej?</p> <p>P.1.2. Jak rozumie inteligencję emocjonalną? <i>Podać definicję inteligencji, która została przyjęta na potrzeby badań własnych.</i></p> <p>P.1.3. Czy wysoki poziom inteligencja emocjonalnej trenera i instruktora sportu może pomóc w zarządzaniu zespołu ?</p> <p><input type="checkbox"/> TAK → P.1.4.</p> <p><input type="checkbox"/> NIE → P.1.5.</p> <p><input type="checkbox"/> TRUDNO POWIEDZIEĆ</p> <p>P.1.4. W jaki sposób inteligencja emocjonalna może pomagać w zarządzaniu zespołem?</p> <p>P.1.5. Dlaczego inteligencja emocjonalna nie pomaga? Czy liczą się jedynie przygotowanie fizyczne i doświadczenie?</p>
<p>P2. Inteligencja emocjonalna a wynik sportowy zespołu</p>	<p>P.2.1. Czy uważa Pan/i, że wysoki poziom inteligencji emocjonalnej trenera i instruktora sportu może przyczynić się do wysokiego wyniku sportowego?</p> <p><input type="checkbox"/> TAK → P.2.2.</p> <p><input type="checkbox"/> NIE → P.2.3.</p> <p><input type="checkbox"/> TRUDNO POWIEDZIEĆ</p> <p>P.2.2. Jakie elementy inteligencji emocjonalnej mogą przyczynić się do wysokiego wyniku sportowego? Jakie czynniki w szczególności mają wpływ na osiąganie wysokiego wyniku sportowego?</p> <p>P.2.3. Co jest przyczyną braku takiego wpływu? Które elementy inteligencji emocjonalnej mają szansę istotnie wpływać na wysoki wynik sportowy?</p> <p>P.2.4. W Pan/i praktyce trenerskiej udaje się rozpoznawać emocje sportowców (podczas pracy z grupą) i odpowiednio wykorzystywać tę wiedzę podczas treningów?</p>
<p>P3. Inteligencja emocjonalna a wynik sportowy zawodnika/czki</p>	<p>P.3.1. Czy uważa Pan/i, że wysoki poziom inteligencji emocjonalnej trenera i instruktora sportu może przyczynić się do wysokiego wyniku sportowego zawodnika/czki?</p> <p><input type="checkbox"/> TAK → P.3.2.</p> <p><input type="checkbox"/> NIE</p> <p><input type="checkbox"/> TRUDNO POWIEDZIEĆ</p> <p>P.3.2. Co decyduje (jakie czynniki) o wpływie inteligencji emocjonalnej na dodatni wynik sportowy?</p>
<p>P4. Zachowania trenerskie</p>	<p>P.4.1. Jakie obszary zachowań trenerskich, uważa Pan/i za najistotniejsze w pracy trenera i instruktora sportu? Dlaczego dokonał Pan/i takiego wyboru, prosba o uzasadnienie.</p> <p><i>Podać definicję i elementy zachowań trenerskich Trenerzy podawali od najważniejszych do najmniej ważnych. W badaniu pominięto „Negatywne osobiste relacje”.</i></p> <p><input type="checkbox"/> Trening fizyczny i planowanie</p>

	<input type="checkbox"/> Umiejętności techniczne <input type="checkbox"/> Przygotowanie mentalne <input type="checkbox"/> Wyznaczanie celów <input type="checkbox"/> Strategie na zawody <input type="checkbox"/> Osobiste relacje
P5. Zachowania trenerskie a wynik sportowy zespołu	<p>P.5.1. Według Pana/i, które z obszarów zachowań trenerskich mają najistotniejszy wpływ na wysoki wynik sportowy zespołu? <i>W badaniu pominięto „Negatywne osobiste relacje”.</i></p> <input type="checkbox"/> Trening fizyczny i planowanie <input type="checkbox"/> Umiejętności techniczne <input type="checkbox"/> Przygotowanie mentalne <input type="checkbox"/> Wyznaczanie celów <input type="checkbox"/> Strategie na zawody <input type="checkbox"/> Osobiste relacje
P6. Zachowania trenerskie a wynik sportowy zawodnika/czki	<p>P.6.1. Według Pana/i, które z obszarów zachowań trenerskich, mają najistotniejszy wpływ na wysoki wynik sportowy zawodnika/czki? <i>W badaniu pominięto „Negatywne osobiste relacje”.</i></p> <input type="checkbox"/> Trening fizyczny i planowanie <input type="checkbox"/> Umiejętności techniczne <input type="checkbox"/> Przygotowanie mentalne <input type="checkbox"/> Wyznaczanie celów <input type="checkbox"/> Strategie na zawody <input type="checkbox"/> Osobiste relacje <input type="checkbox"/> Negatywne osobiste relacje
P7. Zachowania przywódcze – czynnik zadaniowy a wynik sportowy zespołu	<p>P.7.1. Czy według Pana/i trenowanie i instruowanie przez trenera i instruktora sportu może doprowadzić do wysokiego wyniku sportowego zespołu?</p> <input type="checkbox"/> TAK <input type="checkbox"/> NIE
P8. Zachowania przywódcze – czynnik zadaniowy a wynik sportowy zawodnika/czki	<p>P. 8.1. Czy według Pana/i trenowanie i instruowanie przez trenera i instruktora sportu może doprowadzić do wysokiego wyniku sportowego zawodnika/czki?</p> <input type="checkbox"/> TAK <input type="checkbox"/> NIE
P9. Zachowania przywódcze – styl podejmowania decyzji a wynik sportowy zespołu	<p>P.9.1. Według Pana/i który ze stylów przywództwa w sporcie może prowadzić do osiągnięcia wysokiego wyniku sportowego zespołu? <i>Odzwierciedla zakres, w jakim trener pozwala na udział sportowców w podejmowaniu decyzji. Decyzje te mogą odnosić się do ustalania celów grupy i/lub sposobów, w jaki te cele mają być osiągnięte.</i></p> <input type="checkbox"/> Demokratyczny <input type="checkbox"/> Autokratyczny
P10. Zachowania przywódcze – styl podejmowania decyzji a wynik sportowca	<p>P.10.1. Według Pana/i który ze stylów przywództwa stosowanego przez trenera może prowadzić do osiągnięcia wysokiego wyniku sportowego zawodnika/czki? <i>Podać jak należy rozumieć (jakie są granice) styl demokratyczny i autokratyczny</i></p> <input type="checkbox"/> Demokratyczny <input type="checkbox"/> Autokratyczny
	<p>P.10.2. Czy wskazany styl przywództwa charakteryzuje Pan/i praktykę trenerską?</p>

<p>P11. Zachowania przywódcze – czynniki motywacyjne a wynik sportowy zespołu</p>	<p>P.10.3. Jakie korzyści, poza wynikami dostrzega Pan/i w ramach stosowanego stylu przywództwa?</p> <p>P.11.1. Według Pana/i, który z czynników motywacyjnych może doprowadzić zespół do wysokiego wyniku sportowego? <i>Wyjaśnić co należy rozumieć pod pozytywną informacją zwrotną a co pod wsparciem społecznym?</i></p> <p><input type="checkbox"/> Pozytywna informacja zwrotna</p> <p><input type="checkbox"/> Wsparcie społeczne</p>
<p>P12. Zachowania przywódcze – czynniki motywacyjne a wynik sportowy zawodnika/czki</p>	<p>P.12.1. Według Pana/i, który z czynników motywacyjnych może doprowadzić zespół do wysokiego wyniku sportowego zawodnika/czki?</p> <p><input type="checkbox"/> Pozytywna informacja zwrotna</p> <p><input type="checkbox"/> Wsparcie społeczne</p>
<p>P13. Partycypacja pracownicza w klubie sportowym</p>	<p>P.13.1. Czy wykonuje Pan/i inne czynności w klubie sportowym, poza tymi związanymi ze szkoleniem zawodników oraz prowadzeniem zespołu?</p> <p><input type="checkbox"/> TAK → P.13.2</p> <p><input type="checkbox"/> NIE</p> <p>P.13.2. Jakie czynności są wykonywane?</p>
<p>P14. Partycypacja pracownicza w klubie sportowym – pytanie motywację</p>	<p>P.14.1. Czy decyzja o Pana/i udziale w innych czynnościach w klubie sportowym , poza tymi związanymi ze szkoleniem zawodników oraz prowadzeniem zespołu była wynikiem propozycji ze strony władz klubu sportowego.</p> <p><input type="checkbox"/> TAK</p> <p><input type="checkbox"/> NIE → P14.2.</p> <p>P.14.2. Jeżeli nie, to dlaczego zaangażowała się Pani w działalność pozasportową klubu?</p>
<p>P15. Partycypacja pracownicza trenera i instruktora sportu a wynik sportowy zespołu Partycypacja pracownicza trenera i instruktora sportu a wynik sportowy zawodnika/zawodniczki</p>	<p>P.15.1. Czy uważa Pan/i, że udział trenera i instruktora sportu w zarządzaniu klubem sportowym, w którym pracuje może przyczynić się do wysokiego wyniku sportowego zespołu?</p> <p><input type="checkbox"/> TAK → P.15.3.</p> <p><input type="checkbox"/> NIE → P.15.3.</p> <p><input type="checkbox"/> TRUDNO POWIEDZIEĆ</p> <p>P.15.2. Czy uważa Pan/i, że udział trenera i instruktora sportu w zarządzaniu klubem sportowym, w którym pracuje może przyczynić się do wysokiego wyniku sportowego zawodnika/czki?</p> <p><input type="checkbox"/> TAK</p> <p><input type="checkbox"/> NIE</p> <p><input type="checkbox"/> TRUDNO POWIEDZIEĆ</p> <p>P.15.3. Jaki jest mechanizm wpływu udziału trenera w zarządzaniu klubem na wyniki sportowe ?</p> <p>P.15.4. Jakie czynniki decydują o braku wpływu udziału w zarządzaniu klubem na wynik sportowy?</p>