

MOTYWOWANIE ZAWODNIKÓW KLUBÓW SPORTOWYCH DO ZAANGAŻOWANIA ORGANIZACYJNEGO

Wstęp

Motywowanie to jedna z najważniejszych funkcji zarządzania organizacją. Prowadzi ono do osiągania przez organizację określonych celów, przyczynia się do budowania lojalności jej członków, a także do podnoszenia efektywności ich działań. Odpowiednio skonstruowany system motywacyjny powinien prowadzić do pełniejszego wykorzystania potencjału ludzkiego, stwarzając przy tym warunki do właściwego powiązania realizacji celów organizacji z zaspokojeniem potrzeb jej uczestników.

W problematykę dotyczącą motywowania wyraźnie wpisuje się obszar dotyczący kształtowania pożądanego z punktu widzenia organizacji postaw i zachowań. Pożądanym efektem tego procesu jest zaangażowanie pracowników, które nie sprowadza się wyłącznie do aktywności przy realizacji zadań, lecz obejmuje także pełną identyfikację z celami i wartościami organizacji, aż do dobrowolnego i spontanicznego oddania się pasjom zawodowym [8, s. 11]. Zaangażowanie, rozumiane jako czynny udział w pracy wykonywanej z zapałem, a nawet z poświęceniem [23, s. 234], stanowi więc cel, a równocześnie jest dowodem i miarą skuteczności działań motywacyjnych w organizacji.

Zjawisko wyzwalania zaangażowania odgrywa szczególną rolę w procesie budowania identyfikacji sportowców z misją organizacji sportowej i jej celami.

* **Dr Sylwia Stachowska** – adiunkt, Katedra Organizacji i Zarządzania, Wydział Nauk Ekonomicznych, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie.

** **Mgr Adam Pieńkowski** – absolwent Wydziału Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie.

Problem zaangażowania w klubach sportowych jest skomplikowany. Zaangażowanie jest kluczem do tego, aby potencjał zawodników przełożyć na rezultaty sportowe. Ma ono swoje źródło nie tylko w adekwatnych do włożonego wysiłku i dokonań gratyfikacjach finansowych, ale również w pozytywnym nastawieniu do organizacji, współgraczy, trenerów i władz klubu, a także w postrzeganiu swoich możliwości rozwoju zgodnie z indywidualnymi oczekiwaniami.

1. Pojęcie i istota zaangażowania

W badaniach nad zachowaniami pracowników, obok takich pojęć, jak: zadowolenie z pracy, satysfakcja, lojalność czy przywiązanie organizacyjne, coraz częściej pojawia się termin zaangażowania. Samo pojęcie zaangażowania organizacyjnego nie jest niczym nowym, natomiast obecnie obserwuje się wysokie zainteresowanie tym zjawiskiem, które może wynikać co najmniej z dwóch przesłanek [7, s. 217]:

- po pierwsze, wzrasta rola kultury organizacyjnej jako sfery odpowiedzialnej za promowanie odpowiednich wartości i postaw pracowniczych;
- po drugie, coraz częściej w pobudzaniu efektywności pracowników zwraca się uwagę na ich nastawienie do wykonywanej pracy, czyli postawę względem niej.

Pojęcie zaangażowania organizacyjnego jest dość trudne do zdefiniowania. W literaturze przedmiotu wyróżnia się trzy różne koncepcje dotyczące istoty zaangażowania [5, s. 58]:

- zaangażowanie jako rodzaj postawy pracownika;
- zaangażowanie behawioralne, wyrażające się określonym zachowaniem;
- zaangażowanie oparte na wzajemnej wymianie świadczeń pomiędzy pracownikiem a organizacją.

Podejścia dotyczące zaangażowania organizacyjnego spotykane w literaturze przedmiotu można pogrupować w trzy obszary [22, s. 477]:

- 1) zaangażowanie rozumiane jako emocjonalne przywiązanie – charakterystyczną cechą zaangażowania emocjonalnego (afektywnego) jest fakt, że osoby o jego wysokim poziomie utożsamiają się z organizacją, angażują się w nią oraz są zadowolone z bycia jej uczestnikiem;
- 2) zaangażowanie jako wynik postrzeganych kosztów opuszczenia organizacji – zaangażowanie takie (określane jako „poznawcze zaangażowanie trwania”) jest tendencją do włączania się w ciąg aktywności, opartą na rozpoznanych przez osobę kosztach związanych z zaprzestaniem wykonywania danej czynności, a więc pojawia się, gdy kontynuowanie uczestnictwa związane jest z korzyściami, a odepście z kosztami (stratami);

3) zaangażowanie jako obowiązek – takie podejście traktuje zaangażowanie jako przekonanie jednostki o zobligowaniu w stosunku do organizacji oraz jako normatywną presję na działanie zgodnie z jej celami.

Połączeniem tych ujęć jest model proponowany przez J. Meyera i N. Allena. Wyodrębnili oni trzy komponenty zaangażowania: afektywny (emocjonalne przywiązanie), racjonalny (szacowanie kosztów wynikających z odejścia z organizacji) i normatywny (zobowiązanie do pozostania w organizacji) [17]. Można zatem przyjąć, że u podstaw zaangażowania pracownika leżą: emocjonalne przywiązanie, normatywny konformizm oraz racjonalny wybór [6].

Zaangażowanie można określić jako postawę pracownika, wyrażającą się względnie trwałym zachowaniem się w określony sposób wobec przedmiotu postawy, którym może być praca, wykonywany zawód lub zatrudniająca organizacja [8, s. 17]. Problemem jest sprecyzowanie cech charakteryzujących to szczególne zachowanie.

W literaturze przedmiotu można spotkać różne próby określenia istoty zaangażowania:

- 1) zaangażowanie jest określane jako przywiązanie pracowników do organizacji oraz pełnionych przez nich ról [10, s. 694];
- 2) zaangażowanie stanowi utrzymujący się poznawczo-afektywny stan umysłu dający poczucie spełnienia, który charakteryzuje wigor (wysoki poziom energii, wysiłek wkładany w pracę), poświęcenie (oddanie, entuzjazm w pracy) i absorpcja (pochłonięcie, koncentracja na pracy) [21, s. 74];
- 3) zaangażowanie jest charakteryzowane przez energię, entuzjazm wkładany w wykonywanie obowiązków oraz nastawienie na wyniki, czyli proste przeciwieństwo trzech parametrów wypalenia zawodowego: wyczerpania, cynizmu i braku efektywności [16];
- 4) o zaangażowaniu można mówić, gdy pracownicy są szczerze zainteresowani i zaabsorbowani swoją pracą, a nawet pasjonują się nią, co skłania ich do podejmowania dobrowolnych wysiłków, wykraczających poza formalne obowiązki [1, s. 123].

Zaangażowanie jest najczęściej definiowane jako emocjonalne i intelektualne przywiązanie do organizacji oraz jako suma wysiłku, jaki pracownik decyduje się włożyć w realizację swoich obowiązków [13, s. 66]. Przedmiotem zaangażowania może więc być zarówno organizacja, jak i zawód (czyli zbiór wykonywanych zadań w ramach realizacji obowiązków).

Zaangażowanie w pracę czy wykonywany zawód jest warunkiem niezbędnym, lecz niewystarczającym do zaangażowania organizacyjnego, które oznacza identyfikację z celami i wartościami organizacji, pragnienie przynależności oraz gotowość do działania, nadającą wysoką rangę interesom organizacji, a nawet priorytet nad własnymi interesami jednostki [8, s. 17]. Może ono przejawiać się w takich zachowaniach, jak:

- gotowość do obrony organizacji w sytuacjach kryzysu lub konfliktu;
- duma z przynależności i identyfikacja z organizacją (wyrażana stwierdzeniami, takimi jak: „moja organizacja”, „nasz zespół”, „u nas”);
- aktywność i wysoka inicjatywa;
- lojalność i przywiązanie, brak zainteresowania zmianą miejsca pracy;
- dyspozycyjność oraz zgoda na pracę w godzinach ponadwymiarowych, gdy wymaga tego sytuacja;
- zrozumienie dla dodatkowych obowiązków i chęć przyjmowania odpowiedzialności;
- zaufanie względem przełożonych i współpracowników.

Pracownicy zaangażowani charakteryzują się silnym i stałym przywiązaniem intelektualnym i emocjonalnym do swojej pracy, zespołu i organizacji, w której funkcjonują.

O zaangażowaniu można mówić, gdy pracownik zna i rozumie cele oraz wartości (sposoby postępowania) organizacji. Osoba zaangażowana pasuje do organizacji na poziomie poglądów, a lepsze dopasowanie powinno wzmacniać poziom zaangażowania. Konsekwencją dopasowania jest poczucie przynależności i powiązania z organizacją. Pracownik ustosunkowuje się emocjonalnie do organizacji (stosunek może być pozytywny – wtedy rozwija się u niego duma z powodu bycia jej częścią, lub negatywny – wówczas dostrzega niewłaściwe aspekty działania organizacji, a dążąc do zmian, podejmuje działania mające na celu poprawę jej funkcjonowania). Trzecim i zarazem kluczowym wymiarem zaangażowania jest działanie zgodne z przekonaniami pracownika – podejmuje on aktywności mające rzeczywisty wpływ na działanie organizacji, a jego zachowania wiążą się z wyborem pracy, realizacją zadań i postępowaniem w szczególnych sytuacjach. Zaangażowany pracownik nie poszukuje aktywnie pracy, a nawet nie rozważa ewentualności odejścia, wierzy w sukces organizacji, wyraża pozytywne opinie na temat środowiska, w którym się obraca, a nawet zachęca innych do podjęcia w niej pracy [13, s. 68–69].

Podstawowymi cechami zaangażowania organizacyjnego są: identyfikacja z celami i wartościami organizacji, pragnienie przynależności do niej, zgodność treści pracy z zainteresowaniami, cechami osobowymi i aspiracjami, co jest warunkiem pasji zawodowej, oraz chęć zdobycia się na wysiłek na rzecz organizacji [2, s. 126].

Zaangażowanie można więc traktować jako zjawisko wielowymiarowe, które [24, s. 120]:

- określa postawę identyfikacji jednostki z organizacją, stanowi miarę jej lojalności;
- określa poziom satysfakcji (związanej z przynależnością do organizacji i wykonywaniem określonych zadań, pełnieniem funkcji i ról) i poczucia przywiązania do organizacji;

- odzwierciedla stopień „uczestnictwa organizacyjnego”, wyrażonego pozytywnym wartościowaniem i podejmowaniem działań ukierunkowanych na cele organizacji.

Za wymiary zaangażowania organizacyjnego można więc przyjąć [24, s. 120]:

- uczestnictwo – skłonność do podejmowania znacznego wysiłku na rzecz organizacji (w ramach tego wymiaru można wyodrębnić: orientację na zadania, orientację społeczną i orientację na rozwój);
- identyfikację – jako wyraz akceptacji celów i wartości organizacji (dwie składowe tego wymiaru to: „tożsamość organizacyjna” i kreowanie wizerunku organizacji);
- lojalność – czyli pragnienie pozostania członkiem organizacji.

Innymi słowy, zaangażowanie organizacyjne tworzą: identyfikacja, stabilizacja, pasja oraz efektywne działanie na rzecz organizacji [8, s. 18–19]. Znaczenie poszczególnych cech zaangażowania organizacyjnego jest zróżnicowane w zależności od typu organizacji.

2. Motywowanie do zaangażowania organizacyjnego – istota i znaczenie

Zaangażowanie pracowników, będące efektem procesu kształtowania zachowań i postaw w organizacji, jest równocześnie celem, a zarazem dowodem i miarą skuteczności stosowanych w organizacji działań motywacyjnych.

M. Armstrong wskazuje na różnice między motywacją i zaangażowaniem, twierdząc, że motywacja dotyczy chęci podejmowania działania, a nie postawy pracownika [1, s. 125]. Motywacja nie musi być więc jednoznaczna z zaangażowaniem. Cele silnie umotywowanego pracownika nie zawsze są zbieżne z celami zespołu i organizacji.

Organizacje charakteryzujące się wysokim zaangażowaniem pracowników wymagają szczególnego systemu motywacyjnego jako konsekwencji specyficznych cech tych organizacji. Według E. Lawlera organizacja wysokiego zaangażowania powinna posiadać minimalne zróżnicowanie hierarchiczne [14, s. 105]. Egalitarne środowisko pracy wynika z przyjętego w nim założenia, że źródłem kreowania wartości jest kapitał ludzki zaangażowany w organizacji, bez względu na rodzaj wykonywanej pracy, a w organizacji występuje tylko jedna kategoria pracowników – pracownicy „pierwszej klasy”. W rezultacie organizacje te cechuje homogeniczność kultury organizacyjnej.

Osiągnięcie wysokiego zaangażowania wymaga identyfikacji pracowników z organizacją. Dlatego system motywacyjny w organizacjach wysokiego zaangażowania powinien kształtować stosunki pracy oparte na stabilizacji, wspólnej odpowiedzialności i partycypacji decyzyjnej. Szczególnym sposobem motywowania w tego typu organizacjach jest planowanie ścieżek kariery, zarządzanie talentami, różne formy

rozwoju kompetencji. Systemy wynagrodzeń wykorzystują zespołowe formy wynagradzania za efekty, partycypację finansową, różne formy dochodów odroczone, a także wynagradzanie za kompetencje.

Inspirowanie do wysokiego zaangażowania wymaga odwołania się do szerokiego spektrum potrzeb, celów zawodowych i osobistych pracowników, co oznacza potrzebę uruchomienia kompleksu instrumentów motywacyjnych. Etapem wstępnym jest zastosowanie odpowiednich nagród zewnętrznych, do których można zaliczyć: wynagrodzenia finansowe, warunki pracy, pozycję służbową oraz pewność zatrudnienia.

Wynagrodzenia finansowe powinny spełniać trzy fundamentalne warunki [8, s. 21]:

- 1) powinny być bezpośrednio powiązane z osiągnięciami, w taki sposób, by otrzymanie nagród było możliwe tylko po uzyskaniu odpowiedniego poziomu osiągnięć;
- 2) oczekiwany przez pracodawcę poziom osiągnięć powinien być mobilizujący, a równocześnie na tyle realny, by nagroda wywołała zainteresowanie pracownika;
- 3) niezbędne jest również przekonanie pracownika, że wysiłek wydatkowany w zdobyciu nagrody był opłacalny, adekwatny do włożonego wysiłku.

Spełnienie tych warunków jest możliwe tylko w sytuacji pełnego wzajemnego zaufania i transparentnej informacji. Pracownicy muszą ufać organizacji, że ich pełne zaangażowanie zostanie sprawiedliwie nagrodzone. Tymczasem przy braku jasnych kryteriów oceny kompetencji i efektów, uznaniowych nagrodach, niejawnych stawkach płac pracownikom trudno dostrzec, w jaki sposób ich zaangażowanie wpłynie na ich korzyści materialne, i ocenić, czy jest ono opłacalne. Zaufanie wewnątrz organizacji okazuje się więc niezbędne dla efektywnego oddziaływania nagród zewnętrznych [9].

Efektywne nagrody zewnętrzne są warunkiem niezbędnym, lecz niewystarczającym do osiągnięcia pełnego zaangażowania do pracy. Skuteczne motywowanie pracowników w organizacjach wysokiego zaangażowania wymaga uzupełnienia wynagrodzeń zewnętrznych kompleksem nagród wewnętrznych, takich jak: możliwości rozwoju, samodzielność, wyrażanie uznania. Wstępnymi warunkami motywacji wewnętrznej są [14, s. 104]:

- cel realistycznie określony przez menedżerów,
- zgodność rodzaju wykonywanej pracy z zainteresowaniami,
- informacja zwrotna o wynikach.

Według K. Ayersa można wskazać pięć podstawowych potrzeb pracowników, które trzeba zaspokoić, by wykonywali oni pracę z pasją oraz identyfikowali się z organizacją. Są to [3, s. 20]:

- potrzeba szacunku,
- potrzeba nauki i rozwoju,

- potrzeba „bycia wewnątrz”,
- potrzeba znaczenia,
- potrzeba bycia częścią zespołu wygrywającego.

Potrzeby te mają charakter hierarchiczny, a więc powinny być zaspokajane kolejno, począwszy od poziomu pierwszego, który stanowi potrzeba szacunku.

Znaczenie motywacji wewnętrznej potwierdza również M. Armstrong, który w modelu czynników wpływających na zaangażowanie, poza motywacją wewnętrzną, uwzględnia również: środowisko pracy, przywództwo oraz możliwości rozwoju osobistego [1, s. 127].

Wśród czynników organizacyjnych, które mogą prowadzić do zwiększenia zaangażowania, można wymienić m.in. takie elementy, jak [25]:

- klarowna ścieżka kariery – organizacje tworzące środowisko sprzyjające podnoszeniu zaangażowania pracowników dają im szanse i możliwości na rozwój nowych kompetencji i umiejętności, na realizację zamierzeń oraz na wykorzystanie całego potencjału zawodowego;
- umiejętność dopasowywania ludzi do określonych zadań – lepsze dopasowanie pracowników do określonych typów ról mogłoby przyczynić się do zwiększenia jakości, wydajności i własnej satysfakcji z wykonywanej pracy;
- proces oceny pracy – sprawiedliwy i przejrzysty proces oceny jest podstawą tworzenia i zwiększania zaangażowania pracowników;
- system wartości – wartości determinują zachowania pracowników, kreują sens wspólnego zaangażowania w wyniki organizacji, sprzyjają tworzeniu środowiska nakierowanego na wzajemną współpracę oraz na poczucie zaangażowania;
- uppełnomocnienie (*empowerment*) – pracownicy chcą być zaangażowani w procesy decyzyjne, które bezpośrednio dotyczą ich pracy – uppełnomocnienie może wzmacniać ich zaangażowanie, gdyż sami decydują oni o rozwiązaniu problemów, z którymi się stykają;
- *branding* – zaangażowani pracownicy kreują pozytywny wizerunek organizacji i przyciągają podobnie zaangażowane osoby, przyczyniając się do poprawy efektywności;
- płaca i benefity – pracownicy chcą być wynagradzani za dobrze wykonaną pracę, dlatego warto, żeby system bonusowy był ściśle powiązany z systemem ocen promującym postawy pełnego zaangażowania i wykonywania zadań w sposób przekraczający oczekiwania;
- satysfakcja zawodowa – jedynie pracownicy zadowoleni ze swojej pracy mogą być prawdziwie zaangażowani, dlatego tak ważne jest, żeby umiejętnie dopasowywać rodzaj zadań do własnych aspiracji zawodowych;
- przejrzysta komunikacja wewnętrzna – pracodawcy muszą nauczyć się wsłuchiwać w głosy i opinie swoich pracowników, gdyż to oni mogą podpowiadać, w jakim kierunku powinna zmierzać organizacja – jeżeli pracownicy wierzą, że

zostaną wysłuchani, a ich uwagi nie zostaną zignorowane, wówczas naturalnie tworzy się pole do wzmacniania zaangażowania.

Strategia budowania zaangażowania w organizacji powinna być oparta na odpowiednio ukształtowanym systemie zarządzania zasobami ludzkimi, polityce rozwoju pracowników oraz na aktywnej współpracy ze strony kadry kierowniczej. Należy przy tym pamiętać, że dla powodzenia działań zmierzających do zwiększania zaangażowania niezbędne jest osobiste zaangażowanie kierownictwa. Menedżerowie powinni być wyczuleni na sygnały docierające ze strony pracowników i na bieżąco śledzić poziom zadowolenia w organizacji. Pracownicy czują się bowiem odpowiedzialni i zaangażowani, jeżeli widzą podobną postawę u kadry kierowniczej [15, s. 15].

3. Specyfika motywowania członków klubu sportowego do zaangażowania organizacyjnego

Dla zrozumienia specyfiki organizacji sportowej ważna jest identyfikacja jej obszarów działalności. Najważniejszym z nich jest prowadzenie profesjonalnej drużyny, która ma osiągać sukcesy sportowe, a pośrednio również generować zyski poprzez sprzedaż biletów na mecze czy sprzedaż praw do transmisji meczów lokalnym telewizjom. Ponadto celem działania klubu jest realizacja funkcji wychowawczej, czyli szkolenie młodzieży [11, s. 105]. Dodatkowo klub musi prowadzić politykę marketingową, opierającą się na popularyzacji danej dyscypliny i zdobyciu jak najwierniejszej grupy fanów. Wszystkie działania klubu są bacznie obserwowane przez interesariuszy klubu, czyli kibiców i sponsorów. Relacje między tymi grupami układają się bardzo różnie i zdarza się, że nie zależą one od wyników osiągniętych przez drużyny sportowe. Na specyfikę klubu sportowego dość istotny wpływ ma także jego kultura organizacyjna wyrażająca się w określonej symbolice, przywiązaniu do barw klubowych. Przy tym sukces w aspekcie organizacji sportowej to indywidualna kwestia – w jednym przypadku jest to puchar zdobyty w zawodach, w innym – „sprzedaż” zawodników za duże pieniądze, a jeszcze w innym – wprowadzenie do zespołu kilku wychowanków [11, s. 106].

Przy różnorodności grup społeczno-zawodowych, jaka występuje w organizacji sportowej, trudne jest wypracowanie skutecznego, a zarazem sprawiedliwego systemu motywowania. Tym samym rodzi się wiele pytań o kształt realizacji funkcji motywacyjnej w klubie sportowym i podmiot, który miałby się tym zajmować. Istnieją różne teorie na ten temat – jedni uważają, że wystarczy zatrudnienie psychologa sportowego, inni wskazują na rolę trenera jako osoby z wystarczającą wiedzą na temat motywacji i zaangażowania. Pojawiają się też głosy (szczególnie ze strony kibiców) wskazujące na ujęcie zgodne z tayloryzmem, że najlepszym i jedynym

motywatorem dla sportowców powinny być pieniądze. Wbrew tym opiniom występują jednak przypadki, w których pomimo braku środków finansowych i odpowiednich warunków do gry, drużyna osiąga znakomite wyniki sportowe (przykład Polonii Bytom w sezonie 2008/2009, która wygrała wówczas wiele spotkań, chociaż piłkarze przez wiele miesięcy nie otrzymywali wynagrodzenia, a ich baza treningowa nie nadawała się do sportu wyczynowego).

Praktyka wskazuje, że w przypadku członków organizacji sportowej ogromne znaczenie ma możliwość zaspokajania potrzeb afiliacyjnych – identyfikacji z klubem. Jednostka identyfikująca się z organizacją chce stać się jej częścią i dbać o jej rozwój. Problem pojawia się jednak w momencie konfliktu interesariuszy, zawodników i działaczy. To na zawodnikach często odbija się frustracja ludzi emocjonalnie związanych z klubem, którzy w sposób szczególny utożsamiają się z organizacją.

Inną ważną kwestią, na którą warto zwrócić uwagę, mówiąc o motywowaniu w klubie sportowym, jest autorytet trenera. Niezwykle istotną rolę w motywowaniu do zaangażowania odgrywa trener. Chodzi tu głównie o identyfikację zawodników z osobą trenera czy też uznanie danego trenera za niepodważalny autorytet [11, s. 110]. Jest to identyfikacja nie tyle z klubem, co z osobą, która tworzy zespół zdolny do największego wysiłku (przykładem może być tu postawa piłkarzy ręcznych reprezentacji Polski, którzy „stoją murem” za swoim trenerem Bogdanem Wentą, za każdym razem podkreślając, jak wielką rolę odgrywa on w ich drużynie).

W procesie budowania identyfikacji sportowców z misją organizacji sportowej i jej celami niezwykle ważną rolę odgrywa zjawisko wyzwalania zaangażowania. Zaangażowanie może oznaczać gotowość do rezygnacji z celów osobistych na rzecz organizacji, przy równoczesnej odpowiedzialności za jej losy. Praktyka podaje liczne przykłady sportowców, którzy rezygnowali z zakładania rodziny w imię osiągnięcia najwyższych wyników sportowych. O zaangażowaniu można mówić także wtedy, gdy zawodnicy całkowicie pochłonęli pracą nad osiągnięciem coraz lepszych rezultatów podejmują dodatkowe wysiłki wykraczające poza ich formalne obowiązki. Zdarza się to wielokrotnie w klubach nie najlepiej zorganizowanych, o słabej kondycji finansowej, w których zawodnicy starają się pomagać władzom klubu, wykonując proste prace, takie jak np. sprzątnięcie boiska do gry przed meczem.

Problem zaangażowania w klubach sportowych jest skomplikowany. Zaangażowanie zawodników jest kluczem do tego, aby ich potencjał przełożyć na rezultaty sportowe. Ma ono swoje źródło w pozytywnych nastawieniach do organizacji, postrzeganiu swoich możliwości rozwoju adekwatnie do indywidualnych oczekiwań [20, s. 74]. Zaangażowanie może pochodzić z dwóch źródeł: można mówić o czynnikach wrodzonych lub wniesionych do organizacji oraz nabytych przez pracę dla niej. Niewątpliwie organizacje sportowe rozpoczęły proces pozyskiwania pracowników do budowania zaangażowania w zespole. W przypadku organizacji o stabilnej

sytuacji finansowej zatrudnienie specjalistów w dziedzinie motywacji może tylko pomóc w szybszym rozwoju [11, s. 110–111].

Aby zdiagnozować poziom zaangażowania zawodników, władze klubów posługują się często badaniem klimatu społecznego w organizacji sportowej. Klimat organizacyjny, będący elementem kultury organizacji, odzwierciedla otoczenie zewnętrzne procesu motywowania zawodników. Na jego kształtowanie w klubie sportowym wpływ mają wartości uznawane przez sportowców i style kierowania władz klubu [11, s. 111]. W celu uzyskania rzetelnych wyników badań klimatu organizacyjnego konieczna jest anonimowość takich badań. Tylko profesjonalne, często zamożne kluby sportowe praktykują badanie takich zależności. Aby wyraźnie podnieść poziom zaangażowania, niezbędne jest rozpoznanie przez władze klubu potrzeb, preferencji i oczekiwań zawodników oraz wychodzenie im naprzeciw [12, s. 84].

R. Panfil wskazuje, że „zaczyna się już mówić o wprowadzeniu szczególnego rodzaju coachingu do środowiska sportowego, jako dodatkowej, obok działań trenerkich, formy wydobywania potencjału i talentu sportowców” [18, s. 7]. Zjawisko coachingu sportowego polega na wspomaganiu w przygotowaniu sportowców do osiągnięcia i utrzymania wysokiej formy, a przez to uzyskiwania wysokich rezultatów w swojej dyscyplinie. Osoba takiego coacha (trenera rozwoju), niezwiązana dotychczas z danym klubem sportowym, poza pracą nad bieżącą formą zawodnika byłaby odpowiedzialna również za zarządzanie karierą sportową wyczynowców. Należy dodać, że zgodnie z definicją sportowy coach miałby za zadanie jedynie uświadomić, jakie są problemy sportowca, naprowadzić go na właściwą drogę, a nie szukać za niego rozwiązań. *Sport coaching* nie został do tej pory wprowadzony na polski rynek, ale w Stanach Zjednoczonych jest już bardzo popularny i szeroko wykorzystywany, szczególnie w sportach indywidualnych, takich jak lekkoatletyka czy narciarstwo [18].

W literaturze przedmiotu można znaleźć podział na pozafinansowe i finansowe sposoby motywowania sportowców. Celem ludzi zarządzających klubem sportowym jest wyzwolenie u zawodników potrzeby włożenia maksymalnego wysiłku w swoje działania. Wynik sportowy, a także i styl, w jakim zostanie uzyskany, ma duże znaczenie dla wizerunku organizacji sportowej [12, s. 79] (przykładem może być tu postawa reprezentacji Grecji, mistrza Europy w piłce nożnej, która zdobyła trofeum, prezentując „niemiły dla oka” styl gry – w rezultacie Grecy nie zdobyli sympatii kibiców, co było szczególnie widoczne w komentarzach prasowych).

Egzemplifikacją potrzeby afiliacji dla wielu sportowców jest gra w reprezentacji swego kraju i przynależność do zespołu złożonego z gwiazd. Możliwość zaspokojenia potrzeby uznania pojawia się w momencie udzielania wywiadów w prasie czy rozdawania autografów wśród kibiców. Natomiast potrzeba samorealizacji, wynikająca z wewnętrznego dążenia do wyznaczenia celu, pojawia się najczęściej po zaspokojeniu potrzeb niższego rzędu (przykładem może być tutaj próba osiągnięcia

sukcesu M. Jordana w golfie, po zdobyciu wszystkich możliwych laurów w koszykówce) [12, s. 84].

Drużyna sportowa ma w swoim składzie różne osobowości, jednak największą uwagę przyciągają autentyczne gwiazdy. Podstawowym celem trenera w takich wypadkach jest odkrycie potrzeb takiego zawodnika, aby nie stracił zapału do pracy lub nie pragnął zmienić otoczenia klubowego [12, s. 85]. Zdarza się, że gwiazdy zespołu sportowego często są bardzo trudnym partnerem. W tym przypadku należy podjąć bardzo ostrożne, jednak stanowcze działania, aby przekonać i odpowiednio zmotywować ich do zaangażowania [4, s. 96]. Rola lidera drużyny opiera się na przejęciu ogromnej odpowiedzialności na siebie. Musi on kierować grupą, zachęcać do większego zaangażowania i dodawać otuchy w chwilach wątplenia [19, s. 87–88]. Podobnie jak w przypadku trenera powinien on być autorytetem dla drużyny, zespół musi darzyć go pełnym zaufaniem i szacunkiem.

Zawodnicy sportowi liczą na równe traktowanie ich przez działaczy klubowych w aspekcie płacy, ale też przestrzegania regulaminu klubu. Ważnym elementem procesu motywowania w organizacji sportowej jest stosowanie bodźców o charakterze pozytywnym i negatywnym. Rolę pozytywnych wzmocnień mogą odegrać takie elementy, jak: pochlebna opinia w prasie, pochwała, premia za dobre wyniki, do negatywnych zaś można zaliczyć kary za złamanie procedur klubu czy brak zaangażowania w grę.

Ważnym elementem motywowania jest także możliwość wspólnego z przełożonym ustalania planów i zadań. Rozpatrując to przez pryzmat sportu, trener i zarząd powinien przed sezonem spotkać się z zespołem i wspólnie ustalić plany na nadchodzący sezon.

Oczywiście najbardziej znaną i szeroko rozpowszechnioną formą motywowania są korzyści materialne oferowane przez klub w zamian za osiągnięcie założonych wyników sportowych. Może to być rozwiązane w dwojaki sposób – zawodnicy mają wpisany w umowach z klubem lub sponsorem szczegółowy taryfikator premii albo też mają możliwość otrzymywania nagród uznaniowych przyznawanych przez władze klubu. Wiele klubów staje przed dylematem, czy lepiej jest płacić wyższe sumy kontraktowe (pensje), i tym samym mieć szansę ściągnięcia lepszych zawodników, czy też położyć większą wagę na premiowanie, uzależniając zarobki od wyniku sportowego, czyli zapewnić im minimalną podstawę z dużymi nagrodami za wyniki. Praktyka wskazuje, że ten drugi sposób daje lepsze rezultaty, ale często prowadzi do konfliktów na linii klub – sportowcy (przykład piłkarzy Legii Warszawa, którzy nie otrzymali premii za mistrzostwo Polski, ponieważ w wyniku zastosowania systemu premiowego drużyna utraciła płynność finansową) [12, s. 88].

Należy pamiętać, że nie ma uniwersalnego systemu motywacyjnego, zarówno dla firm, jak i organizacji sportowych. Sportowcy są specyficznym rodzajem uczestników organizacji, którzy mają bardzo duże potrzeby bycia docenianymi, często też

potrzebują silnych bodźców, aby realizować swoje zadania z pełnym zaangażowaniem. Aby takie zaangażowanie wyzwolić, należy stosować mieszankę wzmocnienia pozytywnego i negatywnego. Bardzo ważne jest, aby z daną grupą ludzi wytworzyć odpowiednio wysoki poziom zaangażowania, który sprawi, że sukcesy będą na wyciągnięcie ręki.

Istotną kwestią dotyczącą działalności sportowej, rzadko omawianą w mediach, jest niezwykle trudne zadanie przekształcenia polskich organizacji sportowych w silnych i realnych konkurentów innych klubów w Europie i na całym świecie. Przykładem takiej prężnie działającej organizacji sportowej jest drużyna Realu Madryt. Klub ten poza działalnością czysto sportową zajmuje się dystrybucją gadżetów klubowych na całym świecie, organizuje wycieczki na teren klubu, czy też zbiera fundusze z biletów na mecze i treningi zespołu. Real jest od wielu lat jednym z najbogatszych klubów na świecie właśnie dzięki komercjalizacji swojej działalności. Warto więc zwrócić uwagę, że menedżerowie polskich klubów sportowych muszą dostosować się do wymagań rynkowych, jeżeli liczą na osiągnięcie znaczących sukcesów na arenie międzynarodowej.

4. Cel i metodyka badań

Celem badań przeprowadzonych na potrzeby niniejszego opracowania była analiza i ocena skuteczności rozwiązań w dziedzinie motywowania do zaangażowania w klubie sportowym OKPR Traveland Społem Olsztyn. W procesie realizacji tego celu poszukiwano odpowiedzi na następujące pytania (problemy) badawcze:

- Które z czynników motywacyjnych zawodnicy uważają za najcenniejsze?
- Jaką rolę w motywowaniu do zaangażowania odgrywa wynagrodzenie?
- Jakie znaczenie motywacyjne mają bodźce o charakterze niematerialnym?
- Czy funkcjonujący w klubie sportowym system motywowania można uznać za efektywny i dostosowany do specyfiki organizacji?

Podstawowe badania służące realizacji założonego celu przeprowadzono metodą ankietową. Badaniami objęto wszystkich zawodników klubu OKPR Traveland Społem Olsztyn (19 piłkarzy ręcznych). Strukturę badanej populacji przedstawiono w tabeli 1.

Większość respondentów to osoby w wieku do 30 lat, legitymujące się stażem w klubie do 4 lat (ponad 63% badanej populacji). W badanej grupie znalazły się osoby zarówno z wykształceniem wyższym (ponad 47%), jak i średnim (ponad 47%) oraz jedna osoba z wykształceniem zawodowym.

Badania przeprowadzono w I kwartale 2010 roku.

Tabela 1. Struktura badanej populacji

Wyszczególnienie	Liczba respondentów	Procent
Wiek		
do 25 lat	8	42,1
od 25 do 30 lat	4	21,1
powyżej 30 lat	7	36,8
Wykształcenie		
wyższe	9	47,4
średnie	9	47,4
zawodowe	1	5,2
Staż w klubie		
do 2 lat	5	26,4
od 2 do 4 lat	7	36,8
powyżej 4 lat	7	36,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

5. Wyniki badań

Pytania zawarte w wykorzystanym w badaniach kwestionariuszu ankietowym miały na celu zebranie opinii sportowców na temat preferowanych przez nich form motywowania do zaangażowania oraz stosowanych w klubie OKPR Traveland Spółem Olsztyn rozwiązań motywacyjnych.

Z przeprowadzonych badań wynika, że nie wszystkie czynniki motywacyjne odgrywają znaczącą rolę w życiu zawodników. Okazuje się bowiem, że nagrody rzeczowe, takie jak: puchary czy statuetki, nie motywują zawodników do większego zaangażowania. Można odnieść wrażenie, że to kryjące się za medalami pieniądze są silniejszym bodźcem motywacyjnym. Przejawia się to w uznaniu przez respondentów wysokości wynagrodzenia, jak i premii oraz nagród pieniężnych za istotne czynniki motywacyjne (po ok. 58% wskazań). Ważnymi elementami okazały się także możliwość samorealizacji (ok. 58%) i rozwoju zawodowego (ponad 63% odpowiedzi). W dalszej kolejności wymieniano takie elementy, jak: dobra atmosfera pracy, uznanie społeczne i prestiż oraz pochwały i uznanie ze strony przełożonych (por. tabela 2).

Istotną kwestią dla zrozumienia natury sportowców jest identyfikacja celów, jakie zamierzają oni osiągnąć w swojej karierze. Z motywacyjnego punktu widzenia ważne jest również zweryfikowanie, czy plany poszczególnych zawodników są zbieżne z założeniami klubu.

Tabela 2. Najważniejsze czynniki motywacyjne w opinii badanych zawodników

Wyszczególnienie	Liczba wskazań	Procent
Możliwość rozwoju zawodowego	12	63,2
Możliwość samorealizacji	11	57,9
Wysokość wynagrodzenia	11	57,9
Premie i nagrody pieniężne	11	57,9
Dobra atmosfera pracy	9	47,4
Uznanie społeczne, prestiż	9	47,4
Pochwała, uznanie przełożonego	7	36,8
Nagrody rzeczowe (medale, puchary itp.)	3	15,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Wyniki badań wskazują, że wszystkim zawodnikom są znane cele klubu sportowego. Większość respondentów (79%) wskazała przy tym, że cele te są zbieżne z ich indywidualnymi celami. Pozostałe 21% badanych było natomiast przeciwnego zdania.

W dalszej kolejności zapytano zawodników o ich indywidualne cele sportowe. Najważniejszym takim celem w przypadku wszystkich objętych badaniem sportowców okazał się medal mistrzostw Polski za obecny sezon. Na drugim miejscu w hierarchii celów uplasowało się pewne miejsce w składzie drużyny (ponad 63% wskazań), co wskazuje, że potrzeba bezpieczeństwa odgrywa istotną rolę w życiu sportowca. Miejsce to bowiem oznacza stabilność finansową, możliwość rozwoju i uznanie ze strony kibiców oraz przełożonych. Na kolejnej pozycji znalazło się wyższe wynagrodzenie (ponad 52% odpowiedzi). Po 47% wskazań uzyskały natomiast odpowiedzi: gra w europejskich pucharach i reprezentacji swojego kraju. Wysoki procent tych wskazań oznacza duże aspiracje olsztyńskich szczypiornistów, ponieważ gra taka wiąże się z najwyższym poziomem piłki ręcznej. Na uwagę zasługuje przy tym fakt, iż zawodnicy OKPR Traveland Społem nie garną się do zmiany barw klubowych (por. tabela 3).

Na pytanie dotyczące siły kar i nagród jako bodźców motywacyjnych respondenci w przeważającej większości (ok. 90%) odpowiedzieli, iż silniejsze oddziaływanie motywacyjne mają dla nich bodźce o charakterze pozytywnym: nagrody, pochwały i uznanie przełożonego. Pozostałe osoby wskazały na motywacyjne znaczenie bodźców negatywnych, takich jak: upomnienia, nagany i kary.

Tabela 3. Najważniejsze cele sportowe zawodników OKPR Traveland Spółem Olsztyn

Wyszczególnienie	Liczba wskazań	Procent
Medal za obecny sezon w Ekstraklasie	19	100,0
Pewne miejsce w składzie drużyny	12	63,2
Wyższe wynagrodzenie	10	52,6
Gra w reprezentacji kraju	9	47,4
Gra w europejskich pucharach	9	47,4
Wyjazd do klubu zagranicznego	6	31,6
Zmiana krajowych barw klubowych	1	5,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

W dalszej części badania zapytano zawodników o kwestie dotyczące możliwości rozwoju zawodowego w klubie. Zdaniem większości ankietowanych zawodników (ponad 84%) takie możliwości w klubie istnieją i każdy sportowiec może je wykorzystać. Za najważniejszy czynnik wpływający na rozwój kariery sportowej w klubie respondenci uznali umiejętności graczy (ok. 90% wskazań), w dalszej kolejności wskazywano na rolę, jaką w tym zakresie odgrywa subiektywna ocena przełożonych (ok. 37% odpowiedzi), oraz staż w klubie (10,5%).

Niezwykle ważnym, a przez wielu uznawanym za najważniejszy, elementem systemu motywowania są wynagrodzenia. W przypadku sportowców na wynagrodzenie całkowite składają się świadczenia płacowe i pozapłacowe wynikające z kontraktu.

Ankietowani w zdecydowanej większości (ok. 95%) potwierdzili, iż znane są im jasne i zrozumiałe zasady wynagradzania w klubie. Większość badanych zawodników (ponad 74%) nie jest jednak zadowolona z otrzymywanego wynagrodzenia (w tym ponad 52% respondentów stwierdza to w sposób zdecydowany).

Najważniejszym czynnikiem wpływającym na wysokość wynagrodzenia w klubie są w opinii badanych zawodników umiejętności (ok. 74% wskazań). Ponad 52% respondentów jest przy tym zdania, że na wynagrodzenie zawodników w klubie wpływa subiektywna ocena przełożonych. W dalszej kolejności wymieniano: wynik sportowy na koniec sezonu (ponad 36%), staż w klubie (ponad 31%), zwycięstwo w szczególnie ważnym meczu oraz liczbę rozegranych meczy w sezonie (por. tabela 4).

Tabela 4. Najważniejsze czynniki wpływające na wysokość wynagrodzenia w klubie w opinii badanych zawodników

Wyszczególnienie	Liczba wskazań	Procent
Umiejętności	14	73,7
Subiektywna ocena przełożonych	8	52,6
Wynik sportowy na koniec sezonu	7	36,8
Staż w klubie	6	31,2
Zwycięstwo w szczególnie ważnym meczu	2	10,5
Ilość rozegranych meczy	2	10,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

W dalszej części badania respondenci mieli okazję wypowiedzenia się w kwestii innych elementów płacowych, które mogłyby pozytywnie wpłynąć na zaangażowanie i wyniki sportowe. Zdaniem znacznej części badanych zawodników pożądanym elementem motywacyjnym byłaby nagroda finansowa dla najlepszego (w ocenie przełożonych i/lub kibiców) zawodnika meczu (odpowiednio ponad 42 i ok. 37% wskazań). Ponad 21% ankietowanych zwróciło uwagę na pomeczową premię dla całego zespołu jako atrakcyjny element, który mógłby znaleźć się w tym systemie. Taka sama liczba respondentów stwierdziła także, że żaden z podanych czynników nie jest potrzebny (por. tabela 5).

Tabela 5. Czynniki płacowe, które mogłyby pozytywnie wpłynąć na zaangażowanie i wyniki sportowe w opinii badanych zawodników

Wyszczególnienie	Liczba wskazań	Procent
Nagroda finansowa dla najlepszego (w ocenie przełożonych) zawodnika meczu	8	42,1
Nagroda finansowa dla najlepszego (w ocenie kibiców) zawodnika meczu	7	36,8
Pomeczowa premia dla całego zespołu	4	21,1
Żaden z powyższych czynników nie jest potrzebny	4	21,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Kolejne pytanie miało na celu stwierdzenie, w jaki sposób piłkarze odbierają respektowanie naczelnej zasady kontraktowania w klubie, jaką jest utajnienie wynagrodzeń. Okazało się, że aż ok. 74% badanych zawodników uważa to za korzystne rozwiązanie dla zespołu, a tylko ponad 10% – ma zdanie przeciwne. Pozostałe osoby są natomiast zdania, że utajnienie wynagrodzeń to fikcja, ponieważ wszyscy i tak znają szczegóły kontraktów pozostałych piłkarzy.

Spśród dodatkowych świadczeń oferowanych przez klub za najbardziej atrakcyjne pod względem motywacyjnym respondenci uznali darmowe posiłki (ok. 79%

wskazań). W dalszej kolejności wymieniano: bonusy o charakterze żywieniowym i dodatki mieszkaniowe (po 42% odpowiedzi). Natomiast wśród świadczeń, które – zdaniem zawodników – mogłyby się przyczynić do podniesienia zaangażowania w klubie znalazły się: dodatkowe ubezpieczenia zdrowotne (ok. 74% wskazań), samochód służbowy do prywatnego użytku i wycieczka zagraniczna po sezonie (po 58% odpowiedzi), bony towarowe (31%), telefon służbowy (26%) i bilety na imprezy kulturalne (21%).

Następnym badanym obszarem były relacje międzyludzkie panujące w klubie sportowym oraz ich wpływ na motywację zawodników. W pierwszej kolejności ankietowani zostali zapytani o wpływ dobrej atmosfery w klubie na poprawę efektywności sportowców. Prawie wszyscy respondenci (ok. 95%) uznali, że dobra atmosfera może istotnie wpłynąć na lepsze wyniki. Większość ankietowanych (ok. 79%) stwierdziła przy tym, że atmosfera aktualnie panująca w klubie sprzyja poprawie efektywności. Zawodnicy pozytywnie ocenili również istniejące w klubie stosunki międzyludzkie – około 79% badanych stwierdziło, iż oparte są one na współpracy i zaufaniu. Zdaniem większości ankietowanych (ponad 84%) satysfakcjonujące są również relacje na linii podwładny – przełożony. Większość respondentów (ok. 79%) stwierdziła przy tym, iż jest doceniana przez przełożonych (rozumianych jako trenerzy i kadra zarządzająca).

Badani sportowcy mieli również okazję wypowiedzenia się w kwestii, czy wspólne spędzanie czasu po treningach i meczach zmotywowałoby ich bardziej do osiągnięcia lepszych wyników. W odpowiedzi na to pytanie zdania były dość podzielone. Tylko ok. 37% zawodników uznało to za idealne rozwiązanie, ponad 31% osób nie było tego pewnych, ale przychyliło się do takich działań. Pozostałe osoby były przeciwnego zdania.

Kolejne pytanie dotyczyło podmiotów odpowiedzialnych za podnoszenie poziomu zaangażowania w klubie. Wszyscy respondenci orzekli jednogłośnie, że to przede wszystkim sztab trenerski odpowiada za zaangażowanie graczy. Zdecydowanie mniejsze znaczenie zostało w tym zakresie przypisane prezesowi klubu (ponad 26% wskazań), dyrektorowi (ponad 10%) i kierownikowi klubu (ponad 5% odpowiedzi).

Objęci badaniem sportowcy wypowiedzieli się również w kwestii dodatkowych podmiotów, które mogłyby zajmować się motywowaniem w klubie. Zdania w tej kwestii również były podzielone. Połowa badanych odrzuciła taką propozycję, a druga część uznała za dobre rozwiązanie wprowadzenie do klubu dodatkowej osoby zajmującej się motywowaniem zawodników (coacha sportowego, psychologa).

Ponad połowa badanych zawodników (58%) stwierdziła przy tym, iż stosowane w klubie rozwiązania w dziedzinie motywowania skutecznie oddziałują na zaangażowanie w pracę, pozostałe osoby były przeciwnego zdania. Chęć wprowadzenia zmian w funkcjonującym w klubie systemie motywacyjnym wyraziło jednak zaledwie

ok. 26% badanych, wskazując głównie na pomeczowe premie finansowe jako element, który mógłby skutecznie przyczynić się do zwiększania motywacji sportowców.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania dowiodły, że istotnym motywatorem do zaangażowania w klubie sportowym jest wynagrodzenie, ale ważne są również możliwość rozwoju i samorealizacji. Stabilizacja finansowa daje sportowcom poczucie bezpieczeństwa. Okazuje się jednak, że dla zawodników ważny jest także rozwój osobisty i stałe podnoszenie umiejętności.

Cennym bodźcem motywacyjnym dla sportowców są także dodatkowe świadczenia pozapłacowe. Badania wykazały, że zastosowanie takich świadczeń, jak: dodatkowe ubezpieczenia zdrowotne, telefon służbowy do prywatnego użytku czy finansowanie wypoczynku wiązałyby się ze zwiększonym zadowoleniem zawodników, wpływając przy tym na ich zaangażowanie.

Atmosfera panująca w klubie ma istotne znaczenie w podwyższaniu poziomu zaangażowania zawodników. Okazało się, iż pozytywne relacje interpersonalne mają istotne przełożenie na wyniki osiągnięte przez zespół. Z uwagi na zaufanie i współpracę panującą w klubie warto byłoby także zaproponować zawodnikom wspólne spędzanie wolnego czasu, ponieważ taki element integracji jest często pożądany, szczególnie wśród młodych sportowców.

Wykorzystywane w OKPR Traveland Społem Olsztyn rozwiązania w dziedzinie motywowania generalnie można uznać za skuteczne, sprzyjające zwiększaniu zaangażowania zawodników. Uzyskane wyniki badań wskazują jednak przy tym na potrzebę zmian w systemie motywacyjnym, wśród których zawodnicy sugerują m.in. wprowadzenie dodatkowych pomeczowych premii finansowych jako skutecznego środka służącego zwiększaniu motywacji.

Reasumując, można stwierdzić, że skuteczność procesu motywowania zależy od wielu różnorodnych czynników. Dlatego też właściwe zarządzanie kadrą organizacji sportowej i rozpoznanie jej potrzeb ma podstawowe znaczenie dla osiągnięcia wytyczonych celów i realizacji zadań klubu sportowego.

Stale usprawnianie i ulepszanie systemów motywacyjnych jest wyznacznikiem prawidłowych działań władz klubu. Należałoby w tym zakresie zwrócić większą uwagę na czynnik ludzki i skupić się na potrzebach zarówno poszczególnych zawodników, jak i całego zespołu. Tym samym warto byłoby zastanowić się dokładnie nad indywidualnym rozwojem każdego z zawodników i sprecyzować ścieżkę kariery poszczególnych graczy. Zastosowanie takich działań może okazać się efektywnym narzędziem zwiększania zaangażowania sportowców, a przy tym skuteczną bronią w walce z konkurującymi klubami w regionie, kraju i za granicą.

Bibliografia

- [1] Armstrong M., *Zarządzanie wynagrodzeniami*, Wolters Kluwer, Kraków 2009.
- [2] Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
- [3] Ayers K., *Engagement is not Enough*, Advantage, Charleston 2006.
- [4] Bukowska B., *W jaki sposób rozwijać gwiazdy w zespole?*, „Personel i Zarządzanie” 2007, nr 10.
- [5] Burkiewicz M., *Rola zaangażowania pracowników w strategii zarządzania zasobami ludzkimi*, PRET SA, Warszawa 2003.
- [6] Coopey J., *Managerial Culture and the Stillbirth of Organizational Commitment*, „Human Resource Management Journal” 1995, Vol. 1.
- [7] Jończyk J., *Budowanie zaangażowania personelu we współczesnych organizacjach*, [w:] *Zarządzanie kompetencjami a Human Performance Improvement*, red. E. Jędrych, J.P. Lenzion, Politechnika Łódzka, Łódź 2010.
- [8] Juchnowicz M., *Fenomen zaangażowania pracowników*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2009, nr 2.
- [9] Juchnowicz M., *Zaangażowanie pracowników poprzez zaufanie*, [w:] *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, red. M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczek, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- [10] Kahn W.A., *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*, „Academy of Management Journal” 1990, Vol. 33.
- [11] Karwiński M., *Motywacja i zaangażowanie pracowników jako istotny czynnik sukcesu organizacji sportowej*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2007, nr 748.
- [12] Karwiński M., *Motywowanie sportowców do uzyskiwania wysokich wyników*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2005, nr 679.
- [13] Kinowska H., *Wpływ wybranych czynników strukturalnych na zaangażowanie pracowników*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2009, nr 2.
- [14] Lawler E., *Talent. Making People Your Competitive Advantage*, Jossey-Bass, San Francisco 2008.
- [15] Macey W.H., Schneider B., *The Meaning of Employee Engagement*, „Industrial and Organizational Psychology” 2008, Vol. 1.
- [16] Maslach C., Schaufelli W.B., Leiter M.P., *Job Burnout*, „Annual Review of Psychology” 2001, Vol. 52.
- [17] Meyer J.P., Allen N.J., *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*, „Human Resource Management Review” 1991, Vol. 1.
- [18] Panfil R., *Coaching uzdolnionego gracza*, Akademia Umiejętności Management and Company, Wrocław 2007.

- [19] Pisarska E., *Jak skutecznie podnieść poziom zaangażowania grupy oraz autorytet lidera*, „Personel i Zarządzanie” 2008, nr 1.
- [20] Rostek R., *Sposób na przewagę, czyli metody i narzędzia budowania zaangażowania pracowników*, „Personel i Zarządzanie” 2006, nr 9.
- [21] Schaufelli W.B., Salanova M., Gonzalez-Roma V., Bakker A.B., *The Measurement of Engagement and Burnout: A two-sample Confirmatory Factor Analytic Approach*, “Journal of Happiness Studies” 2002, Vol. 3.
- [22] Spik A., Klincewicz K., *Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi – zaangażowanie organizacyjne*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu*, red. M. Kostera, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- [23] Strużycki M. (red.), *Podstawy zarządzania*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.
- [24] Wojtczuk-Turek A., *Obraz zaangażowanego pracownika w percepcji kadry menedżerskiej*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2009, nr 2.
- [25] Woodruffe Ch., *Employee Engagement – The Real Secret of Winning a Crucial Edge over your rivals*, „Manager Motivation”, December–January 2006.

MOTYWOWANIE ZAWODNIKÓW KLUBÓW SPORTOWYCH DO ZAANGAŻOWANIA ORGANIZACYJNEGO

Streszczenie

W problematykę dotyczącą motywowania wpisuje się obszar dotyczący kształtowania pożądaných z punktu widzenia organizacji postaw i zachowań jej uczestników. Zjawisko wyzwalania zaangażowania odgrywa szczególną rolę w procesie budowania identyfikacji sportowców z misją organizacji sportowej i jej celami.

Celem prezentowanych badań była analiza i ocena skuteczności działań w dziedzinie motywowania do zaangażowania w klubie sportowym OKPR Traveland Społem Olsztyn. Przeprowadzone badania dowiodły, że istotnym motywatorem zawodników w klubie sportowym jest wynagrodzenie, ale ważne są również możliwość rozwoju i samorealizacji, pozytywne relacje interpersonalne i atmosfera oparta na współpracy i zaufaniu.

SŁOWA KLUCZOWE: MOTYWOWANIE, ZAANGAŻOWANIE ORGANIZACYJNE, ORGANIZACJA SPORTOWA

MOTIVATION OF SPORTS CLUBS' MEMBERS FOR ORGANIZATIONAL ENGAGEMENT

Abstract

The issues concerning motivation include the area of developing the desirable attitudes and behaviors of participants of organizations. The phenomenon of triggering engagement plays a special role in the process of creating athletes' identification with the sport organization's mission and its goals.

The aim of presented research was to analyse and evaluate the effectiveness in the field of motivation for engagement in the sport organization O.K. P. R. Traveland Społem Olsztyn. The studies shown that payment is an essential motivator in the sport organization but another factors like the possibility of self-development and fulfillment, positive interpersonal relations and the atmosphere based on cooperation and trust are also relevant.

KEY WORDS: MOTIVATION, ORGANIZATIONAL ENGAGEMENT, SPORT ORGANIZATION

