

Łukasz Panfil

Wyższa Szkoła Zarządzania i Coachingu we Wrocławiu

PROJEKT „UZDOLNIONY SPORTOWO DOLNOŚLĄZAK” JAKO EGZEMPLIFIKACJA KONCEPCJI ZARZĄDZANIA TALENTAMI

Streszczenie: W sporcie do uzyskania wysokiego poziomu konieczne jest posiadanie uzdolnień do gry (talentu). W sprzyjających warunkach w 8-, 10-letnim procesie treningowym są one przekształcane w umiejętności. Uzdolnienia sportowe są wartością unikalną, są wrodzone i konieczne wydaje się odpowiednie zarządzanie nimi. Istotna jest też walka o talenty w sporcie, coraz trudniejsza w obliczu globalizacji i różnych jej przejawów. Firmy sportowe bowiem przewagę konkurencyjną uzyskują m.in. przez wysokie kompetencje swoich pracowników, a te kształtowane są na bazie uzdolnień. Uwzględniając światowe trendy, a także niską efektywność tradycyjnego systemu zarządzania młodymi utalentowanymi sportowcami w Polsce, pod koniec 2009 r. zainicjowano projekt pn. „Uzdolniony sportowo Dolnoślązak”, którego głównym celem jest diagnozowanie, monitorowanie i wspieranie uzdolnień go gry.

Słowa kluczowe: talent, zarządzanie talentami, model szkolenia, uzdolniony sportowo Dolnoślązak, diagnozowanie, wspieranie rozwoju.

1. Wstęp

Zarządzanie talentami wymienia się jako jeden z najważniejszych światowych trendów w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, w tym także w sporcie. Obok zarządzania efektywnością oraz wspierania równowagi między życiem zawodowym a osobistym zarządzanie talentami uznaje się za jedno z trzech głównych wyzwań strategicznego zarządzania zasobami ludzkim. Coraz częściej postuluje się też potrzebę tworzenia specjalnych programów indywidualnego rozwoju pracowników o najwyższym potencjale [Tabor].

Zarządzanie talentami, zagadnienie, które w Polsce wciąż traktowane jest jako nowe, pojawiło się po raz pierwszy w USA już w latach 80. Zainteresowano się wówczas poszukiwaniem i szczególnym traktowaniem osób o dużym potencjale, które mogły się znacznie przyczynić do rozwoju firmy i wzmocnienia jej konkurencyjności na rynku. Zagadnienie to zostało jednak wypromowane dopiero pod koniec lat 90., kiedy to wprowadzono pojęcie „wojna o talenty”. Zauważono bowiem, że liczba bardzo zdolnych osób jest bardzo ograniczona i że sukcesem firmy jest zwy-

ciężenie z innymi przedsiębiorstwami na rynku globalnym w przyciąganiu do siebie najlepszych kandydatów [Tabor].

Ciekawe podejście zaproponowano w artykule *Funkcja zasobów ludzkich XXI wieku: talent, głupcze* [Buckingham, Vosburgh 2001]. Zgodnie z nim organizacje powinny budować system opierający się na trzech elementach; są nimi:

- umiejętności rozumiane jako specyficzne techniki i metody umożliwiające sprawne wykonywanie różnych czynności,
- wiedza odnosząca się do informacji o działalności, jaką się prowadzi, ale też do lekcji płynących z doświadczenia,
- talent odnoszący się do cech związanych z myśleniem, uczuciami i zachowaniem.

Jak podkreślają autorzy artykułu, dwóch pierwszych elementów można się nauczyć, natomiast talent jest unikalny i jest czymś, czego nie można się nauczyć [Buckingham, Vosburgh 2001].

Uzdolnienia sportowe, podobnie jak i wszystkie inne talenty, również są traktowane jako wartość unikatowa, o którą muszą się starać firmy sportowe. Dlatego także w sporcie globalizacja i różne jej przejawy powodują, że ta walka staje się coraz trudniejsza, ale też istotniejsza. Firmy sportowe bowiem, podobnie jak inne firmy, przewagę konkurencyjną uzyskują m.in. poprzez wysokie kompetencje swoich pracowników (np. sportowców), a te kształtowane są właśnie na bazie uzdolnień.

Celem niniejszego artykułu jest pokazanie koncepcji zarządzania talentami w odniesieniu do sportu ze szczególnym uwzględnieniem etapu doboru kadr, a także przedstawienie założeń organizacyjnych projektu „Uzdolniony sportowo Dolnoślązak” będącego przejawem jej egzemplifikacji.

2. Pojęcie talentu

Istnieje wiele definicji talentu często determinowanych przez branżę, w jakiej talent ma być definiowany. W dalszej części tekstu podano te, które mogą pasować do określenia talentu w sporcie. Ogólnie rzecz ujmując, przez talent rozumieć można osobę o wybitnym potencjale. Zgodnie z najczęściej cytowanym i praktycznie stosowanym modelem wybitnych zdolności Renzulliego talent tworzą następujące składniki [Listwan]:

1. Ponadprzeciętne zdolności obejmujące:
 - ogólne zdolności – podwyższony potencjał intelektualny,
 - zdolności specyficzne – dotyczące konkretnych dziedzin.
2. Twórczość, tj. oryginalność, nowość, płynność i „giętkość” myślenia, podejmowanie nowych i niekonwencjonalnych problemów, otwartość na wieloznaczność i niepewność, podejmowanie ryzyka, wrażliwość i bogata emocjonalność.
3. Zaangażowanie w pracę, tj. dyscyplina wewnętrzna, wytrwałość w dążeniu do celu, pracowitość, wytrzymałość, fascynacja pracą, skłonność do poświęceń, wiara we własne możliwości.

Według E. Michaela talent to suma zdolności danej osoby – jej wrodzonych darów, umiejętności, wiedzy, doświadczenia, inteligencji, osądów, postaw, charakteru i przedsiębiorczości, a także umiejętność uczenia się i doskonalenia. T. Listwan uważa znowu, że tym, co wyróżnia utalentowanych ludzi, jest ich ambicja i wewnętrzna motywacja do osiągania celów zawodowych [Listwan]. Ciekawa wydaje się także definicja J.W. Dawida, który określa talent jako spotęgowane uzdolnienia. Mogą one mieć wymiar wszechstronny, dotyczący różnych dziedzin, ale też ukierunkowany, dotyczący konkretnej specjalizacji [Pocztowski (red.) 2008, s. 38]. Wydaje się, że uzdolnienia sportowe dotyczące danej dyscypliny sportu, o których w niniejszym artykule głównie będzie mowa, są i powinny być wysoce wyspecjalizowane.

3. Koncepcja zarządzania talentami

W ujęciu ogólnym zarządzanie talentami to zbiór działań odnoszących się do osób wybitnie uzdolnionych, podejmowanych z zamiarem ich rozwoju i zwiększania ich sprawności oraz osiągnięcia celów organizacji. Inna definicja wyróżnia w zarządzaniu talentami takie elementy, jak identyfikacja, rozwój, utrzymanie, zaangażowanie i właściwe wykorzystanie talentów w określonych warunkach organizacyjnych [Pocztowski (red.) 2008, s. 38].

To tylko dwie z bardzo wielu definicji lub raczej sposobów ujmowania koncepcji zarządzania talentami. Istotniejsze wydaje się jednak ujęcie jej na podstawie podziału na poszczególne etapy. Najbardziej powszechny jest ten zaproponowany przez T. Listwana [Listwan]:

- 1) wejście – pozyskanie talentów do organizacji,
- 2) transformacja – doskonalenie, przemieszczanie i ocenianie pracowników,
- 3) wyjście – monitorowanie przyczyn rozstań z utalentowanymi pracownikami.

Ważną cechą koncepcji zarządzania talentami jest indywidualizacja, tj. indywidualne podejście do talentu i na tym gruncie podejmowanie względem niego stosownych działań [Listwan]. Jednym z przejawów indywidualizacji jest ustalanie ścieżek indywidualnego rozwoju i wspieranie talentów w tym zakresie. W odniesieniu do rozwoju indywidualnego to właśnie pracownik jest głównym podmiotem, począwszy od identyfikacji potrzeb i aspiracji, na decyzjach o odejściu z organizacji skończywszy. Kluczowa staje się tutaj zdolność pracownika do samooceny i umiejętność pracy nad sobą [Listwan].

Istotne znaczenie dla powodzenia zarządzania talentami jest uczestnictwo stosownych podmiotów tego zarządzania. Chodzi tutaj zarówno o najwyższe kierownictwo danej firmy, ale też bezpośrednich przełożonych i inne podmioty mające pośredni lub bezpośredni wpływ na rozwój danej osoby uznanej za utalentowaną. Szczególnie ważną rolę mogą odegrać też mentorzy i coachowie [Listwan].

Uważa się również, że zarządzanie talentami, jako składowa zarządzania zasobami ludzkimi, obejmuje również te same procesy. Większy nacisk kładzie się jednak na bardziej specjalistyczne techniki i metody w nim stosowane, tj. [Pocztowski (red.) 2008, s. 50]:

- *assessment centre*,
- technika 360 stopnia,
- techniki psychologiczne,
- diagnoza inteligencji.

W obszarze zarządzania talentami w sporcie stosuje się niektóre z wymienionych, ale też inne, jeszcze bardziej specyficzne, tj. ocenę ekspercką zawodnika, obserwację podczas meczu lub treningu, testy sprawnościowe, gry symulacyjne itp. [Panfil 2007, s. 50]

4. Zarządzanie talentami w grach sportowych

Warunkiem koniecznym do uzyskania wysokiego poziomu sportowego w grach zespołowych jest posiadanie uzdolnień do gry (talentu). W sprzyjających warunkach w ciągu 8-, 10-letniego procesu treningowego są one przekształcane w umiejętności gry. Uzdolnienia sportowe, podobnie jak inne, są wartością unikalną, są wrodzone i podobnie jak inne odmiany talentów konieczne wydaje się odpowiednie zarządzanie nimi.

Według R. Panfila można przyjąć, że zarządzanie talentami w grach sportowych to wieloletni proces obejmujący antycypacyjne identyfikowanie i pozyskiwanie uzdolnień do gry, które są wrodzone, unikatowe i losowo ujawniane przez nielicznych (*input* – wejście), następnie następuje ich przekształcanie w profile kompetencji odnoszące się do wypełniania określonych funkcji w grze, by na końcu tego procesu transformować te kompetencje do firm sportowych (*output* – wyjście) [Panfil 2010].

Rozkładając tę definicję na czynniki pierwsze, można przyjąć, że [Panfil 2010]:

- antycypacyjne identyfikowanie i pozyskiwanie uzdolnień realizowane jest najczęściej przez *scouting* lub *assessment centre* i polega na wynajdywaniu graczy odpowiadających przewidywanym profilom umiejętności gry,
- przekształcanie uzdolnień w profile kompetencji odbywa się najczęściej przez trening sportowy i *coaching* personalny, a jego celem jest prowadzenie uzdolnionego sportowo zawodnika zgodnie z trybem indywidualnego rozwoju,
- transfer kompetencji do firmy sportowej jako element zarządzania transferami.

Funkcjonujący do tej pory tradycyjny system zarządzania uzdolnionymi graczami, realizowany w rozproszonych klubach, w którym głównym kryterium podziału zawodników jest kategoria wiekowa, przestaje obowiązywać. Spotykany jest tylko w nielicznych krajach, m.in. w Polsce. Na świecie coraz większego znaczenia nabierają takie systemy, jak [Panfil 2010]:

- włączenie szkolenia sportowego do zawodowej edukacji w ramach scentralizowanych systemów,
- *scouting* i *coaching* uzdolnionych sportowców,
- tworzenie sieci globalnych ośrodków określanych jako akademie firm sportowych.

W niniejszym artykule skoncentrowano się na pierwszym etapie procesu zarządzania talentami w sporcie, a więc procesie pozyskiwania uzdolnionych graczy.

Utworzenie jednolitego rynku europejskiego oraz związana z tym swoboda w przemieszczaniu się pracowników pomiędzy krajami Unii Europejskiej miały znaczący wpływ na rynek sportowy. W latach 90. Europejski Trybunał Sprawiedliwości wydał werdykt w tzw. sprawie Bosmana, który umożliwił od tej pory sportowcom po zakończonym kontrakcie swobodne przeniesienie się do klubu w innym państwie (wcześniej blokowane było to przez regulacje narodowych federacji sportowych, które chciały w ten sposób kontrolować sportowców). Wprowadzenie swobód w przemieszczaniu się sportowców (w myśl prawa wspólnotowego traktowanych jako pracownicy) między poszczególnymi krajami spowodowało jeszcze bardziej zażartą walkę klubów o pozyskanie tych najlepszych. Spowodowało też to, że firmy sportowe o dominującej dotąd pozycji zmuszone zostały do pozyskiwania coraz młodszych sportowców. Dodatkowo unikatowość uzdolnień sportowych powoduje, że ich poszukiwanie przyjmuje wymiar globalny.

Wojna o talenty rozgrywana w sporcie spowodowała, że wykształciły się na świecie różne systemy pozyskiwania uzdolnionych sportowców w zależności od tego, jaki funkcjonuje system zarządzania talentami w danym klubie lub kraju.

Jednym z systemów jest koordynowany centralnie system edukacji sportowej. Jego przykładem może być szkolenie młodzieży w piłce nożnej w Anglii lub Francji. W systemie tym występują zespoły na różnych poziomach szkolenia, przy czym cele edukacyjne dotyczą indywidualnego rozwoju poszczególnych młodych graczy. Bardzo istotna jest tutaj współpraca między poszczególnymi zespołami, której głównym celem jest awans konkretnego zawodnika [Panfil 2007, s. 51]. W Anglii system różnego rodzaju rozgrywek obejmuje ok. 2000 lig. Oprócz zespołów reprezentujących miasta lub okręgi występują również tzw. drużyny niedzielne. To właśnie w ramach opisanego systemu rozgrywek *scout* z danego klubu wyszukuje najbardziej utalentowanych zawodników celem objęcia wsparciem ich indywidualnego rozwoju i docelowo pozyskania ich do firmy sportowej, którą reprezentują. Oprócz tego przy firmach sportowych funkcjonują tzw. akademie. To właśnie do nich sprowadza się najlepszych młodych, utalentowanych zawodników z kraju i całego świata, którzy w przyszłości zasilą pierwszy skład danej firmy sportowej.

Jak już wcześniej wspomniano, w dobie globalizacji i walki o coraz młodszych utalentowanych zawodników *scouting* wykracza najczęściej poza granice kraju. Ze względów prawnych (np. ograniczenia w Anglii dotyczące sprowadzania do akademii tylko zawodników mieszkających w pobliżu danej akademii), finansowych i innych nie od razu po znalezieniu potencjalnie utalentowanego sprowadza się go do akademii. Wcześniej obejmuje się go wsparciem lub coachingiem w miejscu zamieszkania i przez jakiś okres obserwuje się jego rozwój. Dopiero gdy po jakimś czasie *scout* lub menedżer firmy sportowej odpowiedzialny za zespół stwierdzi, że zawodnik jest perspektywiczny, sprowadza się go do akademii. Często wraz z zawodnikiem firmy sportowe sprowadzają całą jego rodzinę, żeby razem zamieszkali w jej pobliżu [Premier League...].

Coraz częściej na obszarach, z których pochodzi potencjalnie dużo utalentowanych zawodników, najlepsze firmy sportowe otwierają specjalne klasy lub całe szkoły piłkarskie. Zapraszają do nich dzieci i młodzież, których pasją jest piłka nożna. Oprócz nauki gry prowadzonej przez wykwalifikowanych trenerów z firmy sportowej kształtuje się w nich pozytywne postawy prospołeczne, a także uczy się zasad i filozofii firmy. Przykładem może być chociażby model rozwoju propagowany przez Manchester United we wszystkich szkołkach piłkarskich firmy zakładający rozwój młodych talentów w takich aspektach, jak: technika, taktyka, postawy społeczne, umysł, predyspozycje fizyczne. Hasłem przewodnim jest *Learn to play the united way* (Naucz się grać w zjednoczony sposób). Podaje się, że w samej Wielkiej Brytanii Manchester United stworzył już 55 szkółek [Development Model...]. Do tego należy doliczyć coraz więcej szkółek otwieranych w różnych częściach świata (USA, RPA, Singapur i in.). Ciekawym zjawiskiem jest to, że coraz częściej przyjeżdża się do takich szkółek już 6-latków, zachęcając ich do uprawiania właśnie tej dyscypliny.

Tworzy się w ten sposób system, w którego centrum jest firma sportowa wraz z funkcjonującą przy niej akademią, a po kraju i świecie rozproszona jest sieć scoutów i szkółek piłkarskich, których głównym celem jest wyszukiwanie utalentowanych sportowców, prowadzenie ich i pozyskiwanie do akademii.

Najbardziej atrakcyjnymi obszarami poszukiwania uzdolnionych sportowców są bez wątpienia kraje Ameryki Południowej, Meksyk, Indie czy wreszcie teren Afryki. Najlepsze firmy sportowe na świecie a także same światowe federacje, zwłaszcza piłkarska, już dawno zauważyły, że to właśnie w krajach afrykańskich, często traktowanych jako kraje trzeciego świata, drzemie stale rosnący potencjał, jeśli chodzi o talenty sportowe. To tutaj realizowany jest też największy w historii projekt związany z wyszukiwaniem utalentowanych piłkarzy. Jego nazwa to „ASPIRE Africa. Football Dreams” i jest koordynowany przez Akademię ASPIRE w Katarze. W pierwszej fazie 50 najbardziej utalentowanych, młodych, wyselekcjonowanych podczas testów zawodników w każdym z siedmiu krajów biorących udział w projekcie udaje się do stolic tych krajów na tygodniowy okres testowy. Po jego zakończeniu wybiera się tylko trzech z każdego kraju, zawodnicy ci udają się na 4-tygodniowy okres testowy do Akademii ASPIRE, a najlepsi zostają do niej wcieleni [Aspire Academy...]. Projekt wzmocni potencjał piłkarski Afryki, ale też stanie się kolejnym punktem spornym między najlepszymi firmami sportowymi na świecie w walce o talenty.

5. Projekt „Uzdolniony sportowo Dolnoślązak”

Jak już wcześniej wspomniano, w Polsce wciąż funkcjonuje tradycyjny i nieco już przestarzały model szkolenia młodzieży, w którym podstawową jednostką organizacyjną jest klub sportowy i wchodzące w jego skład zespoły. Przekłada się to również na proces doboru i związaną z nim diagnozę uzdolnień. Powoduje to bowiem sytuację, w której wszelkie testy diagnostyczne prowadzone są w ramach poszczegól-

nych drużyn, a wyniki zawodników odnosi się jedynie do pozostałych członków zespołu. Należy natomiast podkreślić, że występowanie uzdolnień do gry jest zjawiskiem losowym, co oznacza, że takie samo jest prawdopodobieństwo, że talenty wystąpią na terenach wiejskich, jak i miejskich. Wynika z tego, że podczas pierwszego etapu procesu zarządzania talentami w grach sportowych powinno się wychodzić ponad ramy organizacyjne związane z podziałem na poszczególne kluby i przeprowadzać diagnozę, a następnie dobór na większej populacji (np. z całego regionu, kraju, kontynentu, świata).

Uwzględniając światowe trendy, a także niską efektywność tradycyjnego systemu szkolenia młodzieży w Polsce, pod koniec 2009 r. zainicjowano projekt „Uzdolniony sportowo Dolnoślązak”. Partnerami projektu zostały następujące instytucje: Wyższa Szkoła Zarządzania i Coachingu we Wrocławiu oraz Dolnośląski Związek Piłki Nożnej. Chęć przystąpienia do projektu wyraziły też Dolnośląski Związek Piłki Siatkowej oraz Dolnośląski Związek Koszykówki. Patronat nad projektem objął Wydział Kultury Fizycznej, Sportu i Rekreacji Urzędu Marszałkowskiego Województwa Dolnośląskiego.

Projekt realizowany będzie od początku 2010 r. do połowy roku 2018. Główne jego cele to m.in.:

- objęcie procesem selekcji do 2018 r. ok. 10 000 dzieci uprawiających grę w piłkę nożną i wybranie z tej grupy ok. 500 uzdolnionych sportowo,
- monitorowanie rozwoju uzdolnień do gry w piłkę nożną grup składających się od 20 do 100 uzdolnionych sportowo osób z każdego rocznika,
- zindywidualizowane wspieranie rozwoju uzdolnień do gry w piłkę nożną osób uznanych za uzdolnione sportowo z każdego rocznika.

Równolegle prowadzone będzie kształcenie coachów, których zadaniem będzie objęcie zindywidualizowanym wsparciem osób uznanych za uzdolnione sportowo.

Pierwszy etap projektu można uznać za pierwszy etap zgodny z koncepcją zarządzania talentami, a więc jest to dobór, w tym przypadku, zawodników-uczniów. Zgodnie z jego założeniami co roku kolejnych ok. 1000 osób będzie obejmowanych systematyczną diagnozą uzdolnień do gry w piłkę nożną. Po każdym roku z każdego badanego rocznika odpadała będzie grupa osób, w odniesieniu do których odnotuje się najmniejsze postępy w rozwoju uzdolnień.

Diagnoza przeprowadzana będzie dwa razy w roku. Będą podczas niej oceniane takie składowe uzdolnień, jak: uzdolnienia ruchowe (test czynności ruchowych z piłką i bez piłki), uzdolnienia umysłowe (wyliczenie średniej ocen z ostatniego semestru nauki w szkole), uzdolnienia osobowościowe i prospołeczne (analiza cech osobowości). Za diagnozę odpowiedzialny będzie trener klubowy, który będzie koordynatorem jej przeprowadzenia. W zakresie bowiem analizy uzdolnień zaangażowani w nią będą również rodzice danego zawodnika-ucznia i jego szkolny wychowawca. Wyniki diagnozy wpisywane będą do specjalnie przygotowanych dzienniczków badań.

Trener do Ośrodka Monitorowania Uzdolnień do Gry Sportowej przy Wydziale Sportu Wyższej Szkoły Zarządzania i Coachingu we Wrocławiu przekazuje wypełnione i podpisane przez siebie, rodziców i wychowawców dzienniczki. Tam zostaną one wprowadzone do systemu komputerowego. System przeliczy wszystkie wyniki i poda informację zwrotną, który uczeń przejawia uzdolnienia do gry w piłkę nożną na tle całej badanej populacji.

Na podstawie systematycznie przekazywanych danych, co 6 miesięcy przez 3 lata, ustalana i aktualizowana będzie lista osób wyróżniających się uzdolnieniami do gry w piłkę nożną (monitoring uzdolnień). Zwrotne informacje o uzdolnieniach otrzymują: rodzice, wychowawca szkolny i trener klubowy oraz odpowiedni dolnośląski związek sportowy. Osoby uznane za uzdolnione objęte będą zindywidualizowanym wsparciem przez wykwalifikowanych coachów (drugi etap koncepcji zarządzania talentami – coaching).

Kiedy pisano niniejszy artykuł, rozpoczął się pierwszy etap projektu. Podczas jego trwania oceną uzdolnień objęte zostaną dzieci z rocznika 1999 z całego Dolnego Śląska. Badaniami objęto dzieci zainteresowane uprawianiem gry w piłkę nożną.

Kolejne fazy projektu dotyczyły będą diagnozy uzdolnień i monitorowania ich rozwoju. Badaniom poddane zostaną także elementy zarządzania talentami w projekcie „Uzdolniony sportowo Dolnoślązak”, takie jak :

- system pracy trenerów w klubach stosowany podczas przeprowadzania diagnozy,
- system współpracy pomiędzy trenerem a rodzicami i wychowawcą szkolnym danego zawodnika-ucznia,
- system współpracy pomiędzy trenerem a Ośrodkiem Monitoringu Uzdolnień do Gry,
- dobór klubów (zespołów) zainteresowanych wzięciem udziału w projekcie,
- sprawność funkcjonowania systemu komputerowego analizującego dane o uzdolnieniach,
- system informacji zwrotnej przekazywanej zainteresowanym podmiotom skoncentrowanym wokół uzdolnionego sportowca.

Celem tych systematycznie prowadzonych badań będzie ciągłe usprawnianie całego projektu i realizacji jego założeń. To bowiem wspólnie z dużym zaangażowaniem trenerów i rodziców poszczególnych zawodników-uczniów w realizację założeń projektu (przekładającego się na zwiększającą się populację badanych) sprawi, że po każdym trzyletnim okresie wyselekcjonowana ostatecznie grupa zawodników-uczniów rzeczywiście będzie się wykazywać uzdolnieniami do gry. Tym lepszy będzie też materiał do objęcia ich drugim etapem zarządzania talentami w grach sportowych, a więc zgodnie z koncepcją R. Panfila – przekształcaniem uzdolnień w profile kompetencji poprzez m.in. *coaching*.

Zarządzanie talentami jest zjawiskiem nowym, dynamicznie się rozwijającym, także w sporcie, zwłaszcza w grach sportowych, z piłką nożną na czele. Jest jednak kilka cech, które sprawiają, że zarządzanie talentami w sporcie jest bardzo specyficzne w porównaniu z innymi obszarami:

- diagnozowanie uzdolnień do gry należy rozpocząć już od najmłodszych lat, żeby potem okres ich indywidualnego rozwoju i przekształcania w konkretne kompetencje był odpowiednio długi (8-10 lat),
- sport jest aktywnością bardzo transparentną, przez co uzdolnienia, przekształcone w późniejszym okresie w kompetencje, są stale obserwowane nie tylko przez trenera i innych zawodników, ale też przez kibiców, media i sponsorów,
- walka o talenty w sporcie prowadzona przez najlepsze kluby ma wymiar globalny, a konkurencja jest bardzo silna.

Ze względu na pewne wypracowane już metody w obszarze sportu uwzględniające te wskazane cechy system zarządzania talentami w sporcie może stanowić inspirację i niejako wzór dla innych obszarów gospodarki, polityki czy też kultury.

Literatura

Aspire Academy Launches Talent Search, www.sportbusiness.com.

Buckingham V., Vosburgh R., *The 21st Century Human Resources Function : It's The Talent, Stupid*, 2001.

Development Model, www.manutdsoccerschools.com.

Listwan T., *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, www.wiedzainfo.pl.

Panfil R., *Coaching uzdolnionego sportowca*, Akademia Umiejętności – Management & Coaching, Wrocław 2007.

Panfil R., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w efektywnych firmach sportowych*, artykuł na konferencję „Sukces w zarządzaniu kadrą” organizowaną przez Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, 2010.

Pocztowski A. (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Wolters Kluwer business, Kraków 2008.

Premier League Academy, www.premierleague.com.

Tabor J., *Rozwój organizacji uczącej się a zarządzanie talentami*, www.e-mentor.edu.pl.

LOWER SILESIA TALENTED AT SPORTS PROJECT AS AN EXAMPLE OF TALENTS MANAGEMENT CONCEPT

Summary: Being talented is a prerequisite for representing high level in sports. In favourable conditions, a talent is transferred into skills during an 8-to-10-year long training process. Sport talent, just like any other, is a unique, innate quality, and appropriate management of such a gift seems to be necessary. Rivaling for talents in sports is another important factor, particularly in the face of globalization (and its many manifestations), which makes this task more and more difficult, but also increasingly important. Sport companies, similarly to other companies, gain competitive advantage through, among others, high competence of their employees (for example, athletes), which is based exactly on talent. Taking into account world trends, as well as low efficiency of traditional young sportsmen management system functioning in Poland, a project named “Uzdolniony Sportowo Dolnoślązak” (Sports Talented Lower-Silesian) was launched towards the end of 2009. Its main objective is to diagnose, monitor and support talents for sport games.