



Daniel Puciato
POLITECHNIKA OPOLSKA

EFEKTYWNOŚĆ NARZĘDZI MOTYWACYJNYCH WYKORZYSTYWANYCH PRZEZ KIEROWNICTWO WOBEC PRACOWNIKÓW ORGANIZACJI SPORTOWEJ

ABSTRACT

Efficacy of incentive instruments used in sports organization

The article is a review and its aim is to present a proposal of a measurement method of efficacy of incentive instrument in contemporary sports organizations. The research material used in this paper is of secondary importance. It is based on literature and bibliographic studies. A descriptive method was applied which is one of the induction methods. Motivating employees of sports organizations consists in inducing behavior committed to achieving the goals of the company with stimuli that will satisfy their needs. The efficacy of motivation systems in sports enterprises depends primarily on the competences of operational managers and human resource managers. They may use numerous varied tools to motivate their employees which may be classified as: material monetary, material non-monetary and non-material. However, estimating efficacy of an individual instrument is a fundamental problem for development of organization. With the fast growing sports market, intensive professionalization of sports in Poland and a increasing number of the offered sports products, the importance of human resources will be growing; the competitive position of companies in the global sports market will be subject to their motivating skills.

Key words: sports organization, human resources, incentive instruments, efficacy

WPROWADZENIE

W gospodarce wolnorynkowej istnienie oraz sukces każdego przedsiębiorstwa zależą głównie od możliwości uzyskania i utrzymania przewagi konkurencyjnej nad innymi podmiotami gospodarczymi. Szczególnie istotną rolę w tym procesie odgrywają zasoby ludzkie, gdyż pracownicy wraz ze swoją wiedzą, doświadczeniem oraz osobowością są najważniejszym i strategicznym czynnikiem sukcesu współczesnych organizacji. W literaturze i praktyce gospodarczej akcentuje się zatem potrzebę kompleksowego zarządzania zasobami ludzkimi – *Human Resources Management* [1–6]. Niezwykle istotnym elementem tej koncepcji jest wzmocnienie motywów, jakimi kierują się pracownicy w dążeniu do lepszej pracy oraz rozwoju własnego i organizacji. Ważnym aplikacyjnie problemem jest również ocena efektywności narzędzi motywacyjnych wykorzystywanych we współczesnych organizacjach. Głównym przejawem owej efektywności jest realizo-

wanie przez pracowników działań zgodnych z celami organizacji wytyczonymi przez kierownictwo.

Celem artykułu jest przedstawienie propozycji metod pomiaru efektywności instrumentów motywacyjnych wykorzystywanych przez menedżerów wobec pracowników we współczesnych organizacjach sportowych. Materiał badawczy w niniejszej pracy ma charakter wtórny. Wykorzystano literaturę i opracowania bibliograficzne. Zastosowano metodę opisową, należącą do grupy metod o charakterze indukcyjnym.

ISTOTA ORGANIZACJI SPORTOWEJ

Intensywny postęp naukowo-techniczny oraz przemiany stylu życia ludzi sprawiają, że bardzo dynamicznie rozwijają się obecnie organizacje zajmujące się świadczeniem usług związanych z zagospodarowaniem czasu wolnego. Wiele z tych podmiotów oferuje produkty, związane z kulturą fizyczną,

którą [7] zdefiniować można również jako sumę: wychowania fizycznego, sportu, rekreacji rehabilitacji ruchowej. Organizacja sportowa to podmiot składający się z zasobów o charakterze materialnym i niematerialnym, realizujący określone procesy oraz posiadający charakterystyczną strukturę wewnętrzną oraz własne cele. Organizacja sportowa jest zatem swoistym systemem, którego poszczególne elementy muszą ze sobą współpracować, tak aby mogły być zrealizowane określone zadania wynikające z przedmiotu jej działalności, jakim jest sport. Sektor organizacji sportowych na polskim rynku obejmuje głównie: kluby sportowe, stowarzyszenia kultury fizycznej (w tym polskie związki sportowe), różnego rodzaju organizacje sportu (np. ligi sportowe), agencje sportowe, federacje sportu, przedsiębiorstwa będące inwestorami lub sponsorami, przedsiębiorstwa produkujące sprzęt sportowy oraz media [8]. Najważniejszym elementem polskiego systemu sportowego są bez wątpienia kluby sportowe. W myśl polskiego ustawodawstwa [9], klub sportowy to osoba prawna, realizująca działalność sportową. Nawiązując do znanej w naukach o zarządzaniu teorii cyklu życia organizacji, w procesie rozwoju klubu sportowego wyróżnić można trzy fazy [10]. Pierwszym etapem cyklu życia klubu sportowego jest faza rozwoju społecznego. Rozpoczyna się ona wraz z powołaniem (przez grupę osób zainteresowanych określoną dyscypliną sportową) klubu. Działalność klubu na tym etapie związana jest z: niskim stopniem formalizacji, lokalnym charakterem i bezpłatnym świadczeniem pracy przez jego członków. Cele funkcjonowania klubu sportowego w tej fazie to m.in.: zaspokojenie hedonistycznych potrzeb jego uczestników, uzyskanie przez nich wyższej pozycji społecznej, realizacja ich zainteresowań sportowych, integracja środowiska lokalnego oraz promowanie postaw prosumatycznych, prosportowych i prospołecznych. Kolejnym etapem funkcjonowania klubu jest faza rozwoju publicznego, która rozpoczyna się w momencie przekazania na jego rzecz różnych form pomocy publicznej (np. dotacji). Zakres działania klubu rozszerza się wówczas do regionalnego, zmienia się także jego forma prawno-organizacyjna (powstaje stowarzyszenie kultury fizycznej), zwiększa się stopień formalizacji działań klubu,

a oprócz pracowników świadczących na jego rzecz pracę o charakterze społecznym, pojawiają się również ci, którzy pełnią swoje funkcje, pobierając wynagrodzenie. Główne cele funkcjonowania klubu na tym etapie to m.in.: awans w lokalnej rywalizacji sportowej oraz promocja środowiska i graczy. Wraz z poddaniem się klubu mechanizmom rynkowym rozpoczyna się faza jego rozwoju rynkowego. Zakres oddziaływania klubu rozszerza się wówczas do krajowego lub nawet międzynarodowego, radykalnie zmienia się forma prawno-organizacyjna (powstaje spółka prawa handlowego, np. akcyjna), a kadry zatrudnione w klubie są już w pełni zawodowe. Specyficznymi celami klubu są wówczas: awans w rywalizacji krajowej i międzynarodowej, tworzenie i sprzedaż widowiska sportowego, edukacja i transfer uzdolnionych graczy oraz promocja i transfer pozyskanych graczy.

Kluby sportowe oferują określone produkty, dużo bardziej różnorodne niż te, które oferowane są przez organizacje z innych branż. Produkt sportowy można zdefiniować jako „[...] dobro rzeczowe, usługę lub kombinację tych elementów, przeznaczoną do zaspokojenia potrzeby widzów imprez sportowych, ich uczestników i sponsorów” [11, s. 140]. Gratton i Taylor [12] do dóbr sportowych zaliczają produkcję oraz dystrybucję: wyposażenia, sprzętu i odzieży sportowej, natomiast do usług o charakterze sportowym: widowisko sportowe, komercyjne zajęcia sportowo-rekreacyjne, biznes sportowy (np. agencje konsultingowe), media i sponsoring sportowy. Oprócz złożonej struktury produkty sportowe charakteryzują się także następującymi cechami: zawierają zarówno komponenty materialne, jak i niematerialne, proces ich świadczenia i konsumowania jest najczęściej jednoczesny, są niejednolite i nietrwałe oraz zazwyczaj brak możliwości nabycia ich na własność.

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI WE WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJACH

Zarządzanie zasobami ludzkimi to – według Poczrowskiego – „[...] określona koncepcja zarządzania w obszarze funkcji per-

sonalnej przedsiębiorstw, w której zasoby ludzkie postrzega się jako składnik aktywów firmy i źródło konkurencyjności, postulując się strategiczną integrację spraw personalnych ze sprawami biznesowymi, aktywną rolę kierownictwa liniowego w rozwiązywaniu kwestii personalnych oraz wskazuje się na potrzebę kształtowania kultury organizacyjnej, integracji procesów personalnych oraz budowania zaangażowania pracowników jako narzędzi osiągnięcia celów” [13, s. 33]. Najważniejszym celem zarządzania zasobami ludzkimi jest dostarczenie interesariuszom określonych wartości poprzez osiąganie i utrzymywanie wysokiej efektywności pracy oraz podnoszenie wartości kapitału ludzkiego zgodnie z nadrzędnymi celami organizacji [13].

Zarządzanie zasobami ludzkimi ma wymiar funkcjonalny, instytucjonalny oraz instrumentalny. Wymiar funkcjonalny wiąże się z organizowaniem poszczególnych zadań i czynności w procesy mające na celu tworzenie określonych wartości. Wymiar instytucjonalny odnosi się do określenia ról i kompetencji podmiotów podejmujących decyzje personalne oraz wzajemnych relacji między nimi. Wymiar instrumentalny dotyczy natomiast doboru właściwych metod i technik rozwiązywania problemów personalnych [13]. W ujęciu modelowym system zarządzania zasobami ludzkimi składa się z trzech głównych elementów. Pierwszym z nich jest strategia personalna, będąca integralną częścią ogólnej strategii rozwoju przedsiębiorstwa, drugą są procesy personalne zintegrowane z pozostałymi procesami występującymi w przedsiębiorstwie, natomiast trzecią częścią modelu są narzędzia wykorzystywane do realizacji funkcji personalnej. W środku wzajemnych powiązań tych elementów są podmioty działające w obszarze funkcji personalnej firmy, ze szczególnym uwzględnieniem menedżerów operacyjnych i menedżerów ds. zasobów ludzkich [13].

W podejściu do koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi akcentowany jest również aspekt strategiczny bądź operacyjny. Podejście strategiczne ma charakter długofalowy i obejmuje decyzje o podstawowym znaczeniu dla rozwoju organizacji, wynikające z jej misji ekonomicznej i społecznej.

Zarządzanie zasobami ludzkimi na poziomie operacyjnym sprowadza się natomiast do bieżących działań odnoszących się do pracowników organizacji [5].

Proces zarządzania zasobami ludzkimi składa się z następujących etapów [14]:

- planowanie zasobów ludzkich (strategiczne, taktyczne i operacyjne),
- zatrudnianie (rekrutacja i selekcja),
- rozwój (podnoszenie kwalifikacji zatrudnionych),
- motywowanie (wyznaczanie czynników wpływających na podnoszenie efektywności pracowników oraz realizacja ich potrzeb),
- kontrolowanie (ocena wyników pracy, weryfikacja założeń z poziomem realizacji),
- kształtowanie właściwych postaw (integracja pracowników z celami firmy i tworzenie sprzyjającej temu kultury organizacyjnej),
- przemieszczanie (rotacja pracowników, fluktuacja kadr, awanse).

MOTYWOWANIE PRACOWNIKÓW ORGANIZACJI SPORTOWYCH

Motywowanie pracowników organizacji sportowych polega na pobudzaniu u nich zachowań nastawionych na realizację celów firmy za pomocą bodźców, które będą zaspokajały ich potrzeby [14–17]. Jak zauważył Panfil [18], punktem wyjścia skutecznego motywowania jest zatem zidentyfikowanie potrzeb pracowników. Duże zróżnicowanie potrzeb ludzkich sprawia, że niezbędne jest indywidualne podejście do każdego zatrudnionego. Poza dążeniem do zaspokajania własnych potrzeb (maksymalizacji korzyści osobistych), zachowania poszczególnych pracowników determinować będą również [19]: kontakty interpersonalne (poszukiwanie współpracowników i sojuszników), kompetencje i percepcja zadaniowa, ciekawość (poszukiwanie nowych informacji i doświadczeń), lojalność (wobec zasad, organizacji, przyjaciół) oraz lęk przed nieznanym. Kształtowanie efektywnej motywacji pracowników opierać się zatem powinno na: określeniu nagród, których oczekują pracownicy, ustale-

niu, jakiego rodzaju osiągnięcia przyczyniają się do realizacji celów organizacji, stworzeniu warunków do uzyskania pożądanego poziomu osiągnięć, określeniu związku między pożądanym poziomem osiągnięć a oczekiwanym poziomem wyników (nagród), likwidowaniu ewentualnych sprzeczności oczekiwań z rzeczywistością oraz ocenie sprawiedliwości systemu motywowania [20]. Podstawowy proces motywacji pracownika do pracy przebiega według następujących etapów [13]:

- uświadomienie sobie niezaspokojonych potrzeb,
- rozpoznanie warunków i możliwości ich zaspokajania,
- podjęcie działań ukierunkowanych na realizację zadań (celów),
- osiągnięcie określonego (i ocenianego) poziomu wykonania zadań,
- otrzymanie nagrody (kary), która zaspokaja (lub nie) potrzeby motywowanego,
- ocena stopnia zaspokojenia potrzeb i w konsekwencji pobudzenie nowych lub modyfikacja istniejących potrzeb.

Systemy motywacyjne w przedsiębiorstwach sportowych winny uwzględniać oczekiwania pracowników wobec pracy, cel pracy, potrzeby i wartości zatrudnionego oraz stosowane kary i nagrody. W systemach motywacyjnych wyróżnić można [14]:

1. Indywidualną motywację pracowników – zaspokojenie osobistych potrzeb i aspiracji, na które firma nie ma wpływu (marzenia, zainteresowania, rodzina).
2. Wzajemną motywację pracowników – praca w zespołach (grupach) wiąże się z samoczynnym (bez ingerencji organizacji) stworzeniem pozytywnych relacji między poszczególnymi pracownikami, opartych na wzajemnej pomocy, wsparciu, odpowiedzialności, obowiązkowości itp.
3. Motywację firmy – wywieranie wpływu na pracowników przez zarządzanie uwzględniające: systemy wynagradzania, wsparcie, zainteresowanie pracą, poczucie odpowiedzialności czy system awansów.

Efektywność systemów motywacyjnych w przedsiębiorstwach sportowych zależy

przede wszystkim od kompetencji menedżerów operacyjnych oraz menedżerów ds. zasobów ludzkich. Motywując swoich pracowników, powinni się oni kierować następującymi zasadami [19]:

- rozpocząć proces motywacji od samych siebie,
- wiedzieć, jakie cele chcą osiągnąć i wyznaczać odpowiednie cele swoim pracownikom,
- delegować własne uprawnienia na pracowników,
- mieć zaufanie do swoich pracowników,
- zauważać potrzeby swoich pracowników i starać się pomagać w ich zaspokojeniu,
- chwalić swoich pracowników,
- wykorzystywać do motywowania przykłady zachowań innych ludzi, które doprowadziły ich do osiągnięcia sukcesu,
- motywować pracowników w taki sposób, aby uświadomili sobie swój rozwój,
- potrafić przekształcać porażki pracowników w ich późniejsze sukcesy,
- zachęcać do umiarkowanego współzawodnictwa,
- dążyć do współdziałania pracowników w działalności organizacji,
- zapewnić przynależność pracowników do grupy,
- zachęcać pracowników do wykonywania zadań.

Menedżer, motywując do pracy swoich pracowników, wykorzystuje do tego celu szeroką gamę narzędzi motywacyjnych. Instrumenty te można podzielić na trzy grupy [3, 5, 13, 15–17, 19, 21–23]:

1. Narzędzia materialne pieniężne:
 - a. Wynagrodzenie podstawowe. To główny instrument motywacyjny, charakteryzujący się stałym wzmacnieniem pracowników, niezależnie od ich zachowań. Aby było ono skutecznym bodźcem, pracownik musi mieć poczucie, że jest sprawiedliwie wynagradzany za swój wkład pracy. Przy ustalaniu wynagrodzenia

- podstawowego powinno się uwzględnić: kompetencje pracownika, złożoność wykonywanych przez niego zadań oraz jego efektywność.
- b. Premie i nagrody pieniężne. Premia powinna być przyznawana pracownikom, jeśli oni, ich zespół lub cała organizacja wykonują bardzo dobrze wyznaczone im zadania. Jest ona skutecznym narzędziem motywacyjnym wówczas, gdy pracownicy znają i akceptują kryteria jej przyznawania oraz gdy przełożony przestrzega określonych zasad. Wysokość premii powinna wahać się w przedziale od 10 do 50% wynagrodzenia podstawowego i być wypłacana w terminie innym niż to wynagrodzenie. Nagrody pieniężne natomiast powinny być przyznawane tylko tym pracownikom, którzy wzorowo realizują powierzone im zadania. Są one silnym bodźcem motywacyjnym w przypadku gdy: są związane z istotnym osiągnięciem, są wystarczająco wysokie, są przyznawane rzadko i niewielkiej liczbie pracowników oraz istnieje powszechne poczucie, że są przydzielane sprawiedliwie.
- c. Świadczenia zabezpieczające i emerytalne. Ich celem jest zapewnienie pracownikom ochrony w razie chorób czy wypadków, które mogą się zdarzyć podczas pracy. Do tego rodzaju świadczeń zaliczyć można: dodatkowe ubezpieczenie medyczne, wyższe niż gwarantowane przepisami prawa wynagrodzenie w czasie choroby (np. 100%), dodatkowe ubezpieczenia w przypadku długoterminowej lub stałej niezdolności do pracy, ubezpieczenie na życie, dodatkowe wynagrodzenie w przypadku redukcji zatrudnienia, badania okresowe itp.
2. Narzędzia materialne niepieniężne. Mają na celu pełniejsze zaspokojenie indywidualnych potrzeb pracowników i mogą przybierać następujące formy: możliwość wykorzystywania do celów prywatnych służbowego samochodu, telefonu komórkowego czy komputera, możliwość korzystania w domu z Internetu na koszt organizacji, szkolenia, stworzenie możliwości zakupu przez pracowników posiłków po obniżonych cenach, zapewnienie pracownikowi mieszkania, umożliwienie pracownikom bezpłatnego korzystania z obiektów sportowych, wycieczki motywacyjne dla najlepszych pracowników.
3. Narzędzia niematerialne. Stanowią one uzupełnienie dla instrumentów materialnych i odnoszą się głównie do zaspokojenia potrzeb pracownika związanych z uznaniem, przynależnością do grupy, rozwojem czy samo-realizacją. W ich skład wchodzi:
- a. Status stanowiska zajmowanego przez pracownika – dla niektórych pracowników miejsce w strukturze organizacyjnej własnego stanowiska pracy jest kwestią istotniejszą od innych bodźców motywacyjnych.
- b. Umożliwienie rozwoju osobistego pracownika – poprzez określenie indywidualnej ścieżki kariery zawodowej dla pracowników zajmujących kluczowe stanowiska w organizacji.
- c. Awans pracownika – zaspokaja potrzebę samorealizacji, wiąże się często z otrzymywaniem wyższego wynagrodzenia i może mieć charakter pionowy (zatrudnienie pracownika na stanowisku znajdującym się wyżej w hierarchii organizacyjnej niż stanowisko obecnie zajmowane) lub poziomy (powierzenie pracownikowi bardziej odpowiedzialnych i samodzielnych zadań lub zwiększenie prestiżu jego stanowiska).
- d. Uznanie – wyrażanie uznania świadczy o tym, że pracownik jest doceniany, i mobilizuje go do lepszego działania. Pochwała powinna być dokonana w obecności innych pracowników.
- e. Dobre warunki pracy – stanowisko pracy powinno być bezpieczne, dobrze wyposażone oraz nowoczesne.

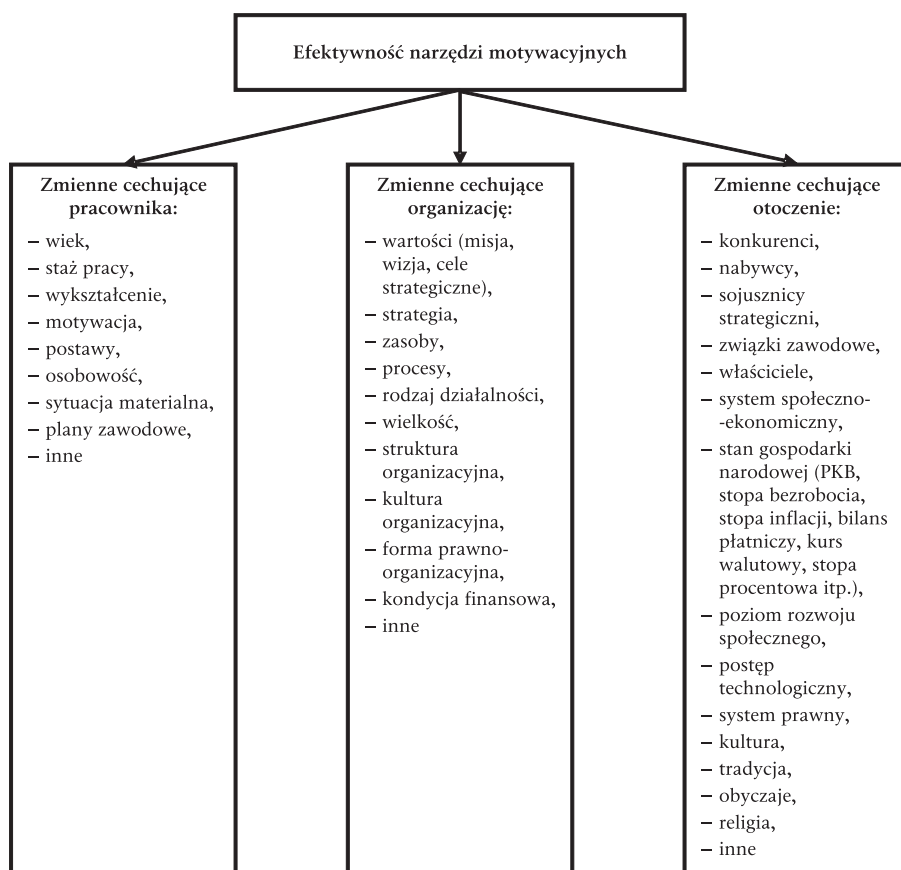
- f. Wizerunek organizacji – pozytywne postrzeganie organizacji na zewnątrz jest bardzo skutecznym bodźcem motywacyjnym dla pracowników, gdyż dzięki temu mogą zyskać dodatkowy prestiż społeczny.

OCENA EFEKTYWNOŚCI NARZĘDZI MOTYWACYJNYCH WYKORZYSTYWANYCH PRZEZ MENEDŻERÓW W STOSUNKU DO PRACOWNIKÓW ORGANIZACJI SPORTOWYCH

Najważniejszą przesłanką stosowania narzędzi motywacyjnych w organizacjach sportowych jest ukierunkowanie pracowników na wykonywanie przydzielonych im zadań

zmierzających do realizacji celów strategicznych przedsiębiorstwa. Wyniki niektórych badań empirycznych [24, 25] wskazują na instrumenty materialne, jako najskuteczniejszy sposób motywowania pracowników. Poziom efektywności poszczególnych narzędzi jest jednak zróżnicowany i zależy nie tylko od ich rodzaju, ale również od czynników cechujących pracownika, organizację oraz jej otoczenie (ryc. 1).

Podstawowe znaczenie zasobów ludzkich dla realizacji celów organizacji oraz wysoki udział kosztów pracy w kosztach całkowitych, szczególnie widoczny w organizacjach typu usługowego, sprawiają, że ważnym aplikacyjnie problemem jest ocena efektywności narzędzi motywacyjnych w odniesieniu do poszczególnych pracowników. Przykładowe



Ryc. 1. Determinanty efektywności narzędzi motywacyjnych wykorzystywanych w organizacji sportowej

Tab. 1. Przykładowe metody pomiaru efektywności narzędzi motywacyjnych wykorzystywanych w organizacji sportowej

Rodzaj narzędzi motywacyjnych	Formuła wyliczania wskaźnika
Narzędzia materialne	<p>Analiza wskaźnikowa:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Wynik finansowy/wynagrodzenie podstawowe 2. Ilość wyprodukowanych dóbr (usług)/wynagrodzenie podstawowe 3. Różnica między ilością wyprodukowanych dóbr (usług) w okresie (np. 3 miesiące) przed otrzymaniem premii lub nagrody i po niej/ wysokość premii (nagrody) 4. Koszty pracy/koszty całkowite 5. Wynik finansowy/liczba zatrudnionych 6. Założone cele ilościowe (np. zysk, udział w rynku, wielkość sprzedaży lub produkcji)/zrealizowane cele ilościowe
Narzędzia niematerialne	<p>Badania sondażowe:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ankiety 2. Wywiady <p>Analiza wskaźnikowa:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Liczba (czas) zwolnień lekarskich po zastosowaniu narzędzia – liczba (czas) zwolnień lekarskich przed zastosowaniem narzędzia 2. Koszty zastępstw po zastosowaniu narzędzia motywacyjnego – koszty zastępstw przed zastosowaniem narzędzia

propozycje metod pomiaru efektywności przedstawiono w tab. 1.

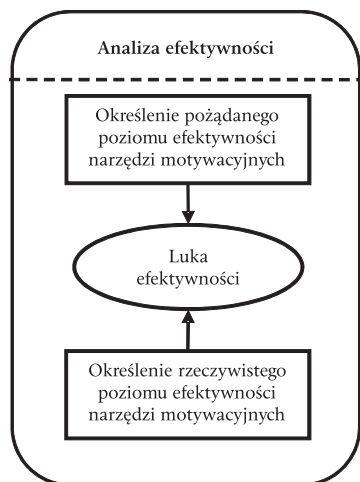
Zaproponowane w tab. 1 metody pomiaru efektywności narzędzi motywacyjnych wykorzystywanych w organizacjach sportowych mogą być punktem wyjścia do całościowej oceny realizowanej funkcji motywacyjnej. W wyniku porównania założonego

ex ante pożądanego poziomu efektywności tego rodzaju instrumentów z poziomem rzeczywistym określonym *ex post* oszacować można tzw. lukę efektywności (ryc. 2). Wskazuje ona na rozbieżności między tym, czego oczekuje od swoich pracowników najwyższe kierownictwo, a tym, co rzeczywistość otrzymuje. Możliwe są tutaj trzy modelowe sytuacje:

1. Efektywność oczekiwana = efektywność faktyczna.
2. Efektywność oczekiwana < efektywność faktyczna.
3. Efektywność oczekiwana > efektywność faktyczna.

Pierwsze dwa przypadki wskazują na właściwą efektywność wykorzystywanych w organizacji instrumentów motywacyjnych, trzeci natomiast świadczy o niskim jej poziomie lub o błędnym założeniu efektywności oczekiwanej. W sytuacji, w której efektywność oczekiwana przewyższa efektywność faktyczną, należy podjąć stosowne czynności korygujące lub/i zapobiegawcze.

Zaproponowane w pracy spojrzenie może być podstawą do implementacji w organizacji sportowej popularnego i sprawdzonego w praktyce gospodarczej modelu metodo-



Ryc. 2. Analiza efektywności narzędzi motywacyjnych w organizacji sportowej

logicznego HPI (*Human Performance Improvement*) [26]. Pozwala on na takie sterowanie efektywnością pracy, które przełoży się na możliwości rozwojowe całej organizacji. Model zakłada systemowe podejście do efektywności pracowników, której źródeł należy poszukiwać w takich obszarach organizacji, jak zasoby, procesy, informacje, wiedza, kompetencje, motywacja i jakość życia w organizacji. Problematyka ta wykracza jednak poza ramy niniejszego opracowania i zostanie przedstawiona w kolejnych publikacjach dotyczących związków efektywności pracowników z funkcjonowaniem współczesnych organizacji sportowych.

ZAKOŃCZENIE

Żadna organizacja sportowa nie może realizować własnej strategii bez pracowników, którzy są sprawcami wszelkich działań w niej zachodzących. Bardzo ważne jest zatem, aby w przedsiębiorstwach tego typu pracowali ludzie kompetentni i odpowiednio zmotywowani do wykonywanej przez siebie pracy. Za sprawą wysokiej dynamiki wzrostu rynku sportowego, intensywnej profesjonalizacji sportu w Polsce oraz rosnącej liczby oferowanych produktów sportowych, znaczenie zasobów ludzkich będzie wzrastać, a od efektywności ich motywowania zależeć będzie konkurencyjność firm na globalnym rynku sportowym. Dlatego niezwykle ważne wydaje się prowadzenie dalszych badań nad problematyką efektywności wykorzystywanych przez kierownictwo w stosunku do swoich pracowników instrumentów motywacyjnych i ich związków z rozwojem organizacji sportowych.

BIBLIOGRAFIA

- [1] Doherty A., Managing Our Human Resources: A Review of Organisational Behaviour in Sport, *Sport Management Review*, 1998, 1, 1–24. [2] Goslin A., Human Resource Management as a Fundamental Aspect of a Sport Development Strategy in South African Communities, *Journal of Sport Management*, 1996, 10, 207–217. [3] Listwan T., Zarządzanie kadrami, AE, Wrocław 1999. [4] Olson C., Schwab A., The Performance Effects of Human Resource Practices: The Case of Interclub Networks in Professional Baseball, *Industrial Relations*, 2000, 4, 553–577. [5] Strużycki M., Zarządzanie przedsiębiorstwem, Difin, Warszawa 2004. [6] Taylor T., McGraw P., Exploring Human Resource Management Practices in Nonprofit Sport Organizations, *Sport Management Review*, 2006, 9, 229–251. [7] Osiński W., Zarys teorii wychowania fizycznego, AWF, Poznań 2002. [8] Pastwa M., Zarządzanie finansami instytucji sportowo-rekreacyjnych, PKMS, Warszawa 2000. [9] Ustawa z dnia 25 czerwca 2010 r. o sporcie, DzU, 2010, nr 127, poz. 857. [10] Panfil R., Zarządzanie produktem klubu sportowego, WSES, Warszawa 2004. [11] Shank M., Sports marketing, Prentice Hall, New Jersey 1999. [12] Gratton Ch., Taylor P., Economics of sport and recreation, Spon Press, London 2000. [13] Pocztownski A., Zarządzanie zasobami ludzkimi, PWE, Warszawa 2007. [14] Stosik A., Morawski M., Zarządzanie kapitałem ludzkim dla menedżerów w sporcie, AWF, Wrocław 2009. [15] Kaplanidou K., Human Resource Management in Olympic Sport Organizations, *Journal of Sport Management*, 2007, 21 (3), 452–454. [16] Lee D., Trail G., The influence of personal values and goals on cognitive and behavioral involvement in sport, *Journal of Sport Management*, 2011, 7, 1–36. [17] Packianathan C., Human Resource Management in Sport and Recreation, Human Kinetics Publishing, Champaign 2006. [18] Panfil R., Efektywny coaching zespołów zadaniowych na przykładzie zespołów sportowych, *Studia i Monografie AWF we Wrocławiu*, 2008, 92. [19] Strużycki M., Podstawy zarządzania, SGH, Warszawa 2008. [20] Griffin R., Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 1996. [21] Chordas L., Motivating Factors, *Best's Review*, 2009, 8, 83–85. [22] Gick A., Tarczyńska M., Motywowanie pracowników, PWE, Warszawa 1999. [23] Oller S., Motivating Employees, *Business Magazines & Media*, 2002, 10, 33–35. [24] Wziątek-Staško A., Lewicka D., Motivating Employees Versus Challenges of Contemporary Economy – A Case Study, *Tiltai*, 2010, 1, 39–50. [25] Župerkienė E., Žilinskas V., Analysis of Factors Motivatings the Managers' Career, *Engineering Economics*, 2008, 57, 85–91. [26] Stolovitch H., Keeps E., Training Ain't Performance, ASTD Press, Alexandria 2002.