

**Lukasz Malinowski**  
Akademia Wychowania Fizycznego i Sportu w Gdańsku

## **Zarządzanie talentami na przykładzie Wojskowych Zespołów Sportowych oraz Wojskowych Centrach Szkolenia Sportowego** **The talent management based on the example of Military Sports Teams and Military Sports Training Centers**

### **Streszczenie**

Artykuł dotyczy problematyki pozyskiwania talentów dla Wojskowych Centrów Szkolenia Sportowego wraz z opisaniem wsparcia finansowego udzielanego przez Ministerstwo Sportu i Turystyki i ich działania oraz funkcjonowania w Polsce Wojskowych Zespołów Sportowych i ich osiągnięć.

**Słowa kluczowe:** wojsko, sport, szkolenie, talent

### **Abstract**

The article concerns the problems of sourcing talent for Military Sports Training Centers, describes the financial support provided by the Ministry of Sport and Tourism. It also describes the operation and achievements of Polish Military Sports Teams.

**Keywords:** army, military, sport, training, talent

### **Wstęp**

W 2001 roku rozpoczął się proces zmian organizacyjnych w systemie funkcjonowania sportu wojskowego. W ramach kolejnych decyzji Ministra Obrony Narodowej określono funkcjonowanie Zespołów i Grup Sportowych Rodzajów Sił Zbrojnych mających na celu zachowanie niezbędnego potencjału sportowego Wojska Polskiego i realizację zadań w zakresie przygotowania do udziału we współzawodnictwie organizowanym pomiędzy armiami zrzeszonymi w Międzynarodowej Radzie Sportu Wojskowego.

### **Metody i przedmiot badań**

W niniejszej pracy, za pomocą analizy dostępnych źródeł literaturowych i internetowych, wskazano główne zadania wojskowych grup sportowych oraz Wojskowych Centrów Szkolenia Sportowego, cel programu i sposób finansowania przez

Ministra Sportu i Turystyki oraz wyniki współzawodnictwa młodzieżowego dla wybranych wojskowych klubów sportowych. W wyniku analiz, głównie programów finansujących i decyzji MON, autor stwierdza, że szczególnie nacisk położono na pozyskiwanie wybitnych zawodników w dyscyplinach sportowych przydatnych dla wojska, w czym głównie pomoc mają dofinansowania oraz odpowiednia baza szkoleniowa.

W ramach niniejszego artykułu przyjmuje się, że talent to szczególne, naturalne zdolności, które pozwalają wykonywać niektóre czynności powyżej poziomu przeciętnego, umiejętność wykorzystywanie zdobytej wiedzy w praktyce, oraz wyróżniająca się wyższym niż przeciętny potencjałem do dalszego rozwoju.

Sport jest wieloelementowym systemem, którego sprawność jako całości zależy od jakości części składowych oraz ich współdziałania. Jeśli w szkoleniu, które stanowi jeden z najważniejszych elementów systemu sportu, pracują trenerzy o odpowiednich kompetencjach (wiedza, umiejętności, ambicja), mający do swej dyspozycji odpowiednie warunki (infrastruktura w szerokim sensie tego słowa), ale zabraknie utalentowanych zawodników – efekty mogą być niezadawalające. W szerszej skali (np. w kraju) optymalna sytuacja występuje wtedy, gdy do systemu szkolenia trafiają jednostki prawdziwie utalentowane, jak najwcześniej i w jak największych ilościach, a ich szkoleniem zajmują się wysokiej klasy fachowcy. Brak odpowiedniej selekcji kandydatów do sportu wyczynowego czy błędy popełnione w jej trakcie powodują wymierne straty m.in. finansowe i czasowe, dlatego też identyfikacja i selekcja talentów do sportu wyczynowego jest tak ważnym elementem systemu szkolenia (Talent Sportowy 2008).

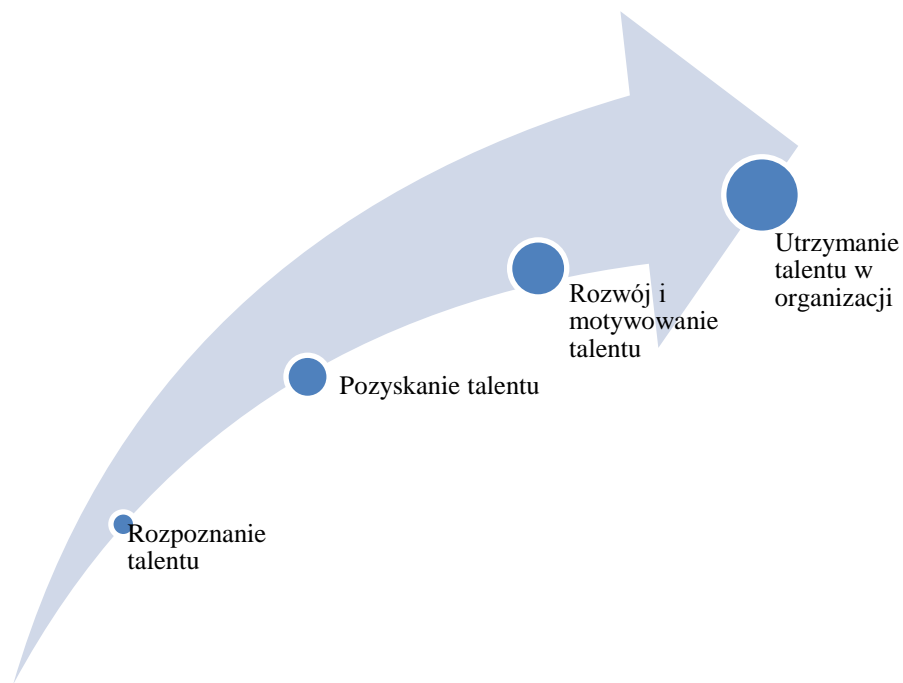
Talent sportowy nie sprowadza się do jakiejś jednej, wyjątkowo ważnej i silnie zaakcentowanej w naturze cechy, ale zależy od zespołu cech uwarunkowanych genetycznie i czynników środowiskowych. Stanowi on zespół predyspozycji fizycznych i psychicznych osobnika oraz efekt oddziaływania na nie czynników zewnętrznych. Problemem dyskusyjnym przestała być kwestia – czy to czynniki genetyczne czy też środowiskowe posiadają decydujący wpływ na poziom i rozwój potencjału sportowego jednostki oraz jej zachowanie, ale to, w jakich pozostają ze sobą interakcjach. Identyfikacja talentów sportowych nie oznacza tylko stwierdzenia obecności odpowiednich cech w obrębie sfery fizycznej, psychicznej czy fizjologicznej, ale także ocenę możliwości ich rozwoju. Proces sportowego rozwoju zawodnika, przechodzenie na coraz wyższe poziomy zaawansowania sportowego, ma charakter kompleksowy. Winien być monitorowany – zawodnika należy poddawać odpowiednim próbom kontrolnym, a ich wyniki mają służyć dopasowaniu programu treningu do jego możliwości i zdolności z uwzględnieniem profilu wymagań danej dziedziny sportu. Skuteczność programu rozwoju talentu sportowego zależy od wielu czynników: założeń teoretycznych i koncepcji, warunków infrastrukturalnych, poziomu specjalistów itd. (Talent Sportowy 2008).

W większości dyscyplin sportowych selekcja przyszłych gwiazd przebiega w analogiczny sposób, niezależnie od położenia geograficznego. Wśród jak najmłodszych dzieci zarzuca się możliwie najszerszą sieć, by jak najwcześniej wyszukać i szkolić najlepszych (Gladwell 2010).

Zarządzanie talentami, zagadnienie, które w Polsce wciąż traktowane jest jako stosunkowo nowe, pojawiło się po raz pierwszy w USA już w latach 80. XX

wieku. To wówczas zainteresowano się rekrutowaniem i szczególnym traktowaniem osób o wysokim potencjalne, które mogły w dużym stopniu przyczynić się do rozwoju organizacji i wzmocnienia jej konkurencyjności na rynku. Zagadnienie to zostało jednak wypromowane dopiero pod koniec lat 90. XX wieku, kiedy to ogłoszono stan „wojny o talenty” (The War for Talent) - zauważono, że liczba bardzo zdolnych osób jest bardzo ograniczona, i że sukcesem jest zwyciężenie poprzez przyciąganie do siebie najlepszych kandydatów (Kwiecień 2005).

Powyżej zdefiniowano talent. Zarządzanie talentami to z kolei, według definicji T. Listwana, „(...) zbiór działań odnoszących się do osób wybitnie uzdolnionych, podejmowanych z zamiarem ich rozwoju i sprawności oraz osiągania celów organizacji” (Listwan 2005). W pojęciu „zarządzanie talentami” zawartych jest wiele obszarów - od identyfikacji osób z potencjałem, przez odpowiedni rozwój talentów, po sprawne wykorzystywanie ich kompetencji oraz budowanie zaangażowania mające wpływ na ich zatrzymanie i rozwój kariery (Kalisz i Miłosz 2011).



**Rys. 1.** 4 fazy pracy nad talentem

**Źródło:** Opracowanie własne.

W przypadku zarządzania młodymi talentami jako kryterium ich wyłaniania, przy ich określaniu i charakteryzowania jest „potencjał” (Głowacka i Majcherczyk 2006). Jeżeli zidentyfikowano talent i pozyskano go dla organizacji pozostaje stworzenie dla niego odpowiedniego programu, indywidualnie dopasowanego do jego potrzeb. Wydaje się, że jest to etap wymagający włożenie największej ilości pracy - zarówno

od organizacji jak i od talentu. Dla wyróżnionych osób tworzy się indywidualne ścieżki kariery i/lub specjalnie opracowaną ścieżkę szkoleń i rozwoju. Najlepiej sprawdzają się te procesy zarządzania talentami, które są w pełni jawne i przejrzyste dla organizacji, a wybór kandydatów dokonywany jest w oparciu o jasne kryteria: skale ocen i wytyczne.

## Wojskowe Zespoły Sportowe

Integralnym elementem systemu funkcjonowania szkolenia sił zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej jest podsystem wychowania fizycznego i sportu. Podstawowymi celami kultury fizycznej w siłach zbrojnych jest dbałość o prawidłowy rozwój psychofizyczny i zdrowie wszystkich żołnierzy. Wojskowa kultura fizyczna obejmuje wojskowe wychowanie fizyczne, jako przedmiot obligatoryjny dla wszystkich żołnierzy, sport powszechny, który jest realizowany na wszystkich szczeblach organizacyjnych w siłach zbrojnych w formie współzawodnictwa oraz sport wyczynowy, który jest realizowany głównie w wojskowych zespołach sportowych rodzajów sił zbrojnych oraz Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych, w których alokowano łącznie 216 etatów wojskowych, w tym 168 etatów żołnierzy sportowców i 48 etatów kadry szkoleniowej (Kancelaria Sejmu Biuro Komisji Sejmowych 2013). Zgodnie z decyzją nr 277/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 14 września 2012 r. w sprawie funkcjonowania sportu w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej (zmienionej następnie Decyzją nr 383/MON z dnia 29 września 2015 r.) - dalej „Decyzja” - ustalono, że istnieje pięć wojskowych zespołów sportowych (WZS):

1. Wojskowy Zespół Sportowy w Poznaniu przy 31 Bazie Lotnictwa Taktycznego (w obiektach szkoleniowych własnych oraz Wojskowego Klubu Sportowego „Grunwald” Poznań), który zajmuje się następującymi dyscyplinami sportowymi:
  - bieg na orientację;
  - biegi przełajowe;
  - hokej na trawie;
  - maraton;
  - strzelectwo;
  - taekwondo;
  - triathlon;
  - zapasy (styl wolny);
  - szermierka;
  - lekkoatletyka.
2. Wojskowy Zespół Sportowy w Gdyni przy Komendzie Portu Wojennego (w obiektach szkoleniowych Komendy Portu Wojennego w Gdyni), który zajmuje się następującymi dyscyplinami sportowymi:
  - pięciobój morski;
  - bieg na orientację;
  - judo;
  - lekkoatletyka;
  - strzelectwo;
  - żeglarstwo.
3. Wojskowy Zespół Sportowy w Zegrzu przy Centrum Szkolenia Łączności i Informatyki (w obiektach szkoleniowych Centrum Szkolenia Łączności i Informatyki), który zajmuje się następującymi dyscyplinami sportowymi:
  - pięciobój nowoczesny;
  - pięciobój wojskowy;
  - szermierka;
  - strzelectwo.

4. Wojskowy Zespół Sportowy we Wrocławiu przy 2 Wojskowym Oddziale Gospodarczym (w obiektach szkoleniowych własnych oraz Wojskowego Klubu Sportowego „Śląsk” Wrocław), który zajmuje się następującymi dyscyplinami sportowymi:
  - judo;
  - lekkoatletyka;
  - strzelectwo;
  - zapasy (styl wolny);
  - maraton;
  - pływanie;
  - bieg na orientację;
  - biathlon.
5. Wojskowy Zespół Sportowy w Bydgoszczy przy Batalionie Dowodzenia Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych (w obiektach szkoleniowych Cywilno-Wojskowego Związku Sportowego „Zawisza” Bydgoszcz), który zajmuje się następującymi dyscyplinami sportowymi:
  - lekkoatletyka;
  - wioślarstwo;
  - kajakarstwo;
  - podnoszenie ciężarów.

Do zadań wojskowych zespołów sportowych należy m.in.:

- organizowanie działalności sportowej w wybranych dyscyplinach sportu, w celu przygotowania żołnierzy-sportowców do reprezentowania Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej w rywalizacji międzynarodowej;
- szkolenie sportowe i przygotowania zawodników do udziału w mistrzostwach rangi krajowej i międzynarodowej oraz Igrzyskach Olimpijskich;
- współpraca z polskimi związkami sportowymi, wojskowymi klubami sportowymi oraz innymi stowarzyszeniami w zakresie popularyzacji i rozwoju sportów przydatnych dla wojska;
- uprawianie i rozwijanie dyscyplin sportowych określonych w załącznikach do Decyzji Ministra Obrony;
- wzmacnianie potencjału sportu wojskowego poprzez pozyskiwanie najwybitniejszych zawodników w dyscyplinach sportowych przydatnych dla wojska.

W punkcie 6 Decyzji wskazano ponadto, że „**do wojskowych zespołów sportowych należy pozyskiwać najwybitniejszych szkoleniowców i zawodników do dyscyplin sportowych**, o których mowa w załączniku Nr 1 do niniejszej decyzji.”

Jednym ze sposobów realizacji tego obowiązku jest pozyskiwanie potencjalnych medalistów do wojskowych zespołów sportowych. Funkcjonują oni na zasadzie kontraktów, które opiewają na okres 24 miesięcy. W przypadku braku osiągnięć sportowych składany jest wniosek o przeniesienie danego zawodnika poza strukturę wojskowych zespołów sportowych. Żołnierze sportowcy, którzy po ukończeniu kariery zawodniczej wyrażają zainteresowanie dalszą służbą w siłach zbrojnych, mogą ją kontynuować na innych stanowiskach służbowych w jednostkach wojskowych (Kancelaria Sejmu Biuro Komisji Sejmowych 2014). W klasycznym zarządzaniu talentami oczekuje się bowiem, że talenty wyselekcjonowane z grona kandydatów, wyłonione spośród obecnych członków organizacji (za wybitne dotychczasowe osiągnięcia) lub przejęte (w ramach wojny o talenty) wpłyną na zwiększenie efektywności i polepszenie pozycji organizacji (w tym przypadku WZS) na rynku.

Załącznik nr 2 do Decyzji zawiera ponadto wykaz dyscyplin sportowych preferowanych przez Międzynarodową Radę Sportu Wojskowego (CISM) - w liczbie 26 - oraz uprawianych w Wojskowych Zespołach Sportowych Rodzajów Sił Zbrojnych i Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych (w liczbie 20).

Członkostwo sił zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej w Międzynarodowej Radzie Sportu Wojskowego obliuguje m.in. do uczestnictwa w międzynarodowym wojskowym współzawodnictwie sportowym. Żołnierze startują w zawodach regionalnych, w wojskowych mistrzostwach Europy oraz świata, a także w wojskowych olimpiadach, osiągając znaczące wyniki. Sport w siłach zbrojnych pełni istotną funkcję weryfikującą poziom indywidualnego oraz zespołowego wyszkolenia żołnierzy, co przekłada się na skuteczność działania m.in. podczas misji zagranicznych, a także podczas zwalczania klęsk żywiołowych. Sport jest również ważnym elementem promocji i tworzenia pozytywnego wizerunku sił zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej w kraju i za granicą. Elementami tej promocji są m.in. zawody o charakterze ogólnopolskim, jak maratony, Bieg Katorżnika, czy Bieg o Nóż Komandosa (Kancelaria Sejmu Biuro Komisji Sejmowych 2013). W 2014 r. reprezentanci Wojska Polskiego, na co dzień pełniący służbę w Wojskowych Zespołach Sportowych, rywalizowali w zawodach cywilnych rangi mistrzostw świata i Europy zdobywając 17 medali oraz w zawodach wojskowych organizowanych pod patronatem Międzynarodowej Rady Sportu Wojskowego, w których zdobyli 66 medali (w roku 2012 było to 36 medali a w roku 2013 - ponad 50), w tym 23 medale wojskowych mistrzostw świata oraz 43 mistrzostw regionalnych. Podczas Igrzysk Olimpijskich Londyn 2012 reprezentanci Wojska Polskiego zdobyli 2 medale.

Wojskowe Centra Szkolenia Sportowego

W 2008 roku, z inicjatywy Wojskowej Federacji Sportu, w wyniku wspólnych prac Ministerstwa Obrony Narodowej (MON) oraz Ministerstwa Sportu i Turystyki (MSiT) zostały powołane do życia Wojskowe Centra Szkolenia Sportowego (WCSS), których celem jest przygotowanie młodzieży uzdolnionej sportowo do reprezentowania kraju we współzawodnictwie międzynarodowym w kategoriach młodzieżowych i docelowo seniorskich (w tym przygotowanie do Igrzysk Olimpijskich oraz Światowych Wojskowych Igrzysk Sportowych). Celem programu jest również zapewnienie zawodnikom optymalnych warunków szkolenia oraz zabezpieczenie zawodników w niezbędny sprzęt sportowy i specjalistyczny (Minister Sportu i Turystyki 2015). Na realizację całego programu (kierowanego do 3 podmiotów) w roku 2015 r. Minister Sportu i Turystyki przeznaczył 14,5 mln zł (w roku 2014 WCSS otrzymały 1 mln zł). Zakres przeznaczenia dofinansowania dla Wojskowych Centrów Szkolenia Sportowego to:

**Koszty bezpośrednie:** współzawodnictwo, zawody zagraniczne, zawody krajowe, szkolenie, zgrupowania/konsultacje krajowe, zgrupowania/konsultacje zagraniczne, wspomaganie, sprzęt specjalistyczny, sprzęt sportowy, suplementy diety, odżywki, doszkalanie trenerów/instruktorów, badania diagnostyczne/monitoring, ubezpieczenia zawodników objętych szkoleniem i sprzętu sportowego, bezosobowy fundusz płac, osobowy fundusz płac, działalność gospodarcza związana z realizacją procesu szkolenia sportowego, inne wyłącznie związane z bezpośrednią realizacją zadań za uprzednią zgodą Ministra.

**Koszty pośrednie:** wynajem lokalu, zakup niezbędnego sprzętu, materiałów i urządzeń biurowych oraz programów komputerowych; koszty konserwacji i urządzeń biurowych i środków transportu; koszty łączności i korespondencji, w tym koszty związane m.in. z opłatami bankowymi; opłaty za nośniki energii; koszty niezbędnych podróży w tym koszty związane z kontrolami i wizytacjami; wynagrodzenie za obsługę zadania; koszty transportu; inne wyłącznie związane z bezpośrednią realizacją zadań za uprzednią zgodą Ministra.

Centra te stanowią również swego rodzaju „zaplecze” pozyskiwania zawodników do struktur wojskowych zespołów sportowych. Dzięki dotacjom MSiT programem WCSS w roku 2015 objęta została grupa 90 zawodników w 11 dyscyplinach sportowych tj.: biathlonie, judo, kajakarstwie, lekkiej atletyce, pływaniu, podnoszeniu ciężarów, strzelectwie, tenisie ziemnym, zapasach i żeglarstwie. Uczestnicy rekrutacji do Programu na rok 2015 zobowiązani byli spełniać szereg kryteriów, wśród których najważniejsze to:

- zawodnicy kategorii juniora i młodzieżowca, co najmniej II klasa sportowa, członek kadry narodowej;
- zajęte miejsce podczas zawodów rangi:
- Mistrzostw Świata (1-24m), ME (1-16m), UNI (1-8m),
- Wojskowych MŚ, EYOF, Akademickich MŚ, Igrzyskach CISM, PŚ - miejsca 1-3 w latach 2013, 2014
- Mistrzostw Polski Seniorów i Młodzieży (miejsca 1-3) w 2014 roku.

W Programie uwzględniona została również kadra szkoleniowa i współpracująca, gdzie dla poszczególnych stanowisk i funkcji przewidziano górne widełki wysokości dofinansowania wynagrodzenia z dotacji. I tak przykładowo dla Trenera Koordynatora (kadra szkoleniowa w sportach olimpijskich) przewidziano dofinansowanie wynagrodzenia do 6 tys. zł /miesięcznie. Dla lekarza / terapeuty / psychologa jest to dla porównania do 250 zł/dzień lub do 4,3 tys. zł / miesięcznie.

Zadania szkoleniowe poszczególnych Wojskowych Centrów Szkolenia Sportowego obejmują:

- przygotowanie przyszłych członków kadr narodowych i olimpijskich polskich związków sportowych i reprezentacji Wojska Polskiego;
- dbanie o efektywny i systematyczny wzrost poziomu wyszkolenia uczestników programu sportowego realizowanego w WCSS w oparciu o kadre i bazę szkoleniową stowarzyszeń zrzeszonych w WFS;
- prowadzenie działalności szkoleniowej na rzecz wybranych dyscyplin Sportowych i doskonalenie rozwoju sportowego zawodników;
- umożliwienie kontynuowania kariery sportowej przez zawodników – członków kadry narodowej – występując z wnioskiem o powołanie ich do wojskowych zespołów i grup sportowych;
- zapewnienie profesjonalnej kadry szkoleniowej;
- wdrażanie najnowszych metod procesu treningowego;
- objęcie zawodników specjalistyczną opieką medyczną i socjalną (Wojskowa Federacja Sportu 2015).

Działalność WCSS przynosi szereg pozytywnych skutków, jak np.:

- podnoszenie poziomu wyszkolenia zawodników;

- osiągnięcie zakładanych strategicznych celów sportowych jako wynik konsekwentnej realizacji programu WCSS;
- dopingowanie młodych zawodników do intensywnej pracy w celu uzyskania warunków do objęcia programem WCSS;
- poszerzenie programu o nowe dyscypliny sportowe, w których uzyskano wysokie wyniki sportowe;
- zwiększenie ilości zawodników objętych programem WCSS, uzyskujących wyniki sportowe rokujących nadzieje na sukces medalowy podczas kolejnych Igrzysk Olimpijskich (Wojskowa Federacja Sportu 2015).

Słuszność podjętych w tej płaszczyźnie działań Zarządu Federacji potwierdza fakt, iż młodzi zawodnicy objęci programem uzyskują coraz wyższy poziom sportowy, z powodzeniem reprezentując Polskę na zawodach najwyższej rangi i stanowiąc w swoich kategoriach wiekowych trzon reprezentacji Polski, natomiast kluby i stowarzyszenia WFS należą do ścisłej czołówki kraju w dziedzinie szkolenia młodzieży uzdolnionej sportowo (Wojskowa Federacja Sportu 2015). Według Prezesa WFS Lecha Konopki „Program się sprawdził, gdyż stwarza szansę na efektywny i systematyczny wzrost poziomu wyszkolenia sportowego uczestników w oparciu o wsparcie finansowe MSiT oraz o kadre i bazę szkoleniową stowarzyszeń zrzeszonych w WFS. W roku 2014 działalność szkoleniowa prowadzona była w dziesięciu dyscyplinach olimpijskich, z czego siedem miała charakter priorytetowy dla Wojska Polskiego. System zapewnia kontynuację kariery sportowej i rozpoczęcie służby wojskowej przez członków kadry.”

W wydanej przez Ministerstwo Sportu i Turystyki publikacji dokonano podsumowania współzawodnictwa województw, powiatów, gmin i klubów w sporcie młodzieżowym. Związki i kluby sportowe wchodzące w skład Wojskowej Federacji Sportu oraz w których realizowany jest program WCSS od początku stanowią istotny element systemu sportu młodzieżowego, a efekty szkoleniowo-sportowe i poziom organizacyjny programu WCSS są wysoko oceniane przez organa MSiT. Tę ocenę potwierdzają wyniki uzyskane przez Kluby wchodzące w skład Wojskowej Federacji Sportu w 2014 roku. W Systemie Sportu Młodzieżowego, w punktacji łącznej klubów (na 3371 sklasyfikowanych klubów):

I miejsce zajął CWZS Zawisza Bydgoszcz z łączną punktacją 1 857,01;

II miejsce zajął WKS Śląsk Wrocław z łączną punktacją 1 764,48 (Zespół Sportu Młodzieżowego Instytut Sportu 2014).

W Systemie Sportu Młodzieżowego, w klasyfikacji dyscyplin indywidualnych Kluby wchodzące w skład Wojskowej Federacji Sportu w 2014 roku uzyskały pierwsze miejsca w następujących dyscyplinach:

- Biathlon - BKS WP Kościelisko
- Kajakarstwo - CWZS Zawisza Bydgoszcz
- Pływanie - WKS Śląsk Wrocław
- Strzelectwo Sportowe - CWZS Zawisza Bydgoszcz (Zespół Sportu Młodzieżowego Instytut Sportu 2014).

Obok realizacji zadań sportu powszechnego, który jest w kompetencjach i zainteresowaniach Wojskowej Federacji Sportu, realizuje ona zadania w obszarze sportu kwalifikowanego, w tym prowadząc szkolenie we wspomnianych wojsko-



wych centrach szkolenia sportowego. Jest 7 ośrodków, które się tym zajmują, przy najsilniejszych wojskowych klubach sportowych w Gdyni, Warszawie, Bydgoszczy, Poznaniu, Wrocławiu, Krakowie i Kościelisku. Największa liczba zawodników uprawia strzelectwo i lekkoatletykę. Wiodące centra, to centrum przy WKS Śląsk Wrocław i Cywilno-Wojskowym Zespole Sportowym Zawisza.

## Podsumowanie

Reorganizacja systemu funkcjonowania sportu wojskowego wpłynęła również na sport powszechny. Stworzyła możliwość trenowania cywilom (powołanym wówczas do służby wojskowej na określonych zasadach) w ramach wojskowych zespołów sportowych. Przynosi to korzyść każdej ze stron. Wojsko Polskie stara się przyciągnąć do siebie najzdolniejszych zawodników, poprzez udostępnienie profesjonalnej infrastruktury i kadry trenerskiej, zatrudniając zawodników na kontrakty, czy dając możliwość startowania we współzawodnictwie organizowanym przez Międzynarodową Radę Sportu Wojskowego, która jest niedostępna dla cywilów. Zawodnicy natomiast swoimi wynikami propagują dobre imię Wojska Polskiego i kraju, zdobywając liczne medale na międzynarodowych zawodach oraz osiągając czołowe miejsca we współzawodnictwie młodzieżowym. Dzisiaj takie osoby jak np. Paweł Wojciechowski, Damian Janikowski, Michał Szpakowski, czy Magdalena Linette i Kasia Piter, to nazwiska, które identyfikują się z wojskowymi centrami sportowymi i z siłami zbrojnymi. Widać więc, że program daje szansę na dbanie o efektywny i systematyczny wzrost poziomu wyszkolenia sportowego jego uczestników, przy wsparciu finansowym Ministerstwa Sportu i Turystyki, oraz wykorzystaniu kadry i bazy szkoleniowej stowarzyszeń zrzeszonych w Wojskowej Federacji Sportu, jak również Ministerstwa Obrony Narodowej i jego bazy szkoleniowej. Działalność szkoleniowa prowadzona jest w dyscyplinach olimpijskich, w tym również w dyscyplinach priorytetowych dla Wojska Polskiego.

## Literatura

1. Gladwell M., *Poza schematem. Sekrety ludzi sukcesu*. Kraków 2010, s.32.
2. Głowacka-Stewart K., Majcherczyk M., *Zarządzanie talentami: Wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań*, s. 12, The Conference Board Europe 2006.
3. Kalisz M., Miłosz T., *ABC rozwoju talentów w organizacji*, w :Personel Plus, październik 2011, s. 6-14.
4. Kancelaria Sejmu Biuro Komisji Sejmowych, Pełny zapis przebiegu posiedzenia Komisji Kultury Fizycznej, Sportu i Turystyki (nr 101) oraz Komisji Obrony Narodowej (nr 61) z dnia 20 listopada 2013 r.
5. Kancelaria Sejmu Biuro Komisji Sejmowych, Pełny zapis przebiegu posiedzenia Komisji Kultury Fizycznej, Sportu i Turystyki (nr 145) oraz Komisji Obrony Narodowej (nr 104) z dnia 27 listopada 2014 r.
6. Kwiecień K., *Zarządzanie talentami w międzynarodowych korporacjach* [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa, 2005

7. Listwan T., *Zarządzanie talentami - wyzwanie współczesnych organizacji* [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa, 2005.
8. Minister Sportu i Turystyki, Decyzja nr 7 z dnia 28 stycznia 2015 r. w sprawie ogłoszenia „Programu dofinansowania zadań ze środków Funduszu Kultury Fizycznej w zakresie szkolenia i współzawodnictwa młodzieży, realizowany w Akademickich Centrach Szkolenia Sportowego, Wojskowych Centrach Szkolenia Sportowego, Ośrodkach Szkolenia Sportowego młodzieży Ludowych Zespołów Sportowych w roku 2015”.
9. Sport Wyczynowy, *Talent sportowy*, nr 4-6/520-522, 2008 r.
10. Wojskowa Federacja Sportu, strona internetowa: <http://wojskowa-federacja-sportu.pl/wojskowe-centra-szkolenia-sportowego/> - dostęp dnia 26.12.2015 r.
11. Zespół Sportu Młodzieżowego Instytut Sportu, System sportu młodzieżowego 2014 wyniki współzawodnictwa województw, powiatów, gmin, klubów w kategoriach: młodzieżowcy, juniorzy, juniorzy młodsi, młodzicy. Warszawa grudzień 2014.