

Tomasz Seweryniak<sup>1</sup>, Gabriel Łasiński<sup>2</sup>, Dominika Łobocka<sup>3</sup>

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu  
Wydział Nauk o Sporcie

<sup>1</sup> e-mail: [tomasz.seweryniak@awf.wroc.pl](mailto:tomasz.seweryniak@awf.wroc.pl)

<sup>2</sup> e-mail: [gabrile.lasinski@awf.wroc.pl](mailto:gabrile.lasinski@awf.wroc.pl)

<sup>3</sup> e-mail: [dominikalobocka@wp.pl](mailto:dominikalobocka@wp.pl)

## Analiza czynników rozwoju kariery sportowej na przykładzie zawodników wysokiej klasy

**Kod JEL:** O15

**Słowa kluczowe:** talent, potencjał, rozwój sportowy, czynniki rozwoju kariery sportowej

**Streszczenie.** Celem badań, których wyniki przedstawiono w artykule, jest określenie czynników wewnętrznych i zewnętrznych istotnych dla przebiegu kariery sportowej w opinii sportowców wysokiej klasy. Materiał stanowią informacje zebrane od 59 osób uprawiających zróżnicowane dyscypliny sportu. Wśród nich znajduje się 37 osób uprawiających sporty indywidualne i 22 uprawiających zespołowe gry sportowe. Wyniki badań wskazują, że oddziaływanie tych czynników na rozwój kariery jest oceniane przez badanych jako zdecydowanie wspierające. Porównanie opinii badanych uprawiających sporty indywidualne i zespołowe gry sportowe dostarcza wyników mówiących o silniejszym sprzyjającym oddziaływaniu czynników wewnętrznych na rozwój kariery u sportowców wywodzących się z zespołowych gier sportowych.

### Wprowadzenie

We współczesnym sporcie obserwujemy liczne zjawiska zmieniające jego oblicze. Można tu wymienić globalizację, komercjalizację, profesjonalizację, mediatyzację czy walkę o talenty (Kopecka-Piech, 2012; Ankersen, 2014; Nosal, 2014; Sowa,

Wolański, 2017). Powoduje to, zwłaszcza w przypadku największych organizacji sportowych, konieczność realizacji, często na wielką skalę, procesów dotąd charakterystycznych dla organizacji biznesowych. Pomimo użycia takiego podejścia ludzie nadal są najważniejsi w tworzeniu przewagi, a ich umiejętności i wizerunek są jednymi z najcenniejszych elementów tworzących produkt organizacji. Bez wybitnych sportowców produkty sportowe oferowane przez te organizacje miałyby mniejszą atrakcyjność dla klientów, a w konsekwencji cenę.

Osiąganie mistrzostwa sportowego jest procesem długotrwałym, na którego efekty składa się oddziaływanie znacznej liczby czynników wewnętrznych (cech i właściwości osobniczych sportowca) oraz zewnętrznych (będących elementami procesu treningowego i otoczenia). W konsekwencji przed organizacjami sportowymi chcącymi osiągnąć przewagę dzięki talentom pojawia się wiele zadań, które należy zrealizować na najwyższym poziomie, aby osiągnąć sukcesy, które często pojawiają się dopiero po wielu latach. R. Ankersen (2014) podaje, że wyszkolenie światowej klasy sportowca zajmuje około dziesięciu lat, co wymaga od organizacji cierpliwości i doskonałego zorganizowania procesów identyfikacji, rekrutacji i rozwoju zawodników utalentowanych w warunkach dużej niepewności co do końcowych efektów.

Autorzy zainteresowali się problemem uwarunkowań rozwoju kariery sportowej w nadziei, że lepsze poznanie czynników sprzyjających i ograniczających rozwój karier na podstawie rzeczywistych przykładów pozwoli na bardziej racjonalne modelowanie środowiska rozwoju.

Całość zrealizowanych badań podzielono na dwa etapy. W pierwszej fazie skoncentrowano się na następujących czynnikach: wejście na ścieżkę rozwoju – rekrutacja, przejście przez ścieżkę rozwoju i efekty występujące w poszczególnych etapach kariery (Panfil, Seweryniak, 2014).

Niniejsze opracowanie jest zatem kontynuacją oraz rozszerzeniem i wzbogaceniem podjętych wcześniej badań. Jak się wydaje, kolejnymi niezwykle ważnymi elementami rozwoju kariery sportowców są czynniki wewnętrzne (osobnicze) oraz czynniki procesowe i otoczenia. To właśnie one są głównym przedmiotem zainteresowania autorów niniejszego artykułu.

Celem opracowania jest określenie istotnych dla przebiegu kariery sportowej czynników wewnętrznych i zewnętrznych w opinii sportowców wysokiej klasy. Wyniki niniejszych badań wskazują, że oddziaływanie tych czynników na rozwój kariery badani oceniają zdecydowanie jako wspierające. Porównanie opinii badanych uprawiających sporty indywidualne i zespołowe gry sportowe dostarcza wyników mówiących o silniejszym sprzyjającym oddziaływaniu czynników wewnętrznych na rozwój kariery u sportowców wywodzących się z zespołowych gier sportowych.

## Talent a potencjał w aspekcie rozwoju kariery

Nie sposób przy rozpatrywaniu uwarunkowań rozwoju kariery sportowej nie odnieść się do takich pojęć, jak *talent* czy *potencjał*, traktowanych jako szczególne determinanty osiągnięcia mistrzostwa sportowego.

Potencjał jako kluczowy predykat talentu wiąże się bardziej z atrybutowym (egalitarnym) ujęciem talentu określającym talent poprzez zdolność do efektywnych zachowań możliwych dla każdego (Miś, 2008; Jamka, 2010). W takim ujęciu zarządzanie talentami w rzeczywistości wiąże się z kategorią pracowników/sportowców o wysokim potencjale (*high-potential employee*), a pojęcia *talent* i *potencjał* traktować można jako synonimy (Łasiński, 2016).

Alternatywne – podmiotowe (elitarnie) – ujęcie talentu odnosi się bardziej do posiadanych (wrodzonych) przez człowieka szczególnych dyspozycji (uzdolnień) umysłowych, muzycznych czy psychomotorycznych, na przykład w sporcie.

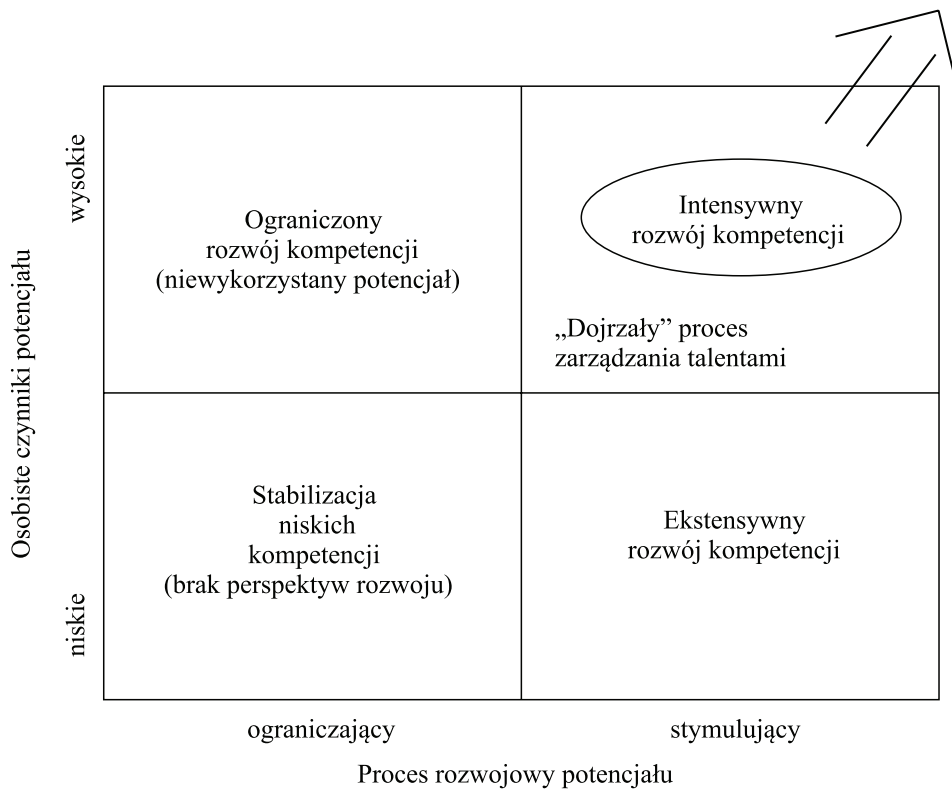
Problematyka talentu i potencjału obecna jest także od wielu lat w naukach o sporcie. Również teoretycy i praktycy sportu uważają, że identyfikacja talentu sportowego to proces, a nie wynik jednorazowego testu czy ocena pojedynczego wyniku, to potencjał do osiągnięcia rezultatów na wysokim poziomie w przyszłości (Fajfer, 1999; Brown, 2001; Dominiak, 2008; Iskra, 2008).

Ocena potencjału jest trudna. Łatwiej ocenić jest aktualne umiejętności, kwalifikacje, uzyskiwane wyniki pracownika czy sportowca, niż wskazać z dużym prawdopodobieństwem na skalę jego możliwości rozwojowych. Kluczowymi czynnikami osobistymi potencjału pracownika są według C. Fernández-Aróa (2014): motywacja, ciekawość poznawcza, przenikliwość, zaangażowanie i determinacja. Są to trudno nabywalne i zmienialne zasoby.

Wskazania C. Fernández-Aróa wydają się uniwersalne, istotne także dla obszaru sportu.

Potencjał jako zasób określa osobistą zdolność do rozwoju pracownika/sportowca (dynamikę rozwoju). Ostatecznie jest oceniany i weryfikowany poprzez efekty działań w ujęciu procesowym, czyli przez osiągnięcie coraz wyższych kompetencji (przyrost kompetencji).

Można mówić o dwóch głównych składowych ujawniania potencjału: czynnikach osobistych potencjału będących zasobem człowieka i czynnikach procesowych, które mogą hamować bądź stymulować rozwój potencjału (rys. 1). Oczywiście nie sposób pominąć trzeciej zmiennej, to jest oddziaływania otoczenia (politycznego, ekonomicznego czy społecznego). Oddziaływanie to może być względnie neutralne, sprzyjać procesom bądź też je ograniczać.



Rysunek 1. Osobiste czynniki potencjału i jakość procesu rozwojowego a rozwój kompetencji  
Źródło: Łasiński, 2016.

Z analizy relacji wynika, że posiadanie potencjału nie gwarantuje rozwoju i osiągnięcia najwyższych kompetencji (sukcesów). Potencjał można wykorzystać, rozwinąć lub zmarnować. Jeśli można posiadać potencjał (osobisty), ale go nie ujawniać w posiadanych kompetencjach, to znaczy, że istnieją czynniki blokujące czy ograniczające ujawnianie potencjału. Są to niewłaściwe procedury i narzędzia rozwojowe stosowane w organizacjach lub też wyjątkowo niekorzystne czynniki środowiskowe. W warunkach sprzyjających wysoki potencjał musi objawiać się przyrostem kompetencji – w aspekcie jakości kompetencji i/lub pozyskiwania nowych (Łasiński, 2016).

## Założenia badawcze

### Cel opracowania

Celem opracowania jest określenie istotnych dla przebiegu kariery sportowej czynników wewnętrznych i zewnętrznych w opinii sportowców wysokiej klasy.

W badaniach uwzględniono następujące czynniki wspierające/hamujące rozwój kariery:

- a) czynniki zewnętrzne – procesowe: organizacja systemów kształcenia i rozwoju talentu, poziom rywalizacji sportowej, warunki treningu (sprzęt, obiekty, szkoła), warunki materialne (stypendia, wynagrodzenia, warunki socjalno-bytowe), oddziaływanie trenerów, zwierzchników oraz współpracowników;
- b) czynniki wewnętrzne lub bezpośrednio związane z zawodnikiem: poziom motywacji wewnętrznej, cechy charakteru (np. miejsce ośrodka kontroli, poziom odporności na stres, poziom umiejętności autorefleksji, samoocena) i przejawiane postawy, zestaw wartości, szybkość uczenia się, poziom predyspozycji kondycyjnych, poziom inteligencji, wygląd zewnętrzny, wiedza ogólna.

Pytania badawcze to:

1. Jakie jest oddziaływanie czynników wewnętrznych i zewnętrznych na rozwój kariery sportowej w opinii badanych?
2. Jaki był parytet (układ, struktura ilościowa) udziału czynników wewnętrznych i zewnętrznych w kształtowaniu się kariery sportowej w opinii badanych przedstawicieli dyscyplin indywidualnych i zespołowych gier sportowych.

### Material i metoda

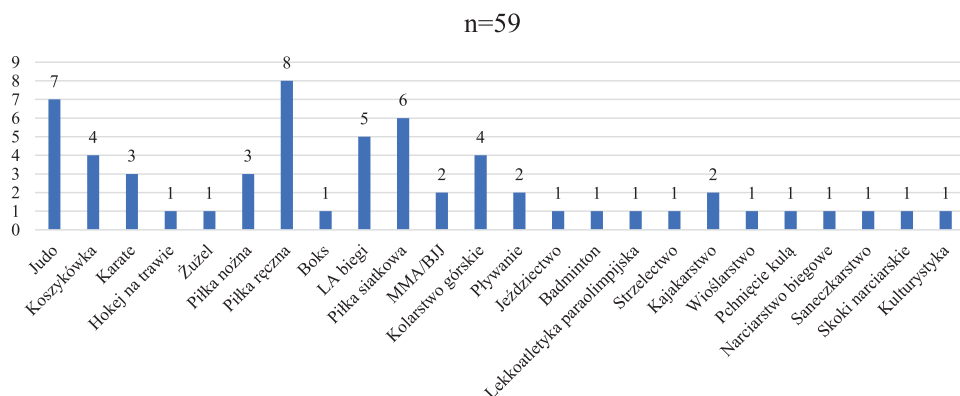
Badaniom poddano 59 sportowców uprawiających różne dyscypliny sportu. Przyjęto kryterium, że badani powinni reprezentować wysoki poziom sportowy, to jest osiągnąć wynik na poziomie medalu mistrzostw Polski w kategorii juniorów lub wyższy. Wśród badanych 37 osób uprawiało sporty indywidualne, zaś 22 – gry zespołowe.

Materiał był gromadzony na podstawie wywiadów częściowo strukturyzowanych lub analizy danych biograficznych opartych na materiałach źródłowych (biografii, autobiografii, artykułów prasowych, opublikowanych wywiadów dziennikarskich). W wywiadach pytano uczestnika o opinie na temat oddziaływania kolejnych czynników, a następnie klasyfikowano je na podstawie analizy

jakościowej w odniesieniu do kolejnych badanych jako sprzyjające, utrudniające i o mieszanym oddziaływaniu – zgodnie z deklaracją sportowca. W udzielonych odpowiedziach występowały także nieliczne luki, gdy badany nie potrafił udzielić odpowiedzi. W dalszej analizie rozbito badaną grupę na przedstawicieli sportów indywidualnych i zespołowych. Wykonano test różnic dla wyników tych grup, wykorzystując wartości mediany i test U Manna-Whitneya.

## Wyniki badań

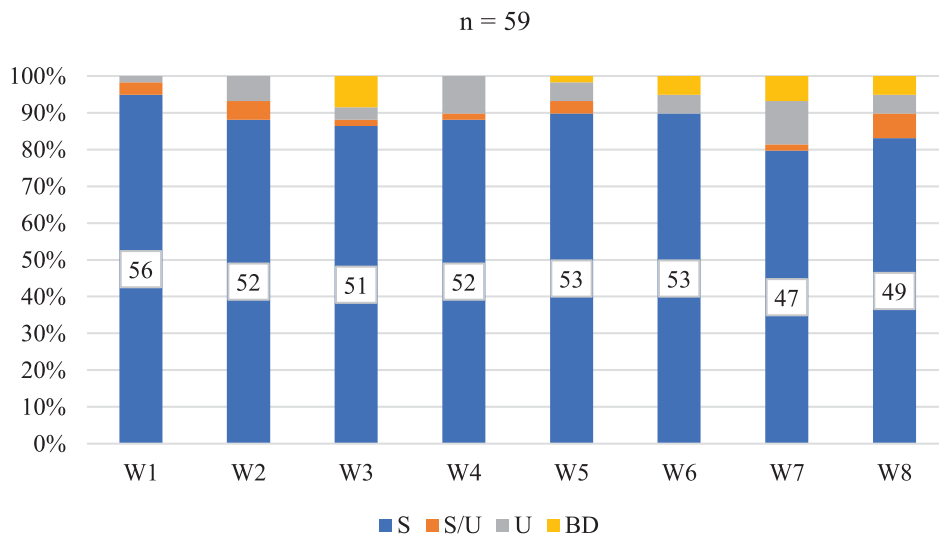
Badani sportowcy reprezentowali 24 dyscypliny sportów, zarówno olimpijskich, jak i nieolimpijskich (rys. 2).



Rysunek 2. Liczba badanych z wybranych dyscyplin sportu

Źródło: badania własne.

Badani sportowcy wyrażali swoje opinie na temat czynników wewnętrznych (rys. 3), wskazując, czy miały one oddziaływanie sprzyjające (S), mieszane (S/U), czy utrudniające (U). Gdy badani nie byli w stanie określić oddziaływania, mogli wybrać opcję „brak danych” (BD).



Czynnik W1 – poziom motywacji wewnętrznej.

Czynnik W2 – cechy charakteru.

Czynnik W3 – przejawiane postawy, istotne wartości.

Czynnik W4 – szybkość uczenia się.

Czynnik W5 – poziom predyspozycji kondycyjnych.

Czynnik W6 – poziom inteligencji.

Czynnik W7 – wiedza ogólna.

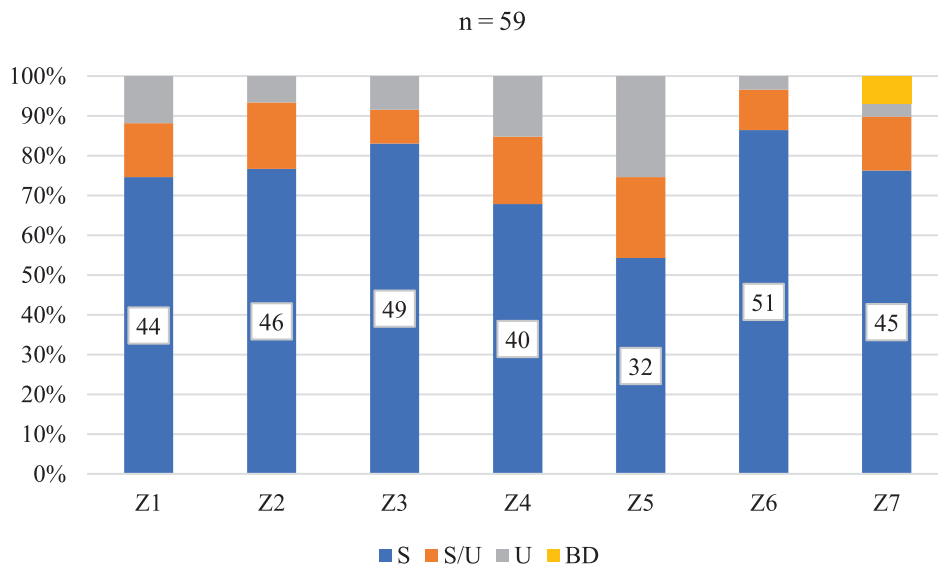
Czynnik W8 – wygląd zewnętrzny.

Rysunek 3. Czynniki wewnętrzne oddziałujące na rozwój kariery w opinii badanych

Źródło: badania własne.

W wynikach odnoszących się do oddziaływania elementów związanych z czynnikami wewnętrznymi widać, że zdecydowana większość badanych oceniła je jako sprzyjające rozwojowi kariery. Warto zwrócić uwagę na czynnik W1 (poziom motywacji wewnętrznej), który został wskazany przez 56 respondentów (ponad 90%) jako sprzyjający rozwojowi. Najniższą wartość uzyskał czynnik W8 (wiedza ogólna), ale aż 46 badanych (ok. 80%) wskazało go jako sprzyjający.

Kolejną grupą pytań były pytania na temat oddziaływania czynników zewnętrznych. Podobnie jak poprzednio kwalifikowano opinie do jednej z czterech grup (rys. 4).



Czynnik Z1 – organizacja systemów kształcenia i rozwoju talentu.

Czynnik Z2 – poziom rywalizacji sportowej.

Czynnik Z3 – wymagania dotyczące jakości pracy i profesjonalizmu.

Czynnik Z4 – warunki treningowe.

Czynnik Z5 – warunki materialne.

Czynnik Z6 – oddziaływanie trenerów lub zwierzchników.

Czynnik Z7 – oddziaływanie współpracowników.

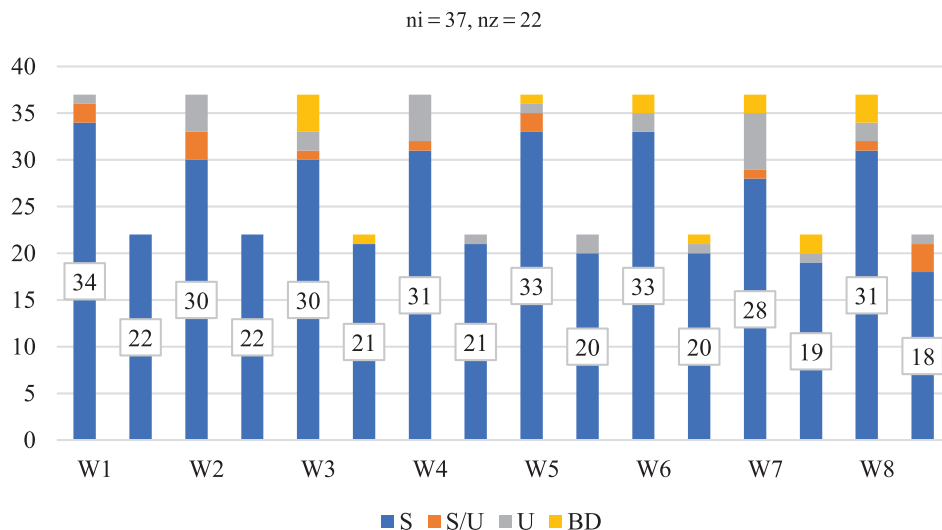
Rysunek 4. Czynniki zewnętrzne oddziałujące na rozwój kariery w opinii badanych

Źródło: badania własne.

Analiza danych wskazuje na znacznie mniejszą liczbę opinii oceniających oddziaływanie tych czynników jako sprzyjające, lecz nawet w przypadku czynnika Z5 (warunki materialne) 32 badanych, co stanowi ponad 50%, uznało, że było to oddziaływanie sprzyjające.

Następnie porównano opinie sportowców uprawiających sporty indywidualne i zespołowe na temat oddziaływania czynników wewnętrznych (rys. 5).





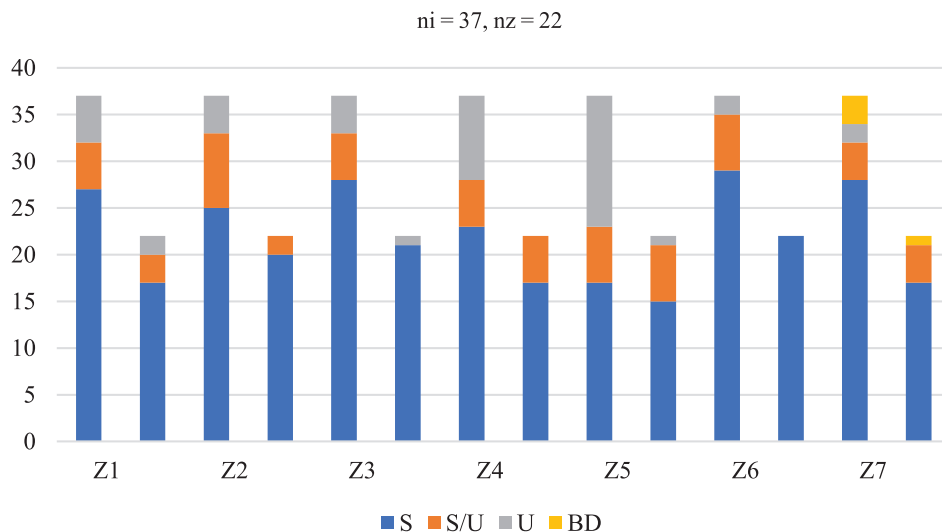
Rysunek 5. Porównanie czynników wewnętrznych w sportach indywidualnych i zespołowych

Źródło: badania własne.

Wśród sportowców uprawiających sporty indywidualne przeważają zdanie, że czynniki wewnętrzne sprzyjały rozwojowi kariery. Jedynie czynnik W7 (wiedza ogólna) był wskazany przez mniej niż 80% uczestników badań (28 osób).

W grupie sportowców uprawiających gry zespołowe tendencja do oceny czynników wewnętrznych jako sprzyjających rozwojowi kariery sportowej była jeszcze silniejsza niż wśród przedstawicieli sportów indywidualnych. Analiza statystyczna różnic między opiniami na temat oddziaływania czynników wewnętrznych u sportowców uprawiających sporty indywidualne i zespołowe, oparta na teście U Manna-Whitneya, wykazała różnice istotne statystycznie na poziomie  $p = 0,00241$  (dla  $p < 0,05$ ).

W dalszej kolejności porównano opinie sportowców na temat oddziaływania czynników zewnętrznych na rozwój kariery w sportach indywidualnych i zespołowych (rys. 6).



Rysunek 6. Porównanie oddziaływania czynników zewnętrznych w sportach indywidualnych i zespołowych

Źródło: badania własne.

Ciekawych wyników dostarcza analiza opinii badanych, którzy wywodzą się ze sportów indywidualnych, na temat oddziaływania czynników zewnętrznych na rozwój kariery sportowej. Wszystkie czynniki osiągnęły mniej niż 80% wskazań jako sprzyjające. Podobnie jak w analizie wyników bez podziału na typy sportów (indywidualne lub zespołowe), czynnik Z5 wskazano jako ten, który zyskał mniej wyborów jako sprzyjający (17 wskazań, czyli trochę ponad 40%) niż mieszany i utrudniający (14 wskazań).

W grupie sportowców uprawiających gry zespołowe wskazania na czynniki zewnętrzne jako sprzyjające rozwojowi kariery były częstsze niż w sportach indywidualnych. Czynnik o najmniejszym sprzyjającym oddziaływaniu (Z5 – warunki materialne) był wskazany piętnaście razy, co stanowi prawie 70% wyborów. Analiza statystyczna różnic między opiniami na temat oddziaływania czynników wewnętrznych u sportowców uprawiających sporty indywidualne i zespołowe, oparta na teście U Manna-Whitneya, wykazała różnice istotne statystycznie na poziomie  $p = 0,0027$  (dla  $p < 0,05$ ).

## Podsumowanie

W badanej populacji sportowców przeważają pozytywne oceny oddziaływania czynników wewnętrznych i zewnętrznych na przebieg ich kariery. Należy jednak zauważyć, że oddziaływanie czynników zewnętrznych zostało określone jako nieco mniej sprzyjające. Należało się liczyć z taką opinią, zważywszy na fakt, iż trudno oczekiwać wysokich rezultatów sportowych przy niesprzyjającym układzie czynników wewnętrznych i zewnętrznych. W populacji sportowców reprezentujących bardziej zróżnicowany poziom oceny te byłyby prawdopodobnie bardziej spolaryzowane.

Z kolei porównanie badanych sportowców uprawiających dyscypliny indywidualne i zespołowe gry sportowe pozwala zauważyć, że sportowcy uprawiający sporty zespołowe wskazują na uwarunkowania wewnętrzne jako silniej sprzyjające rozwojowi. Różnice między opiniami badanych grup w tym zakresie okazały się istotne statystycznie dla  $p < 0,05$ .

Sytuacja jest podobna, gdy porównamy opinie na temat oddziaływania uwarunkowań zewnętrznych, ale różnice między opiniami badanych z dwóch grup są większe. Przedstawiciele dyscyplin indywidualnych niżej oceniali korzystny wpływ czynników zewnętrznych (procesowych) niż przedstawiciele gier zespołowych. Również w tym przypadku różnice w opiniach między grupami były istotne statystycznie ( $p < 0,05$ ).

Więcej opinii pozytywnych na temat sprzyjającego oddziaływania czynników zewnętrznych zaobserwowano u przedstawicieli gier zespołowych, co wiąże się zapewne z większym zainteresowaniem, popularnością, a w konsekwencji finansowaniem sportów zespołowych. Potwierdzają to badania firmy analitycznej Pentagon Research (*Sport barometr...*, 2017).

Otwarte pozostaje pytanie dotyczące przyczyn przekonania o silniejszym sprzyjającym oddziaływaniu czynników wewnętrznych na rozwój kariery w opiniach badanych reprezentujących sporty zespołowe. Być może wynika to z bardziej sprzyjających czynników zewnętrznych występujących w grach zespołowych, które wzmacniają lub przynajmniej nie ograniczają poczucia posiadania wpływu na swój rozwój i przekonania, że możliwość odniesienia sukcesu zależy od własnego potencjału.

Uzyskane w przeprowadzonych badaniach wyniki mogą wskazywać na fakt, iż rozwój kariery sportowej i osiąganie ponadprzeciętnych wyników nie jest możliwe przy niesprzyjających warunkach zewnętrznych, nawet w sytuacji posiadania wysokiego potencjału osobniczego. Jest to zbieżne z modelem relacji zachodzących między osobistymi czynnikami potencjału a procesem rozwoju potencjału przytoczonym wcześniej (rys. 1).

**Bibliografia**

- Ankersen, R. (2014). *Kopalnie talentów*. Warszawa: SQL.
- Brown, J. (2001). *Sports talent: How to identify and develop outstanding athletes*. Campaign: Human Kinetics.
- Dominiak, A. (2008). Talent sportowy – definicja, identyfikacja, selekcja, szkolenie. Dyskusja ekspercka. *Sport Wyczynowy*, 4–6, 520–522.
- Fajfer, Z. (1999). *Vyhledavani a vyber sportovne talentovane mladezz*. Praha: FTVS-UK.
- Fernández-Arároz, C. (2014). *It's not the how or the what but the who. Succeed by surrounding yourself with the best*. Boston, Mass.: Harvard Business Review Press.
- Iskra, J. (2008). Talent sportowy – definicja, identyfikacja, selekcja, szkolenie. Dyskusja ekspercka. *Sport Wyczynowy*, 4–6, 520–522.
- Jamka, B. (2010). Podmiotowe a atrybutowe zarządzanie talentami podwładnych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu: Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, 115.
- Kopecka-Piech, K. (2012). Sport – od medialnego zapośredniczenia do mediatyzacji. *Kultura i Edukacja*, 3, 243–257.
- Łasiński, G. (2016). Potencjał pracowników – istota, obszary i skale ujawniania. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 429.
- Miś, A. (2008). Rozwój talentów w organizacji. Specyfika i instrumentarium. W: S.A. Witkowski, T. Listwan (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją* (s. 51–70). Warszawa: Difin.
- Nosal, P. (2014). *Technologia i sport*. Gdańsk: Wyd. Naukowe Katedra.
- Oleksyn, T. (2008). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji – kanony, realia, kontrowersje*. Kraków: Wolters Kluwer.
- Panfil, Ł., Seweryniak, T. (2014). Wybrane czynniki uwarunkowania talentów sportowych. W: M. Stor, T. Listwan (red.), *Różnorodność w zarządzaniu kapitałem ludzkim – podejścia, metody, narzędzia*. Wrocław: Wyd. UE we Wrocławiu.
- Pocztowski, A. (red.) (2009). *Zarządzanie talentami w organizacji*. Kraków: Wolters Kluwer.
- Sowa, J., Wolański, K. (2017). *Sport nie istnieje*. Warszawa: W.A.B., GW Foksal.
- Sport barometr. Badanie profilu kibica oraz potencjału marketingowego dyscyplin i wydarzeń sportowych* (2017). Pobrane z: <http://pentagon-research.com/badania-syndykato-we/sport-barometr> (9.03.2018).

---

**Analysis of Sport Career Development Factors  
on The Example of High-Class Competitors**

**Keywords:** talent, potential, sports development, factors in the development of a sports career

**Summary.** The aim of the research is to determine internal and external factors relevant to the conduct of a sports career in the opinion of high-class athletes. Research material is information collected from 59 people practicing various sports disciplines. Among them there are 37 people practicing individual sports and 22 practicing team sports games. The research results indicate that the impact of these factors on career development is assessed by the respondents as definitely supportive. Comparison of the opinions of respondents practicing individual sports and team sports games provides the results of a stronger, more favorable influence of internal factors on the career development of athletes from team sports games.

*Translated by Tomasz Seweryniak*

**Cytowanie**

Seweryniak, T., Łasiński, G., Łobocka, D. (2018). Analiza czynników rozwoju kariery sportowej na przykładzie zawodników wysokiej klasy. *Marketing i Zarządzanie*, 1 (51), 361–373. DOI: 10.18276/miz.2018.51-35.