

dr Joanna Koprowicz

Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku

mgr Łukasz Szczucki

Instytut Rozwoju Sportu i Edukacji, Sportet Sp. z o.o.

ROLA MENADŻERA SPORTOWEGO W ZARZĄDZANIU KARIERĄ ZAWODOWYCH SPORTOWCÓW

The role of sports manager in athletic career management

Streszczenie

Niniejszy artykuł został poświęcony pracy menedżerów sportowych. Zawód ten można rozpatrywać w różnych kategoriach. Menedżerem sportowym jest osoba zarządzająca obiektem sportowym czy klubem lub drużyną. Tak samo określa się opiekuna zawodnika, którego zadaniem jest kreowanie kariery sportowej swojego podopiecznego. W takim właśnie znaczeniu pojęcie to pojawia się w niniejszym artykule i używane jest ono zamiennie z terminem „agent sportowy”. W artykule wyjaśniono zatem kim jest menedżer sportowy, określając najważniejsze jego zadania i obowiązki, ze szczególnym uwzględnieniem roli, jaką odgrywa on w zarządzaniu karierą sportowców.

Słowa kluczowe: menedżer sportowy, kariera sportowa, zarządzanie karierą sportowca

Summary

The article has discussed the issue of sports managers. This profession can be considered in various categories. A sports manager is a person who manages a sports facility or sports club or team. The same term is true for a player's guardian, who creates sports career of athletes. In that sense, this term appears in this article, and it is used interchangeably with the term "sports agent".

The article explains who the sports manager is, defining his most important tasks and responsibilities, with particular emphasis on the role he plays in the management of athlete careers.

Keywords: sports manager, sports career, management of athlete career

Wprowadzenie

Sport od zawsze towarzyszył człowiekowi. Już starożytni ludzie czerpali przyjemność z oglądania zmagania sportowych w postaci igrzysk olimpijskich. Obecnie sport to nie tylko rywalizacja sportowców, ale również ogromny biznes obracający niewyobrażalnymi kwotami. Również dla zawodników kariera sportowa wiąże się nie tylko z walką o wyniki sportowe, ale również z zarobkami. Każdy zawodnik zaczynając karierę marzy o grze w najlepszej lidze w swojej dyscyplinie. Od tego jak potoczy się kariera sportowa zależą nie tylko jego dochody, ale także ewentualne przyszłe sukcesy. Jednak nie każdy zawodnik ma szansę na grę w dobrym klubie, niezależnie od prezentowanego poziomu sportowego i osiągniętych wyników. W świecie sportu zawodowego oprócz siły przebicia i umiejętności oraz szczęścia, coraz częściej potrzebne są znajomości i kwalifikacje, które zapewnią odpowiedni start do kariery. Dla sportowców takim „motorem napędowym” kariery może być agent sportowy.

Niniejszy artykuł poświęcony został roli menedżerów sportowych w zarządzaniu karierą zawodowych sportowców. Tematyka artykułu została wybrana nieprzypadkowo. Na polskim rynku wydawniczym próżno bowiem szukać opracowań poświęconych temu zagadnieniu.

1. Pojęcie i status menedżera w sporcie zawodowym

Menedżer to w klasycznym rozumieniu osoba, która czymś zarządza - planując, organizując, motywując i kontrolując. Jednak sport to specyficzna dziedzina. Rynek sportowy oferuje takie to-

wary jak sport, wypoczynek, produkty powiązane z odpoczynkiem i przyjemnością.¹ Chelladurai uważa, że menedżerowie sportu zajmują się koordynowaniem ograniczonych zasobów ludzkich i majątkowych, istotnych technologii oraz prognozowaniem warunków w celu sprawnego kreowania i wymiany usług sportowych.² Za R. Panfilem można wymienić następujące typy menedżerów sportu:³

1. Menedżer związku (stowarzyszenia) sportowego. W ramach jego kompetencji mieści się stwarzanie warunków politycznych, prawnych i społecznych dla sprawnego funkcjonowania danej dyscypliny sportowej. Przede wszystkim polega to na tworzeniu strategii lobbingu, projektów ustaw i innych aktów prawnych potrzebnych dla rozwoju danej dyscypliny sportowej.
2. Menedżer klubu sportowego. Do jego zadań należy zarządzanie klubem i odpowiedzialność za jego materialne i finansowe zabezpieczenie. Zajmuje się on tworzeniem widowiska sportowego, promocją i marketingiem klubu, zespołu, poszczególnych graczy. Menedżer klubu zabezpiecza infrastrukturę treningową i meczową, dba wreszcie o zaplecze techniczne i medyczne.
3. Menedżer selekcjoner zajmuje się zatrudnianiem, kwalifikowaniem i selekcją zawodników, kadry trenerskiej i eksperckiej.
4. Coach – trener, który odpowiada za zestawienie zespołu sportowego, prowadzenie zawodników i ich treningi, a także aktywizowanie sportowców.

¹ M. Wasylkowska, *Rola menedżera sportowego w zarządzaniu klubami sportowymi*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, „Rynki finansowe, ubezpieczenia” nr 46 z 2011 r., s. 286.

² Za: J. Klisiński, *Profesjonalizacja i profesjonaliści w zarządzaniu sportem*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2000, s. 6.

³ R. Panfil, *Zarządzanie produktem klubu sportowego*, Wyższa Szkoła – Edukacja w Sporcie, Warszawa 2004, s. 86.

5. Koordynator klubu, który ma za zadanie zapewnić odpowiednie warunki organizacyjne do szkolenia młodzieży uzdolnionej sportowo i warunki do indywidualnego awansu poszczególnych zawodników.

Zarówno u R. Panfila, jak i innych teoretyków zarządzania organizacją, czy produktem sportowym próżno szukać definicji, która dotyczy menedżera zajmującego się wyłącznie karierą zawodnika, czyli agenta sportowego. Omówione powyżej typy menedżerów obejmują przede wszystkim najwyższą kadre administracyjną klubu sportowego.

Na potrzeby niniejszego artykułu przyjęto zatem, że menedżerem sportowym (agentem sportowym) jest osoba fizyczna, która reprezentuje interesy zawodników, trenerów lub klubów sportowych w stosunkach z innymi podmiotami.

Do tej pory w Polsce tylko niektóre związki sportowe wprowadziły przepisy wewnętrzne, które są próbą unormowania prawnych stosunków pomiędzy menedżerem sportowym a organizacją czy zawodnikiem przez niego reprezentowanym. W przypadku Polskiego Związku Piłki Nożnej (PZPN) mowa jest nie o agentach lecz o „pośrednikach transakcyjnych”. Polski Związek Koszykówki (PZKosz) i od listopada tego roku, również Związek Piłki Ręcznej w Polsce (ZPRP) wydają oficjalne licencje „agenta”. Polski Związek Motorowy (PZM) reguluje zasady funkcjonowania „menedżerów w sporcie żużlowym” a Polski Związek Lekkiej Atletyki (PZLA) opiera się na przepisach IAAF,⁴ określających prawa i obowiązki *Athletes' Representative*, czyli „przedstawicieli lekkoatletów”. Co ciekawe Polski Związek Piłki Siatkowej (PZPS) mimo olbrzymich środków angażowanych w polską siatkówkę i nieformalnego funkcjonowania licznych menedżerów, do tej pory nie wprowadził żadnych regulacji prawnych w tym zakresie.

W większości przypadków wzajemnie relacje pomiędzy agentami, klubami i zawodnikami opierają się na zawartych umo-

⁴ *International Association of Athletics Federations* – Międzynarodowe Stowarzyszenie Federacji Lekkoatletycznych

wach i podlegają przepisom o przedstawicielstwie ujętym w Kodeksie cywilnym⁵, który postanawia, że „umocowanie do działania w cudzym imieniu może opierać się na ustawie (przedstawicielstwo ustawowe) albo na oświadczeniu reprezentowanego (pełnomocnictwo)”⁶. Oczywiście w przypadku działalności agentów czy menedżerów sportowych umocowanie wynika z oświadczenia osoby lub podmiotu reprezentowanego. Istotą pełnomocnictwa jest to, iż wszelka czynność prawna zrealizowana przez pełnomocnika, tj. agenta lub menedżera, w zakresie udzielonego pełnomocnictwa, wywoła konsekwencje bezpośrednio dla mocodawcy, czyli zawodnika lub klubu sportowego.⁷ Wynika to z normy prawa cywilnego, która mówi, że „czynność prawna dokonana przez przedstawiciela w granicach umocowania pociąga za sobą skutki bezpośrednio dla reprezentowanego.”⁸

Słabe unormowanie prawne i brak odpowiednich zasad przedstawicielstwa w sporcie to nie tylko problem polskiego sportu. Unia Europejska zauważa wagę zadań menedżerów, czy agentów sportowych. W swoich pracach zwraca uwagę na powstanie dużego rynku zawodników sportowych na poziomie europejskim. Wraz ze wzrostem ich zarobków nastąpiło znaczne zwiększenie aktywności agentów sportowych. Brak uregulowań prawnych dotyczących ich pracy przyczynia się do wielu nadużyć związanych z przypadkami korupcji, prania pieniędzy i wykorzystywania nieletnich zawodników. To powoduje konieczność uregulowania i ujednoczenia przepisów w tym zakresie, co podkreśla w swoich pracach Komisja Europejska. W „Białej księdze” zwraca uwagę na konieczność ochrony zdrowia i bezpieczeństwa zawodników, a szczególnie tych nieletnich. Nie wszystkie państwa posiadają

⁵ Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. - Kodeks cywilny, Dz.U. z 2016r., poz. 380.

⁶ Art. 96 Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. - Kodeks cywilny, Dz.U. z 2016r., poz. 380.

⁷ <http://www.dauerman.com.pl/p,276,agent-czy-menedzer.html>, dostęp z dnia 1.12.2016r.

⁸ Art. 95 § 2 Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. - Kodeks cywilny, t.j. Dz.U. z 2016r., poz. 380.

uregulowania prawne w tym zakresie. Jedynie niektóre federacje międzynarodowe, jak FIFA⁹ czy FIBA¹⁰ czy IFH¹¹, posiadają własne przepisy i wymogi dotyczące agentów pośredniczących w zawieraniu ważnych kontraktów i transferów zawodników.¹²

2. Najważniejsze zadania menedżera sportowego

Praca menedżera sportowego, który reprezentuje zawodnika opiera się, podobnie jak w przypadku klubu, na budowaniu jego marki. Tu jednak podobieństwa się kończą. Kompleksowe działania menedżera zawodnika mają jeden cel - sprzedaż na krajowym lub zagranicznym rynku klubów sportowych, funkcjonujących w danej dyscyplinie sportu, na możliwie najatrakcyjniejszych warunkach. Dziś najbardziej widoczna praca agentów sportowych odbywa się w piłce nożnej. To tam realizuje się transfery zawodników na największe sumy. Wpływ na to ma popularność zawodników grających w piłkę nożną. Zawód agenta jest popularny w tych dyscyplinach, w których wysokiej klasy „klient” nie jest w stanie stworzyć swoich wyników oraz jednocześnie poszukiwać zainteresowanych „pracodawców” i prowadzić z nimi skutecznych pertraktacji. Agent jest nieodzowny, gdy zawodnik chce skoncentrować się na realizowaniu tego, co potrafi najlepiej. Idealny menedżer to przewodnik, doradca przedmiotowy, prawny i finansowy klienta, kierujący przebiegiem jego kariery, pilnujący jego interesów i rozwoju, wspierający w skutecznym i bezpiecznym lokowaniu wypracowanych pieniędzy.¹³ Nie ma raczej wątpliwości co do

⁹ *Fédération Internationale de Football Association* - Międzynarodowa Federacja Piłki Nożnej.

¹⁰ *Fédération Internationale de Basketball* - Międzynarodowa Federacja Koszykówki.

¹¹ *International Handball Federation* – Międzynarodowa Federacja Piłki Ręcznej.

¹² *Biała księga na temat sportu*, Komisja Europejska, Luksemburg 2009, s. 29.

¹³ R.H. Ruxin, *An Athlete's Guide to Agents*, Jones & Bartlett Publishers, Sudbury 2009, s. 3–4.

tego, że bez wsparcia agenta wielu znakomitych zawodowców przenigdy nie zrobiłoby kariery.¹⁴

Rola menedżera sportowego jest jednym z najczęściej poruszanych tematów w literaturze przedmiotu, szczególnie w kontekście marketingu organizacji sportowych. Z. Waśkowski wskazuje na definicję R. Hernandez, zgodnie z którą za menedżera sportowego można uznać osobę, która kieruje lub zarządza organizacją sportową i troszczy się o interes organizacji, drużyny, zawodnika. Jednak autor zaznacza, że jest to definicja mało precyzyjna i odnosi się tylko do działalności sportowej.¹⁵ Natomiast zakres obowiązków menedżera jest o wiele szerszy. Zdaniem J. Parks i J. Quartermana, menedżer klubu sportowego jest odpowiedzialny zarówno za proces planowania, organizację i koordynację działań, a także zatrudnianie, motywowanie pracowników i kontrolę efektów ich pracy.¹⁶ Jest to także wąskie spojrzenie na zadania menedżera sportowego. Szerzej wskazuje je D. Watt, zdaniem którego menedżer sportowy powinien dobierać pracowników zgodnie z ich umiejętnościami i predyspozycjami do konkretnych zadań oraz zarządzać zespołami pracowników i kształtować ścieżki ich karie-

¹⁴ Idealnym tego przykładem może być współpraca najbardziej znanego dziś w Polsce sportowca - Roberta Lewandowskiego i jego agenta Cezarego Kucharskiego, która układa się świetnie, a jej wynikiem jest rozkwitająca kariera „Lewego”. Początkowo Robert Lewandowski był jedynie najważniejszym klientem Cezarego Kucharskiego (jego agencji CK Sport Management), który oprócz cech dobrego agenta posiada on również doświadczenie w tej dziedzinie sportu i jako były piłkarz świetnie odnajduje się w futbolowo-biznesowych realiach. Obecnie przedsięwzięcie rozrosło się na tyle, że zaistniała firma RL Management, której to Robert Lewandowski jest dysponentem, a Kucharski – prezesem. Szerzej na ten temat w: P. Wilkowicz, *Nienasycony. Robert Lewandowski*, Wydawnictwo Agora, Warszawa 2016, s. 91.

¹⁵ Z. Waśkowski, *Uwarunkowania i sposoby wdrażania orientacji marketingowej w klubach sportowych*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2007, s. 92.

¹⁶ J.B. Parks, J. Quarterman, *Contemporary Sport Management* [w:] Z. Waśkowski, *Uwarunkowania i sposoby wdrażania orientacji marketingowej w klubach sportowych*, op. cit., s. 93.

ry. Powinien znać sztukę komunikacji interpersonalnej i potrafić umotywować podwładnych do działania¹⁷.

Bardzo ważnym zadaniem menedżera sportowego jest tzw. *hunting*, czyli w dosłownym tłumaczeniu polowanie, łowienie. W sporcie, do pozyskiwania graczy, używa się określenia *players hunting*.¹⁸ Podstawowym zadaniem jest tu identyfikacja graczy, których klub chce pozyskać. Poszukiwanie zawodników może odbywać się intuicyjnie lub poprzez tzw. *skauting*. Skauci, to osoby poszukujące młodych talentów, których zadaniem jest wyselekcjonowanie zawodnika, obserwacja jego pracy i postępów a także ocena jego potencjału. W przypadku zainteresowania klubu skaut odpowiada za nawiązanie kontaktu ze sportowcem oraz przedstawienie mu ogólnych zasad współpracy i oferty klubu.¹⁹

Menedżer zajmujący się selekcją na potrzeby klubu sportowego odpowiada za karierę zawodników wchodzących w skład klubu oraz poszukiwanie nowych uzdolnionych sportowców. Do jego podstawowych kompetencji należy²⁰:

- polityka kadrowa klubu w zakresie składu zespołu reprezentującego klub,
- określenie polityki i strategii dla klubu i poszczególnych graczy,
- negocjacje w zakresie transferu i zatrudniania zawodników,
- ustalanie składu zespołu na poszczególne rozgrywki i taktyki gry,
- ocena poszczególnych graczy i ustalanie wynagrodzenia adekwatnie do wkładu w uzyskany wynik,
- zatrudnianie osób wspomagających, jak np. eksperci, trenerzy, opieka medyczna i osoby administrujące.

Skuteczni menedżerowie sportowi sprawują siedem fundamentalnych ról: selekcyonerów, motywatorów, racjonalizatorów,

¹⁷ D.C. Watt, *Sports Management*, London; New York: Routledge 2003, s. 99-114.

¹⁸ R. Panfil, *Zarządzanie...* op. cit., s. 60.

¹⁹ <http://www.kos.media.pl/scout-sportowy.php>, dostęp z dnia 3.12.2016r.

²⁰ *Ibidem*, s. 87.

mediatorów, terapeutów, opiekunów oraz integratorów. Pierwsze dwie funkcje odnoszą się do właściwego wyboru i zmotywowania zespołu, a trzecia - wyszukiwania przez menedżera nowych sposobów działania. W roli mediatora menedżer sportu zawsze musi liczyć się z wyobrażeniem klientów, starać się uzyskać kompromis. Powinien tak zarządzać ewentualną sytuacją konfliktową, by wypracować innowacyjne, skuteczne rozwiązania. Menedżer sportowy w funkcji terapeuty, a nawet psychoterapeuty często stara się dostrzec potrzeby i wspomagać podwładnych w rozwiązywaniu ich osobistych problemów. Jako opiekun i obrońca menedżer jest jednocześnie przedstawicielem firmy, czy zawodnika i jego zadaniem jest ochrona klienta przed „zagroženiami” wewnętrznymi i zewnętrznymi.

Podsumowując można stwierdzić, że najważniejszymi zadaniami menedża reprezentującego interesy zawodnika jest systematyczna budowa i skuteczne zarządzanie jego karierą oraz wizerunkiem. Celem tych działań jest wypromowanie zawodnika jako atrakcyjnego „produktu”, o który walczyć będą nie tylko czołowe kluby, ale również firmy zainteresowane kontraktami reklamowymi i szeroko rozumianą promocją swoich marek. W przypadku klubów lub organizacji sportowych, główny nacisk w pracy menedżerów kładziony jest na optymalizację funkcjonowania najważniejszych ze względu na stawiane cele, obszarów tych instytucji, obejmujących zarówno aspekty sportowe, jak i organizacyjne oraz kreowanie spójnego wizerunku i promowanie klubu w formie „ładnie zapakowanego produktu”, którym będzie można zainteresować konkretnych sponsorów. Zarówno w przypadku reprezentowania klubu, jak i indywidualnych zawodników sukcesem jest przekonanie sponsorów do udzielenia wsparcia finansowego. By zrealizować te zadania menedżer musi opracować odpowiednią strategię i założenia do poszczególnych etapów ścieżki kariery prowadzącej do sukcesu oraz zdefiniować narzędzia konieczne do ich realizacji.

Ponadto, w przypadku reprezentowania zawodników, priorytetowym zadaniem każdego agenta sportowego jest wyszukanie

dla klienta jak najlepszego klubu, w którym nastąpi realizacja założonej drogi kariery oraz negocjacje kontraktu na jak najbardziej korzystnych warunkach. Natomiast w klubach sportowych menedżerowie i kadra zarządzająca odpowiadają za sytuację całego klubu i funkcjonowanie poszczególnych obszarów, takich jak np. finanse czy marketing.

3. Kariera w ujęciu sportowym

Najogólniej mówiąc „kariera” oznacza powodzenie w życiu, zdobywanie coraz to wyższych stanowisk w pracy zawodowej, społecznej, osiągnięcie jakiegoś celu zapewniającego dalsze widoki na przyszłość, dobrą pozycję życiową²¹.

Sport to specyficzna działalność człowieka, która charakteryzuje się przede wszystkim dążeniem do sukcesów, kolejnych rekordów i zwycięstw. Natomiast o karierze zawodowej mówimy wówczas, gdy sportowiec osiąga sukcesy w swojej dziedzinie, a uprawianie sportu staje się jego pracą, za którą otrzymuje pieniądze. W odniesieniu do sportu zawodowego istnieje wyraźne przesunięcie czasowe szczybli kariery zawodowej: zaczyna się ona wcześniej, trwa względnie krótko, a na największe sukcesy można w niej liczyć wtedy, gdy rówieśnicy dopiero rozpoczynają wspinaczkę po szczeblach drabiny awansu zawodowego w dziedzinach innych niż sport. W czasie, gdy inne osoby w tym samym wieku mają dopiero ustabilizowaną pozycję zawodową, kariera sportowców dobiega końca. Stawia to ich często w dużo trudniejszej sytuacji w porównaniu z rówieśnikami, którzy budowali swoją pozycję na rynku pracy, gdy oni osiągali sukcesy sportowe. Dlatego też wielu sportowców, po skończeniu kariery zawodowej, pozostaje w sporcie jako trenerzy, menedżerowie czy działacze sportowi.²²

²¹ *Słownik Języka Polskiego* t.1, PWN, Warszawa 1971, s. 886.

²² M. Lenartowicz, *Specyfika zawodu sportowca i kariery sportowej*, „Studia Humanistyczne” Nr 9/2009, Akademia Wychowania Fizycznego, Kraków 2009, s. 76.

Cechami charakterystycznymi kariery zawodowej sportowca są:

1. Bardzo wczesne rozpoczynanie kariery.
2. Skokowy charakter kariery zawodnika w zależności od odnoszonych wyników.
3. Funkcjonowanie w dziedzinie, gdzie amatorstwo styka się z zawodowstwem.
4. Brak uregulowania statusu zawodowego.
5. Osiąganie dochodów z różnych źródeł, jak np. umowy z klubami, sponsoring, kontrakty reklamowe.
6. Praca nietatowa, z naciskiem na wyniki oraz obciążona ryzykiem utraty w przypadku kontuzji.
7. Zmiany miejsca pracy.
8. Znaczne przesunięcie etapów kariery w stosunku do klasycznego rozumienia kariery zawodowej. Kończy się ona w czasie, gdy tradycyjni pracownicy dopiero stoją u szczytu kariery.

Kariera sportowa jest typem kariery skokowej. Nie przechodzi się w niej poszczególnych szczebli awansu zawodowego. Bardziej można przyrównać ją do kariery w show-businessie. Jedno wydarzenie, w tym przypadku wynik sportowy może wynieść zawodnika na szczyt kariery zawodowej. Zarówno osiągnięcia, jak i porażki mogą nie tylko powodować przemieszczanie się zawodnika po szczeblach kariery zawodowej, ale również znacznie zmieniać jego status finansowy i społeczny.

Przygotowanie młodego człowieka do profesjonalnego uprawiania sportu zawodowego to ciężka praca i długofalowy proces. U jej podstaw leży spójny proces szkolenia i wychowania już na etapie wczesnego dzieciństwa. Największe kariery sportowe obserwujemy u osób, których zamiłowanie do jakiejś dziedziny sportu wykształcało się od najmłodszych lat. Bardzo duże znaczenie i rolę odgrywają w tym systemie baza dydaktyczno-sportowa (zaplecze techniczne, boiska, możliwości trenowania) oraz kompetentni specjaliści – trenerzy, nauczyciele i agenci sportowi. Szkolenie obejmuje wiele lat ciężkiej codziennej pracy wymagającej

przede wszystkim systematyczności od młodego człowieka. Dlatego też tylko najwytrwalsi i najzdolniejsi trafiają potem do sportu zawodowego.

Uprawianie sportu na poziomie zawodowym jest związane z wieloma poświęceniami w zakresie pozostałych obszarów życia zarówno zawodowego, jak i rodzinnego. Szczególnie wpływa to na zakres edukacji i wykształcenia sportowców. Udział w szkoleniach sportowych i wyjazdy na zawody, często poza granice kraju, nie pozwala młodym sportowcom na równe zaangażowanie w proces edukacyjny. Zarówno szkolnictwo jak i rynek pracy nie są gotowe na zapewnienie zawodnikom możliwości pogodzenia kariery sportowej z edukacją i pracą. Dlatego dla wielu sportowców kariera sportowa jest jednocześnie ich zawodem. Problem pojawia się po jej zakończeniu, gdy trzeba znaleźć swój sposób na dalsze życie. Bardzo często agenci sportowi kreując ścieżki kariery zawodowej sportowców dbają także o to, by zapewnić swoim podopiecznym bezpieczną przyszłość finansową na „sportowej emeryturze”, która w wielu dyscyplinach sportu rozpoczyna się dość wcześnie. Jest to związane z naturalnym procesem starzenia się organizmu i zmniejszania jego wydolności wraz wiekiem.

Problemy sportowców w odnalezieniu się na rynku pracy zostały zauważone na forum europejskim. Podjęte zostały działania w ramach tzw. kariery dwutorowej, która ma na celu wsparcie zawodników sportowych w rozwijaniu kariery przy jednoczesnej edukacji i pracy, która pozwoli na rozpoczęcie nowego etapu w życiu po skończeniu kariery sportowej. Jak zauważono w pracach Komisji Europejskiej, sportowcy są dla kraju bodźcem do tworzenia pozytywnego wizerunku, podnoszą aktywność fizyczną społeczeństwa, propagują wartości i stanowią wzór do naśladowania. Dlatego też rządy poszczególnych państw są zobligowane do wsparcia sportowców w osiągnięciu sukcesów w ramach kariery dwutorowej.²³

²³ Szerzej na ten temat: *Program rozwoju kariery dwutorowej sportowców na lata 2015-2017*, Ministerstwo Sportu i Turystyki, Warszawa 2015.

4. Rola menedżera w zarządzaniu karierą sportowca

Praca ze sportowcem polega przede wszystkim na promowaniu jego osoby i kształtowaniu ścieżki jego kariery. Dlatego też dla sportowca niebagatelne znaczenie ma osoba agenta, której powierza on swoją karierę. Agent przedstawia potencjał zawodnika klubom, wysyła nagrania pokazujące jego możliwości, przyjmuje i opiekuje się reprezentantami klubów, którzy chcą ujrzeć kadrowicza w trakcie turnieju. Nawiązuje kontakty z wyjściowym klubem zawodnika i w imieniu partnera prezentuje możliwe oferty. Ale głównie ochrania interesy klienta, pertraktując w jego imieniu kontrakt, umożliwiając zawodowe uprawianie dyscypliny²⁴. Są to trudne negocjacje, gdyż klub chce zatrudnić zawodnika na jak najlepszych dla siebie warunkach, czyli jak najtaniej. Natomiast agentowi zależy na jak najwyższym kontrakcie, tym bardziej, że jego zarobkiem jest prowizja od wynegocjowanych sum. Negocjacje podlegają nie tylko zarobki, ale także warunki pracy, jak ubezpieczenie, leczenie, prawo do wizerunku czy kary i nagrody. Dlatego też ważne jest aby menedżer oprócz umiejętności zarządczych i interpersonalnych oraz sprawnego negocjowania, znał także realia danej dziedziny sportu. Jest to głównym powodem, dla którego młodzi zawodnicy chętnie korzystają z usług powszechnie znanych i popularnych byłych zawodników, którzy oprócz międzynarodowych licencji posiadają także niezbędną wiedzę i doświadczenie sportowe.

Bardzo ważnym aspektem kariery sportowca jest poszukiwanie środków finansowych na dalsze szkolenia. Pomocne są w tym wszelkie działania zarówno sportowca, jak i jego menedżera. Jednym z tego rodzaju działań jest kreowanie wizerunku. Współcześnie sport, a szczególnie niektóre dyscypliny są bardzo popularne: piłka nożna, ręczna i siatkowa, skoki narciarskie, żużel czy lekka atletyka. Transmisje z tych wydarzeń są dostępne w telewizji, a także w Internecie, który stanowi coraz bardziej popularne źródło wiadomości sportowych. Jest to niezwykle ważne dla

²⁴ <http://www.virtualsportagent.pl/articles/54/n/11> dostęp z dnia 10.12.2016r.

sportowców. Mają oni możliwość promowania swojej osoby w każdym momencie kariery sportowej. Z uwagi na dużą popularność sportu firmy zabiegają o to, by móc wyświetlać reklamy swoich produktów w czasie ich występów.²⁵

Internet stanowi jedną z form komunikacji z kibicami i odbiorcami produktów sportowych. Wiele klubów i zawodników ma swoje strony internetowe oraz konta na portalach społecznościowych, gdzie sympatycy mogą zostawić wiadomości i komentarze, a sportowiec dzieli się z nimi sukcesami w życiu zawodowym oraz informacjami z życia prywatnego. Rolą agenta jest by dobrze „sprzedać” osobowość sportowca.

Bardzo ważnym aspektem pracy menedżera jest wsparcie dla sportowca, które może przybrać różne formy. Pierwszą z nich jest wsparcie emocjonalne. Polega ono na przekazywaniu w toku interakcji emocji podtrzymujących, dających poczucie przynależności, empatii i zrozumienia dla przeżywanego przez sportowca problemów. Kolejne jest wsparcie informacyjne. Oznacza ono wymianę informacji, które sprzyjają lepszemu zrozumieniu problemu, sytuacji i własnego położenia życiowego. Są to także bardzo ważne informacje o sposobach postępowania sportowca, które pozwolą mu wybrać kolejne najbardziej optymalne formy zmagania się z obciążeniem. Trzecią formą jest wsparcie instrumentalne lub rzeczowe. Polega na przekazywaniu konkretnych danych o postępowaniu, a więc jest pewnego rodzaju instruktazem. Może to być modelowanie zachowań, informacje o tym jak postąpić w konkretnej sytuacji lub gdzie zdobyć potrzebne wiadomości czy dobra rzeczowe. Ostatnią formą jest wsparcie wartościujące. Wyraża się ono w przekazywaniu w toku interakcji informacji pozwalających jednostce na podwyższenie poczucia swojej wartości, zmierza do

²⁵ R. Kubiak, P. Kowalski, *Efektywność internetowej kampanii reklamowej sportowców i wybranych klubów*, Rozprawy naukowe Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu nr 38, Wrocław 2012, s. 6.

ochrony samooceny, także przeciwdziała szkodzącym opiniom innych.²⁶

Poza prowadzeniem kariery zawodowej i negocjowaniem jak najlepszych warunków pracy dla zawodnika, menedżer sportowy cały czas pracuje nad jego wizerunkiem. Celem działań public relations jest kształtowanie pozytywnego wizerunku sportowca w otoczeniu, w jakim on funkcjonuje. PR może przybrać różnorodne formy:

1. Kształtowanie wizerunku sportowca w opinii publicznej – są to różnorodne przedsięwzięcia kształtujące obraz reprezentowanego zawodnika, np. udział w akcjach charytatywnych.
2. Współpraca z przedstawicielami środków masowego przekazu – ma znaczenie dla kształtowania wizerunku sportowca. Ważne jest nie tylko okazjonalne udzielanie wywiadów przy okazji zawodów sportowych, ale stałe utrzymywanie kontaktów z dziennikarzami. Są oni liderami opinii i kształtują opinie odbiorców.
3. Komunikowanie się ze sponsorami.
4. Zarządzanie sytuacją kryzysową - obejmuje różnorodne działania, które mają na celu zapobieganie i redukcję niekorzystnych opinii i pogarszania wizerunku sportowca.
5. Lobbying – działania polegające na pozyskiwaniu opiniotwórczych osób i organizacji kształtujących warunki jej funkcjonowania.

Praca menedżera sportowego polega więc na projektowaniu i realizacji poszczególnych etapów ścieżki rozwoju kariery zawodnika. W tym celu musi on wraz ze sportowcem określić założenia i profil kariery, a także wytypować najważniejsze elementy i narzędzia do ich realizacji.

Ważnym aspektem, jak już wspomniano, jest praca nad wizerunkiem sportowca. Tu rola menedżera polega na wybieraniu pomiędzy propozycjami współpracy, udziałem w imprezach, me-

²⁶ T. Sankowski, *Wybrane psychologiczne aspekty aktywności fizycznej*, Akademia Wychowania fizycznego, Poznań 2001, s. 175.

diach. Wiąże się to nie tylko z organizacją udziału w życiu publicznym, ale często także z udziałem agenta w życiu prywatnym gwiazdy sportu. Przykładem może być Dwight Manley, który wypromował gwiazdę NBA - Dennisa Rodmana. Agent zaznacza, że konsultował z podopiecznym każdą decyzję, jak np. zrobienie tatuażu czy warunki kontraktu ślubnego. Wszystkie decyzje podejmowane przez sportowca w życiu prywatnym mają wpływ na jego obraz w oczach opinii społecznej i odbiór przez kibiców. Dobry agent nawet porażkę powinien umieć przekuć na sukces finansowy.

Kolejnym zadaniem, jakie spoczywa na menedżerze jest poszukiwanie sponsorów. Rola sponsoringu w sporcie cały czas wzrasta i nadaje się lepiej do kreowania marki niż reklama. Potwierdzają to wzrastające corocznie nakłady na sponsoring sportu.²⁷ Zarówno poszukiwanie sponsorów, jak i najlepszego klubu dla zawodnika wiąże się z przygotowaniem materiałów promujących sportowca. Zawodnik i jego sukcesy sportowe to „towar”, który menedżer musi dobrze sprzedać. Dlatego też jego wiedza musi być bardzo obszerna. Powinien posiadać kompetencje związane z prawem sportowym, marketingiem, zarządzaniem i finansami. Bardzo często agenci sportowi działają w formie zorganizowanych agencji, gdzie obsługą podopiecznych zajmuje się kilka osób. Są to specjaliści w wielu dziedzinach a ich rola często sprowadza się także do codziennych i prozaicznych sytuacji, takich jak umówienie zawodnikowi wizyty u lekarza i dopilnowanie, by o niej nie zapomniał.²⁸

Zarządzanie karierą podopiecznych, których interesy reprezentuje menedżer jest procesem ciągłym. Dobry menedżer powinien pamiętać o tym, że nawet najlepiej zaplanowana kariera jego zawodnika powinna ulegać bieżącym modyfikacjom, uwzględniającym zmiany zachodzące na rynku transferowym, aktualną formę gracza i przede wszystkim jego pragnienia i oczekiwania, zarówno

²⁷ Por. m.in.: A. Sznajder, *Marketing sportu*, PWE, Warszawa 2015, s. 244.

²⁸ P. Garszczak, *Agent nr 1*, „Wprost” nr 3 z 17.01.1999 r., s. 66-67.

sportowe jak i finansowe. Nakłada to na przedstawiciela zawodnika obowiązki takie jak stały kontakt, umiejętność pogodzenia interesów na linii zawodnik – klub – menedżer i podejście do problemów z dużą empatią.

Podsumowanie

Menedżer (agent) sportowy do niedawna postrzegany był jako człowiek, który nie dba o losy swojego klienta, tylko inkasuje pokaźne odsetki od jego kontraktów. Natomiast rzeczywistość jest zupełnie inna. Większość agentów sportowych autentycznie troszczy się o przyszłość swoich podopiecznych, również tych, którzy kończą czynne uprawianie sportu i podsuwa im inne możliwości na zarabianie pieniędzy poza branżą. Jak podkreśla najbardziej znany menedżer sportowy w USA, Dwight Manley, gwiazdy sportowe łączy jedna wspólna cecha. Są supergwiazdami i sportowcami, nie mają czasu by być jednocześnie sportowcami i biznesmenami. Dlatego od dbania o finansową część swojego życia mają agentów sportowych.²⁹

Praca menedżera sportowego stanowi połączenie funkcji realizowanych przez menedżera w rozumieniu nauk o zarządzaniu oraz pracy agenta gwiazdy. Menedżer pomaga młodym sportowcom w realizowaniu marzeń. Zapewnia też odpowiednie wynagrodzenie za ciężką pracę i osiągnięte wyniki sportowe, negocjując coraz bardziej lukratywne kontrakty dające zawodnikowi status gwiazdy. Zadaniem agenta jest także kreowanie pozytywnego wizerunku sportowca w mediach, ale również dbanie o to, by podopieczny nie zniszczył swojej reputacji. Jednak zadania menedżera sportowego nie kończą się na organizowaniu pracy zawodowej i zarządzaniu karierą sportowca. Bardzo często udział agenta w życiu sportowca jest tak duży, że zawiązują się między nimi przyjacielskie stosunki. Dobry agent staje się mentorem i przewodnikiem zawodnika.

²⁹ Ibidem.

Literatura:

- Biała księga na temat sportu*, Komisja Europejska, Luksemburg 2009.
- Garszczak P., *Agent numer 1*, „Wprost” nr 3 z 17.01.1999r.
- Klisiński J., *Profesjonalizacja i profesjonalści w zarządzaniu sportem*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2000.
- Kubiak R., Kowalski P., *Efektywność internetowej kampanii reklamowej sportowców i wybranych klubów*, Rozprawy naukowe Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu nr 38, Wrocław 2012.
- Lenartowicz M., *Specyfika zawodu sportowca i kariery sportowej*, „Studia Humanistyczne” Nr 9/2009, Akademia Wychowania Fizycznego, Kraków 2009.
- Panfil R., *Zarządzanie produktem klubu sportowego*, Wyższa Szkoła – Edukacja w Sporcie, Warszawa 2004.
- Program rozwoju kariery dwutorowej sportowców na lata 2015-2017*, Ministerstwo Sportu i Turystyki, Warszawa 2015.
- Ruxin R.H., *An Athlete's Guide to Agents*, Jones & Bartlett Publishers, Sudbury 2009.
- Sankowski T., *Wybrane psychologiczne aspekty aktywności fizycznej*, Akademia Wychowania fizycznego, Poznań 2001.
- Słownik Języka Polskiego t.1*, PWN, Warszawa 1971.
- Sznajder A., *Marketing sportu*, PWE, Warszawa 2015.
- Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. - Kodeks cywilny, Dz.U. z 2016r., poz. 380.
- Waśkowski Z., *Uwarunkowania i sposoby wdrażania orientacji marketingowej w klubach sportowych*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2007.
- Watt D.C., *Sports Management*, London; New York: Routledge 2003.
- Wilkowicz P., *Nienasycony. Robert Lewandowski*, Wydawnictwo Agora, Warszawa 2016.
- Wasyłkowska M., *Rola menedżera sportowego w zarządzaniu klubami sportowymi*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, „Rynki finansowe, ubezpieczenia” nr 46 z 2011 r.