

**Patrycja Gulak-Lipka<sup>1</sup>**

Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania  
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

## **Rola menedżera sportowego w dwutorowej karierze sportowca** **Role of an manager in a dual career of athletes**

### **Streszczenie**

Wielu sportowców rozpoczyna swoją karierę w bardzo młodym wieku, łącząc wtedy z różnym skutkiem rolę sportowca i ucznia/studenta. Na wstępnym etapie kariery sportowej ciężko jest przewidzieć czy rozwinie się ona do poziomu kariery, która na dłuższy okres zapewni temu zawodnikowi utrzymanie. Dlatego równoległe z karierą, sportowcy powinni rozwijać inne kompetencje, które pozwolą w momencie zakończenia kariery łagodnie przejść do życia zawodowego. W trakcie kariery sportowcy mogą liczyć na różnego rodzaju wsparcie, które pomoże im w osiągnięciu celów sportowych czy tych poza sportowych. Wsparcie zazwyczaj pochodzi od trenerów, rodziców, sponsorów, czy chociażby menedżerów sportowych. Młodzi adepci sportu (szczególnie sportów zespołowych) coraz częściej wiążą się umową z pośrednikiem, menadżerem sportowym, który przez wiele lat jest odpowiedzialny za prowadzenie ich kariery.

W niniejszym artykule autorka skupi się na roli jaką odgrywa menedżer sportowy w rozwoju pozasportowym (edukacja i rozwój zawodowy) reprezentowanego zawodnika. Przedstawiona zostanie sylwetka menedżerów sportowych, kompetencje oraz ich obowiązki i oczekiwania jakim muszą sprostać w swojej pracy. Na podstawie wywiadów przeprowadzonych z zawodnikami i menedżerami sportowymi, będzie możliwe wykazanie czy oczekiwania obu stron są spełnione, a w szczególności, to w jakim stopniu spełniane są oczekiwania sportowców wobec menedżerów w obszarze wsparcia ich rozwoju pozasportowego. Wykazano, że opieka i zakres działań menedżera sportowego zmienia się w zależności od etapu kariery zawodnika. Wykonują oni szereg działań nie związanych bezpośrednio ze sportem, które zapewniają spokój i komfort psychiczny. Osiągnięcie tego stanu pozwala na jeszcze większe skupienie na rozwoju kariery sportowej. Menedżerom zależy na zwiększeniu znaczenia ich pracy w życiu sportowca.

**Słowa kluczowe:** dwutorowa kariera sportowców, menedżer sportowy, kompetencje

---

<sup>1</sup> mgr Patrycja Gulak-Lipka, e-mail: [pgl@doktorant.umk.pl](mailto:pgl@doktorant.umk.pl)

## Abstract

Many athletes begin their career at a very young age, joining then with varying degrees of success the role of an athlete and a student. In the initial stage of their sporting career it is hard to predict whether it will develop to the level of a career which will ensure a player with funds for a long period of time. Therefore, in parallel with their career, athletes should develop other competencies that will allow them at the end of a career switch smoothly to life after the end of the adventure with sport. During a career athletes can count on various types of support that help them achieve sporting goals, or those outside of the sport. Support usually comes from coaches, parents, sponsors, or even sports managers. Young athletes (especially those playing team sports) more often sign contract with an intermediary or sports manager, who for many years is responsible for leading their careers.

In this article the author focuses on the role of a manager in a non-athletic development (education and professional development) of a player that he represents. The silhouette of sports managers will be presented as well as competences, their responsibilities and the expectations which they face during their work. Based on the interviews with the players and sports managers, it will be possible to demonstrate if the expectations of both parties are satisfied and, in particular, to what extent the expectations of athletes to managers in the area of support of their non-sport development are met. It has been shown that care and range of actions of a sports manager varies depending on the stage of player's career. They perform a number of activities not directly related to sport, which provide tranquility and peace of mind that allow for even greater focus on the development of their sports careers. Managers want to increase the importance of their work in the life of an athlete.

**Keywords:** dual career of athletes, sports manager, competences

## 1. Wstęp

Znaczenie sportu w naszym życiu jest duże i stale wzrasta głównie za sprawą coraz większej świadomości ludzi o walorach zdrowotnych i społecznych uprawiania sportu. Oczywiście każdy ma inną motywację podejmując aktywność fizyczną. Aktywność sportowa zalecana jest osobom w każdym wieku, jednak jak popularne przysłowie mówi „*czym skorupka za młodu nasiąknie, tym na starość trąci*”. Zatem warto zacząć przygodę ze sportem w młodości, gdyż jest szansa, że dzięki temu nabierzemy nawyku regularnego ćwiczenia i zapałamy pasją do aktywności na całe życie. Sport dla dzieci powinien być głównie zabawą dającą radość i frajdę z przebywania z rówieśnikami. Dzięki temu rozwijają się w dziecku cechy współzawodnictwa, współpracy i zdrowej rywalizacji. Z czasem regularna aktywność fizyczna w danej dyscyplinie może przerodzić się w profesjonalne podejście do sportu.

Młodzi sportowcy potrzebują ogromnego wsparcia na początku swojej kariery. Największe otrzymują oczywiście na co dzień od trenera, który bezpośrednio dba o ich rozwój sportowy. Ogromne znaczenie ma też zaangażowanie rodziców, którzy bardzo często angażują się emocjonalnie w karierę młodego zawodnika, organizują dojazdy na treningi, dbają o odpowiednią dietę, higieniczny tryb życia, ale przede wszystkim starają się aby obowiązek szkolny nie był zaniedbywany. Gdy dziecko rozpoczyna „profesjonalne” uprawianie sportu warto ustalić wraz z trenerem cykl treningowy, który uwzględni potrzeby i predyspozycje dziecka, obowiązki edukacyjne oraz przerwy wakacyjne w szkołach, czas na regenerację, a także turnieje i zawody sportowe.

Zawodnik aby stale odnosić sukcesy musi się ciągle rozwijać, podobnie jest z nauką, której nie można lekceważyć zważywszy na nieuchronnie ograniczony czas trwania kariery sportowej. Długość kariery w sporcie jest zależna od uprawianej dyscypliny sportu, indywidualnych predyspozycji, okoliczności życiowych i w pewnym sensie także szczęścia. Badania naukowe na maratończykach pokazują, że ta grupa sportowców swoje najlepsze wyniki osiąga będąc w wieku 27-33 lata, przy czym optymalny wiek uzyskiwania mistrzostwa sportowego w biegu maratońskim wynosi 30 lat (Prusik, i in., 2003). Świadczy, to o dość późnym szczycie kariery, jednak w przypadku sportów indywidualnych istnieje większa łatwość dopasowania obowiązków sportowych z pozasportowymi (praca, nauka). Sytuacja wygląda podobnie wśród zawodników sportów zespołowych. Rodzice do pewnego momentu kariery mają najlepsze kompetencje do decydowania o kierunku kariery ich dziecka, najlepiej znają ich potrzeby i chcą dla nich jak najlepiej na każdej możliwej płaszczyźnie. Jednak gdy w grę wchodzi angaż w profesjonalnym klubie zalecane jest konsultowanie pewnych kwestii lub całkowite oddanie obowiązków transferowych agentowi/menedżerowi sportowemu.

Profesjonalne kluby sportowe nastawione są na sukces sportowy i ze względu na fakt iż większość z nich w Polsce działa na zasadach rynkowych mają inne cele niż zawodnik, który jest tylko jednym z medium do osiągnięcia celów organizacji w postaci sukcesu sportowego co bezpośrednio przekłada się na sukces finansowy klubu. Z tego powodu młode, sportowo uzdolnione osoby bardzo często muszą stawać przed wyborem, czy zupełnie poświęcić się dla sportu, czy starać się także dążyć do zdobycia wykształcenia.

Cierpiąc na braku czasu wyczynowi sportowcy nie podejmują najczęściej nauki na uczelniach wyższych, a po zakończonej karierze brak im odpowiedniego wykształcenia i praktyki zawodowej, aby otrzymać pracę. Pewne wybory są dobre na tu i teraz, ale często przy tego typu decyzjach nie patrzą oni w przyszłość. Bardzo często nie myślą o tym sportowcy w pełni zdrowia i świetnej formie. Należy jednak pamiętać, że nie wszyscy sportowcy, to wybitni zawodnicy, którzy podczas swojej kariery są w stanie skumulować spory kapitał w postaci pieniędzy, nieruchomości, gwarantujący utrzymanie w życiu po zakończonej karierze sportowej. Warto aby mieli oni także świadomość jakim kapitałem jest wiedza i wykształcenie, gdyż to ułatwi przeskok z kariery sportowej do zawodowej. Głównym problemem jest jednak brak powszechnego systemu pozwalającego połączyć karierę sportową z nauką a później z karierą zawodową. Pewną próbą rozwiązania tego problemu jest jednak

program „Dwutorowa kariera” stworzony przez Akademicki Związek Sportowy wspólnie z Ministerstwem Sportu i Turystyki, który ma wspomóc sportowców.

W wielu krajach europejskich uczelnie godzą się na indywidualny tok studiów, który mimo niesprzyjającego nastawienia klubu pozwala na połączenie nauki z treningiem. Z kolei w USA naturalnym etapem w karierze sportowca jest okres spędzony w barwach uczelni wyższej, na której pod opieką wyspecjalizowanej kadry trenerów i sztabu medycznego rozwija swoją karierę sportową jednocześnie realizując normalny program wybranych studiów<sup>2</sup>. Naturalnym jest, że wybitne jednostki po skończeniu studiów lub wyczerpaniu czteroletniego okresu kwalifikowalności do konkurowania w lidze NCAA (tzw. athletic eligibility) kontynuują karierę sportową już jako profesjonaliści i w zależności od dyscypliny i jej wymagań odbywa się to z pomocą menedżera sportowego.

Korzystając z dobrodziejstw psychologii sportu, wiadomo, że zawodnikom łatwiej jest skupiać się tylko na treningu i wkładać w niego jeszcze większą energię, aby ostatecznie osiągać największe sukcesy. Mając gwarancję, że na wypadek niepowodzeń sportowych posiadają alternatywne środki utrzymania, czy to w postaci majątku rodziców lub własnego, czy choćby właśnie odpowiedniego wykształcenia i praktycznego zawodu, zdejmuje to ze sportowca ogromną presję, jaką jest konieczność zdobycia olimpijskiego medalu<sup>3</sup>. Wiedza ta pozwala osobom współpracującym ze sportowcami wykorzystać ich potencjał w najwyższym stopniu. Na etapie gdy to rodzice są najbardziej zaangażowani w rozwój i prowadzenie kariery młodego sportowca, te potrzeby są najlepiej rozumiane. Jednak gdy zawodnik osiąga pewien wiek lub poziom sportowy potrzebuje profesjonalnego wsparcia ze strony menedżera sportowego, który najlepiej zna sytuację na rynku sportowym uprawianej przez zawodnika dyscypliny.

## 2. Sylwetka menedżera sportowego

Pojęcie menedżer sportowy, chociaż na dobre weszło do języka powszechnego w środowisku sportowym i jest popularnie używane, ma wiele znaczeń. Poznając choćby pobieżnie środowisko sportowe można zauważyć, że etykieta ta ma pozytywne zabarwienie i kojarzy się głównie z nowoczesnością, profesjonalizmem i efektywnością. Ustalenie jednak co konkretnie robi menedżer sportowy, czym różni

---

<sup>2</sup> Podczas studiów w USA zawodnicy reprezentują uczelnię w międzyuczelnianej lidze NCAA (National Collegiate Athletic Association) w takich sportach jak: koszykówka, hokej na lodzie, lekkoatletyka, baseball, softball, lacrosse, szermierka, hokej na trawie, piłka nożna, gimnastyka, football amerykański, tenis, zapasy, czy siatkówka. Organizacja zrzesza około 1200 instytucji i oprócz organizacji samych rozgrywek dba także o stronę biznesową sportu studenckiego, w szczególności sprzedaż praw do transmisji zawodów. Uzyskane w ten sposób środki w 95% są rozdysponowane wśród uczelni. W kwestii edukacji sportowców organizacja ściśle określa wymagania dotyczące progresu, które student sportowiec musi spełniać w każdym z kolejnych lat swoich studiów: minimum 40% wymaganych przedmiotów musi być zaliczone do końca drugiego roku studiów, 60% do końca trzeciego roku studiów i 80% do końca czwartego roku. Dodatkowo studenci aby utrzymać uprawnienia do brania udziału w rywalizacji sportowej muszą utrzymać określoną przez swoją uczelnię minimalną średnią (GPA- Grade Point Average), która wynosi zazwyczaj około 2,0 GPA (maksymalne GPA, to 4.0). Więcej informacji na: [www.ncaa.org](http://www.ncaa.org)

<sup>3</sup> Medal olimpijski jako jedyny gwarantuje dożywotnią emeryturę sportową (tzw. emerytura olimpijska) i jednocześnie swego rodzaju spokój życia po zakończeniu kariery zawodniczej.

się od innych menedżerów, a przede wszystkim funkcjonujących powszechnie działaczy sportowych, jakie ma umiejętności, czy też jakie są typowe ścieżki kariery w tym zawodzie, okazuje się dość trudne. Próba uporządkowania różnorodności w obszarze dotyczącym menedżerów sportowych pozwala wyodrębnić trzy główne grupy:

- a) menedżerów w związkach sportowych (w tym też w zrzeszających je organizacjach międzynarodowych i w PKOL-u),
- b) menedżerach w klubach sportowych,
- c) menedżerach niezależnych, to jest takich, którzy nie są związani z formalnymi strukturami sportu (Gulan, 2012, s.89).

Mimo różnorodności istnieje możliwość podziału menedżerów na trzy grupy. Grupy są w miarę homogeniczne, a przynajmniej wykazują na tyle dużo wspólnych cech, że można je spójnie opisać. Podział ten po części bazuje na systemie sportu olimpijskiego.

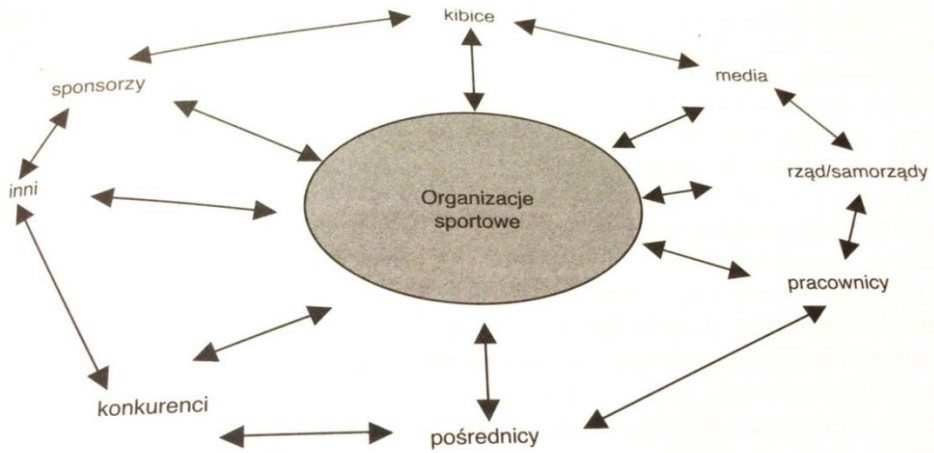
Obecnie w żadnym akcie prawnym nie znajdziemy definicji pojęcia agenta czy menedżera sportowego. Należy jednak przyjąć, iż jest to osoba (zarówno fizyczna, jak i prawna) posiadająca określone kwalifikacje zawodowe do reprezentowania zawodników bądź klubów sportowych w stosunkach z podmiotami trzecimi, w szczególności z innymi klubami lub zawodnikami<sup>4</sup>. Menedżerami sportowymi nazywam osoby, które realizują pewien wycinek zarządzania w sporcie wyczynowym (profesjonalnym) i cechuje ich aktywne rynkowe podejście do sportu. Działają oni w obszarze rynku sportowego, który jest bardzo dynamicznie rozwijającym się działem gospodarki. W związku z tym istnieje ogromne zapotrzebowanie na specjalistów zarządzających sportowcami, organizacjami sportowymi czy całymi obiektami i zespołami, które są elementami tego bardzo różnorodnego rynku jakim jest rynek sportu.

Menedżerowie sportowi to grupa bardzo niejednorodna, zwłaszcza jeśli próbuje się bardziej szczegółowo zdefiniować zakres ich działania, codzienne zadania czy opisać profil modelowego przedstawiciela. Menedżerowie sportowi mówią o sobie posługując się nazwami stanowisk lub w przypadku przedsiębiorców, opisując czym się zajmują. Przykładowo przedstawiają się więc jako: agent piłkarski, specjalista ds. marketingu sportowego, organizator imprez, prezes klubu czy też działacz w zarządzie jakiegoś związku sportowego. Te wszystkie osoby można ogólnie nazwać menedżerami sportowymi, choć ich praca i profile bardzo się między sobą różnią.

Grupa, która zostanie bliżej omówiona na potrzeby niniejszego artykułu to menedżerowie inaczej nazywani też agentami, którzy reprezentują szeroko rozumiane interesy sportowców zawodowych na rynku sportu, co daje zawodnikowi i agentowi długofalowe źródło zysku. Ze względu na charakter współpracy zazwyczaj menedżerowie dbają o relacje zawodnika z klubem sportowym (organizacją sportową), a więc są pewnego rodzaju pośrednikami. Są zatem jednym z wielu interesariuszy na rynku sportu, co obrazuje poniższy rysunek.

---

<sup>4</sup> Licencjonowanie agentów sportowych, [www.prawosportowe.pl](http://www.prawosportowe.pl) (dostęp: 12.01.2016).



**Rysunek 1.** Organizacje sportowe i inni interesariusze na rynku sportu

**Źródło:** Buhler A., Nufer G., *Relationship Marketing in Sports*, Elsevier, Amsterdam, 2010, s. 53.

Menedżer/agent sportowy, mimo iż z założenia reprezentuje interesy swojego zawodnika wchodzi w bezpośrednie relacje z klubem, dla którego bywa bardzo ważnym interesariuszem. Z tego powodu obie strony powinny dbać o utrzymanie pozytywnych relacji przez jak najdłuższy okres czasu. Organizacje sportowe jakimi są kluby do osiągnięcia swoich celów (sportowych i finansowych) potrzebują jak najbardziej utalentowanych i pasujących do koncepcji trenera zawodników. Dowodzi to, że kluby są zależne od usług menedżerów, którzy pośredniczą w kontraktowaniu takich zawodników. Menedżerowie znając swoich zawodników i ich możliwości, w teorii wiedzą w jakim klubie ich zawodnik najlepiej się odnajdzie. Jednak bardzo często ostatecznym elementem decyzyjnym o tym jaki zespół zasili ich zawodnik są finanse lub posiadane z danym klubem relacje.

Głównym źródłem dochodu agenta jest prowizja od podpisanego kontraktu. Szczegóły tej transakcji ujęte są w indywidualnej umowie menedżera z zawodnikiem. Zazwyczaj prowizja płacona jest bezpośrednio przez klub, do którego zaangażowany został zawodnik, aczkolwiek może być również regulowana przez samego zawodnika. Wysokość prowizji w sportach zespołowych waha się między 3<sup>5</sup> a 10% wartości wynegocjowanego kontraktu. Ale na samym wynegocjowaniu intratnej umowy praca menedżera się nie kończy, a przynajmniej nie powinna. Istnieje szereg

<sup>5</sup> Wysokość wynagrodzenia agenta jest na przykład ściśle określona przez władze Polskiego Związku Piłki Nożnej, w Uchwale nr III/42 z dnia 27 marca 2015 roku Zarządu Polskiego Związku Piłki Nożnej, w której artykuł 7 reguluje sprawy dotyczące wynagrodzenia agentów, zwanych w tym dokumencie Pośrednikami. Rekomendowanym jest aby całkowita kwota wynagrodzenia za jedną transakcję nie przekraczała 3% ostatecznego, Zasadniczego wynagrodzenia za cały okres obowiązywania tego Kontraktu.

działań, które powinny być na uwadze agenta, który w perfekcyjny sposób dba o swojego zawodnika i bardzo często wykracza, to poza same kwestie sportowe. Szczegółowy zestaw obowiązków danego menedżera w dużej mierze zależy od indywidualnych oczekiwań zawodnika.

Najważniejszą rolą menagera jest pomoc i wspieranie szeroko rozumianych działań zawodników. Warto wymienić tu także wszelkie działania dbające o wizerunek sportowca w środowisku danej dyscypliny. Zawodnik jest produktem, którego wizerunek jest swoistym ‘opakowaniem’ produktu, a to jak jest postrzegany wpływa na jego atrakcyjność w oczach organizacji sportowych lub jej interesariuszy mających wpływa na decyzje kadrowe w obszarze sportowym. W praktyce dotyczy to jednak tej grupy sportowców, którzy uprawiają bardzo medialną dyscyplinę sportu lub są na najwyższym poziomie sportowym. Reasumując, w zależności od dyscypliny, w której działa menedżer do jego obowiązków sferze sportowej mogą także należeć:

- a) kontakty z klubami i organizatorami imprez (większość dyscyplin),
- b) optymalizacja i organizacja ze sztabem szkoleniowym kalendarza startów (głównie sporty indywidualne),
- c) zapewnienie warunków finansowych do realizacji startów w zawodach (lekkoatletyka, tenis i inne).

W sferze organizacyjno-finansowej należy wymienić następujące zadania:

- a) negocjowanie umów z klubami (głównie sporty zespołowe lub sporty organizowane w profesjonalny sposób),
- b) zarządzanie finansami (podatkami) zawodnika – szeroko rozumiane planowanie inwestycyjne,
- c) organizacja logistyczna występów i treningów, zakwaterowania zawodnika w czasie i poza sezonem (sporty indywidualne),
- d) organizacja udziału sportowca w wystąpieniach publicznych,
- e) przygotowanie pakietów sponsorskich i ich dystrybuowanie do potencjalnych sponsorów.

Wymienione wyżej zadania, które w zależności od dyscypliny sportowej oraz indywidualnych ustaleń z reprezentowanym zawodnikiem stają się obowiązkiem zawodowym menedżera, przy odpowiednim poziomie zaufania w relacji agent-zawodnik, pozwalają zawodnikowi skupić się na rozwoju sportowym w największym stopniu. Jednak w swojej karierze, sportowcy przechodzą etapy, w których ważą się ich losy pozasportowe mające w efekcie wpływ na ich przyszłość po zakończeniu kariery. Pierwszym momentem, w którym menedżer może się wykazać, jest moment kiedy sportowcy stają przed wyborem czy kontynuować i realizować się jako sportowiec czy obrać drogę nie sportową i kontynuować naukę na poziomie wyższym. Jest to decyzja bardzo trudna, uwarunkowana od ambicji zawodnika, możliwości finansowych, poświęcenia treningów nad nauką, presji otoczenia i rodziców. Każda dyscyplina sportowa realizuje inne programy szkoleniowe, jednak można doszukać się pewnych podobieństw. Do 10-12 roku życia, u młodych zawodników trwa jeszcze etap ogólnego rozwoju motorycznego, następnie pomiędzy 12 a 15 rokiem odbywa się wstępne specjalistyczne dla danej dyscypliny szkolenie sportowe. Bardzo często po tym okresie zawodnicy wkraczają już w wyczyn i przechodzą przygotowanie do pełnej profesjonalizacji. O ile na początku tej drogi liczą

się chęci, infrastruktura, pomoc rodziców i dobra kadra trenerska, to od momentu wejścia w dorosłe życie sportowca, to menedżer jest osobą, która powinna przejąć pieczę nad organizowaniem i realizacją profesjonalnej ścieżki zawodnika.

### 3. Cel i metodyka badań

Głównym celem niniejszego artykułu jest określenie roli jaką odgrywa menedżer sportowy w rozwoju pozaspportowym (edukacja i rozwój zawodowy) reprezentowanego zawodnika. Czy jego praca ułatwia sportowcom rozwój w kilku ważnych sportowo i życiowo obszarach oraz czy agent w swoich działaniach bierze pod uwagę potrzeby wynikające z realizacji celów w dwutorowej karierze reprezentowanego sportowca. Dodatkowo na podstawie opinii respondentów przedstawiony zostanie rzeczywisty obraz menedżerów sportowych w Polsce, ich kompetencje oraz obowiązki i oczekiwania jakimi muszą sprostać w swojej pracy. Na podstawie wywiadów przeprowadzonych z zawodnikami i menedżerami sportowymi, będzie możliwe wykazanie czy oczekiwania obu stron są spełnione, a w szczególności, to w jakim stopniu spełnione są oczekiwania sportowców wobec menedżerów w obszarze wsparcia ich rozwoju pozaspportowego.

Badanie na rzecz niniejszego artykułu przeprowadzono w grudniu 2015 a wśród metod badawczych wykorzystano wywiad telefoniczny oraz ankietę internetową. W obu przypadkach instrumentem pomiarowym był autorski kwestionariusz. W części wstępnej znalazły się pytania jedno- i wielokrotnego wyboru, natomiast w dalszej części respondenci poproszeni byli o odniesienie się do konkretnych stwierdzeń z możliwością dodania własnego komentarza. Te dodatkowe wypowiedzi będą uzupełnieniem i uwiarygodnieniem formułowanych tez i opinii. Dobór próby do pomiarów był celowy, a respondentami byli menedżerowie i zawodnicy profesjonalni w dyscyplinach koszykówka i siatkówka.

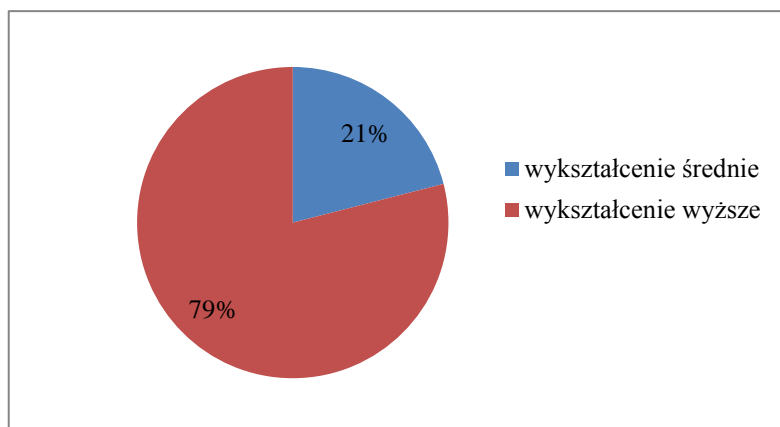
### 4. Wyniki badań

W badaniu ostatecznie wzięło udział 19 menedżerów<sup>6</sup> działających na terenie Polski, a wśród nich było 14 mężczyzn i 5 kobiet oraz 28 zawodników grających w polskich ligach koszykówki i siatkówki (16 kobiet i 12 mężczyzn). Z analizy społeczno-demograficznej wynika, że wiek menedżerów oscylował między 30 a 50 lat, z czego największa grupa to agenci w wieku 36-40 lat. 79% menedżerów deklaruje wykształcenie wyższe, a to oznacza, że zdecydowana większość badanych, bo 15 osób posiada dyplom wyższej uczelni.

---

<sup>6</sup> W badaniu udział wzięli wszyscy polscy i obecnie aktywni agenci, działający w koszykówce (lista udostępniona przez Polski Związek Koszykówki na potrzeby określenia badanej populacji), a cała badana grupa menedżerów została uzupełniona o agentów działających w siatkówce.

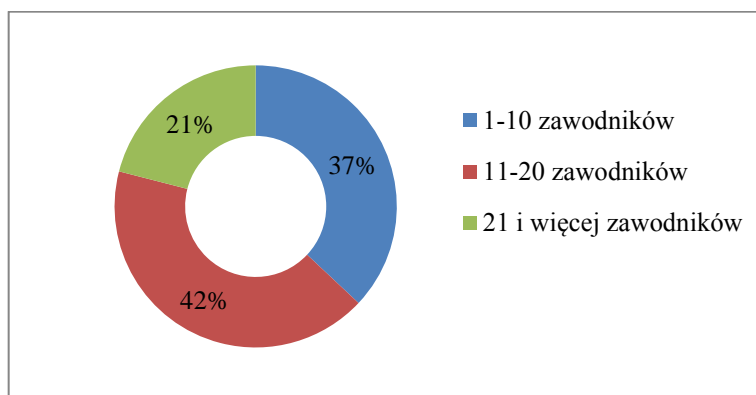




**Wykres 1.** Wykształcenie badanych menedżerów

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników

Badani menedżerowie reprezentują średnio około 16 zawodników, w przedziale od 11 do 20 reprezentowanych zawodników znalazło się 42% badanych menedżerów. Z całej grupy 37% zadeklarowało opiekę nad 10 lub mniejszą ilością zawodników, a tylko 21% ma w swojej agencji więcej niż 20 podopiecznych.



**Wykres 2.** Liczba reprezentowanych zawodników

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników

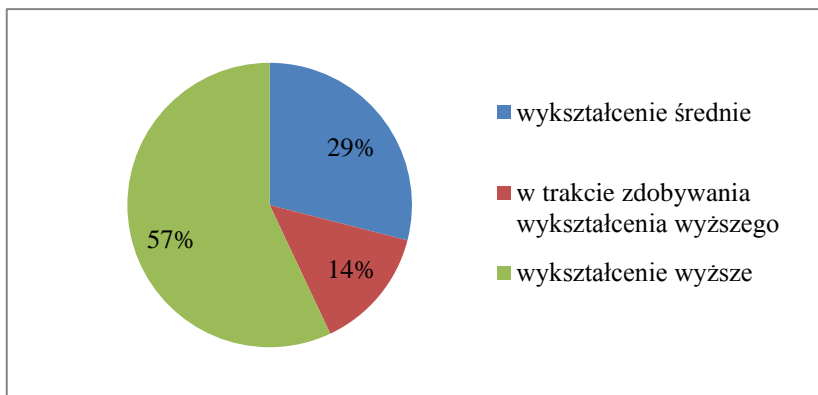
Dodatkowo za pośrednictwem badania sprawdzono ile z badanych osób było wcześniej związane z dyscypliną sportu, w której obecnie pracuje i reprezentuje zawodników. Zapytano konkretnie o to czy menedżer uprawiał daną dyscyplinę. Jak przedstawiają wyniki aż 14 respondentów czynnie uprawiało daną dyscyplinę, co pozwala stwierdzić, że znają oni specyfikę i wymagania dyscypliny bardzo dobrze. Warto nadmienić także, że wśród badanych agentów są osoby znane w środowisku danej dyscypliny, a także wieloletni kadrowicze i olimpijczycy.



**Wykres 3.** Liczba menedżerów uprawiających w przeszłości dyscyplinę sportu, w której obecnie reprezentuje zawodników

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników

Wśród badanych zawodników struktura wieku przedstawiała się następująco: 4 osoby w przedziale wiekowym 19-22 lat, 15 osób w przedziale 23-29 lata i pozostałe 9 osób, które mają 30 i więcej lat. Zróżnicowana struktura wiekowa pozwala zauważyć, że badani zawodnicy znajdują się na różnych etapach swojej kariery, a dzięki temu mają wiele różnych doświadczeń związanych ze współpracą na linii zawodnik – menedżer.



**Wykres 4.** Wykształcenie badanych zawodników

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników.

Ostatnią z uzyskanych charakterystyk społeczno-demograficznych zawodników jest wiek rozpoczęcia zawodowej (profesjonalnej) kariery sportowej.

**Tabela 1.** Wiek rozpoczęcia zawodowej kariery sportowej

Przedział wiekowy	15-17 lat	18-21 lat	22 i więcej lat
Ilość zawodników	8	16	4

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników

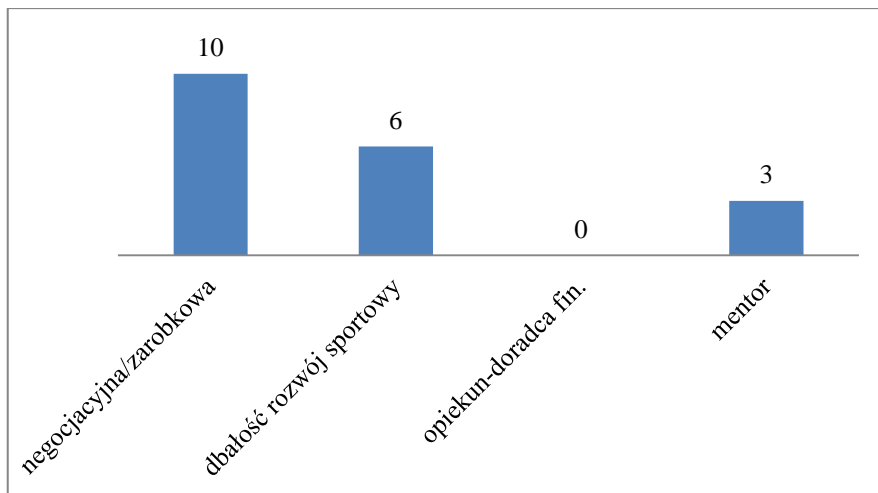
Główna część kwestionariuszy pozwoliła na zbadanie roli jaką odgrywa menedżer sportowy w dwutorowej karierze sportowca i czy może on mieć realny wpływ na rozwój pozasportowy (edukacja i rozwój zawodowy) reprezentowanego zawodnika. Na pytanie skierowane do menedżerów o priorytety w pracy agenta najczęściej wymieniane były: dobro zawodnika (określane bardziej szczegółowo przez zawodnika), rozwój zawodnika (głównie rozwój sportowy), wysokość prowizji z transakcji. Zgłębiając nieco ten aspekt respondenci zostali wprost zapytani czy widzą możliwość podczas transakcji „sprzedaży” produktu jakim jest sportowiec i jego umiejętności możliwość uwzględnienia i realizacji dodatkowych celów, celów niematerialnych jakimi jest edukacja i rozwój zawodowy? Większość respondentów- menedżerów wypowiedziało się pozytywnie, że raczej tak, natomiast dwie osoby z całej grupy 19 menedżerów wypowiadając się w podobnym tonie stwierdziło, że jeśli dobro zawodnika jest z tym związane, to są oni w stanie postawić realizację tych celów na pierwszym miejscu, deklarując nawet możliwość poświęcenia części lub rezygnacji z prowizji przez pewien okres współpracy.

Na pytanie o wskazanie głównej roli menedżera/agenta sportowego, mając do wyboru cztery możliwości odpowiedzi:

- a) rola negocjacyjna/ zarobkowa co oznacza dobry i intratny angaż zawodnika,
- b) rola rozwojowa, a więc wszelkie decyzje kontraktowe podejmowane są przez pryzmat kontynuacji rozwoju sportowego zawodnika,
- c) rola opiekuna- doradcy finansowego oznaczająca wsparcie inwestycyjne jak i pomoc w bieżących i drobnych decyzjach finansowych oraz
- d) rola mentora.

Odpowiedzi menedżerów jednoznacznie wskazują iż ich główną rolą jest rola negocjacyjna, a więc uzyskanie jak najlepszych warunków kontraktu. Chodzi tutaj głównie o warunki finansowe, ale także inne dodatki materialnie np.: odpowiednio wyposażone mieszkanie, auto i inne. Wykres numer 5 przedstawia szczegółowy rozkład odpowiedzi na to pytanie.

Ostateczne odpowiedzi często uzupełniane były o komentarz, że dobry menedżer musi łączyć w sobie każdą z tych ról po trochu, bo jego praca jest nader kompleksowym zajęciem w ramach której musi skutecznie współpracować z kilkoma podmiotami- klientami. Z jednej strony jest to klub lub inna organizacja sportowa a z drugiej reprezentowany zawodnik, a warto dodać iż dla dobra agenta i jego przyszłości musi zadbać o pozytywne relacje z każdym z klientów. Inna uwaga tycząca się też tego, że ich rola zmienia się często w zależności od tego na jakim etapie zawodowej kariery jest ich zawodnik oraz jaką ma pozycję w danym klubie.



**Wykres 5.** Główna rola menedżera sportowego

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników

Według menedżerów najważniejsze kompetencje jakie powinien posiadać skuteczny agent sportowy to: dyplomacja, kompromisowość, dobra komunikacja, dobra znajomość rynku dla danej dyscypliny, motywowanie. Dla porównania według zawodników wśród kompetencji menedżera nie powinno zabraknąć: zdolności negocjacyjnych, umiejętności słuchania a co za tym idzie także dyskrecji w niektórych sytuacjach, instynktu biznesowego (posiadanie nosa do interesów) oraz zdolność rozwiązywania konfliktów. Wymienione powyżej kompetencje ukazują rolę menedżera jako odpowiedzialną i wieloaspektową, która łączy w sobie wiele umiejętności.

Wiemy już, że podstawowe zadania menadżera<sup>7</sup>, to negocjowanie kontraktów, komunikacja pomiędzy stronami wynegocjowanych umów, dbałość o relacje, a także monitorowanie i dbanie o zadowolenie zawodnika w trakcie realizowania kontraktu. Jednak czy menedżer, który reprezentuje zawodnika będącego w wieku, w którym edukacja czy rozwój zawodowy powinny być traktowane poważnie i priorytetowo, nie powinien skupiać się na tych aspektach organizując zawodnikowi kolejny angaż? W teorii wszystko jest możliwe, w praktyce zaś menedżerowie muszą najpierw poznać wszystkie oczekiwania zawodnika, szczególnie te pozasportowe, aby móc najlepiej dopasować ofertę sportową. Natomiast z punktu widzenia zawodnika, wiele złożonych obietnic w sprawie edukacji pozostaje często bez pokrycia, szczególnie w chwili gdy w klubie górę biorą ambicje sportowe i wszystkie wysiłki skupiane są na osiągnięciu jak najlepszych wyników. Zawodnik mając ambicje rozwoju zawodowego czy edukacyjnego często realizuje swoje plany na własną rękę i polega na pomocy i wyrozumiałości władz i pracowników uczelni. Większość z badanych zawodników, którym udało się ukończyć studia wyższe napotkała

<sup>7</sup> Wnioski odnoszą się do osoby agenta sportów zespołowych z racji iż badanie przeprowadzone zostało wśród menedżerów działających w koszykówce i siatkówce.

na wiele trudności i realizowała pięcioletni okres studiów w dłuższym okresie (około 7 lat). Z doświadczenia badanych zawodników sukcesom w postaci ukończonych studiów sprzyjały długoterminowe kontrakty z jednym klubem na co bezpośredni wpływ może mieć praca menedżera.

Z wypowiedzi zawodników wynika także, że Ci którzy zdecydowali się na studia w trakcie trwania kariery sportowej nie zawsze rozpoczynali wymarzony kierunek studiów. W przypadku kilku zawodników decyzja padła na mniej wymagający kierunek, gdyż to dawało im gwarancję ukończenia studiów. Osoby wypowiadające się w tym tonie deklarowały iż mają świadomość, że posiadanie wykształcenia wyższego daje znacznie większe szanse na zatrudnienie po ukończonej karierze sportowej. Spore grono zawodników, zazwyczaj mniej utalentowanych kończy karierę sportową na etapie rozgrywek juniorskich, gdyż nie widzi możliwości łączenia wyższej edukacji na uczelni ze sportem, który wchodziłby już na ścieżkę zawodową. Nie widzą oni możliwości do tak dużych poświęceń jakie niesie ze sobą kariera sportowa (ciężkie treningi, stres, częste wyjazdy co oznacza rozłąkę z rodziną oraz prowadzenia zdrowego trybu życia). Dodatkowo nie mają zbyt wielkich perspektyw w sporcie, gdyż np. na tym etapie nie znaleźli się w centrum zainteresowania żadnego z menedżerów działających na rynku danej dyscypliny czy też klubu sportowego.

Najdogodniejszą ścieżkę przeszli Ci zawodnicy, którzy w swoich odpowiedziach deklarowali późny moment rozpoczęcia zawodowej kariery sportowej (w wieku 22 lat i później). Z całej grupy badanych zawodników były to 4 osoby, które po zdanej maturze zdecydowały się na dalszy rozwój sportowy połączony ze studiami w USA. Wszystkie cztery osoby otrzymały pełne stypendia sportowe i realizowały się w obu obszarach, czego ostatecznym efektem było uzyskanie dyplomu uczelni wyższej po którym nastąpił etap kontynuowania kariery sportowej jako zawodowców. Ci sportowcy, to grupa, dla której menedżer nie odegrał istotnej roli w karierze dwutorowej (w zakresie wykształcenia). Menedżerom powinno się najdogodniej z nimi współpracować, ponieważ mając wyższe wykształcenie mają zrobiony już poważny krok w kierunku zabezpieczenia swojej przyszłości po ukończeniu kariery sportowej. Tak więc w trakcie kariery nie powinni się już rozpraszać żadnymi dodatkowymi zajęciami, tylko w 100% skupić na rozwoju sportowym i jak najlepszych osiągnięciach sportowych, które w sposób wymierny mogą powiększyć zasoby materialne tych zawodników, a co za tym idzie także menedżerów. W konsekwencji zawodnikom, którzy w pewien sposób przygotowani są na przyszłość, łatwiej będzie osiągać dobre wyniki i sukcesy (np. zdobywać medale na najważniejszych imprezach sportowych). Gdy zawodnik ma „spokojną głowę” i zabezpieczoną przyszłość odnosi więcej sukcesów, a to jest korzystne dla wszystkich: dyscypliny, federacji, klubów oraz sponsorów.

## 5. Podsumowanie

Praca menedżerów ma wielki wpływ na dyscyplinę sportu, w której działają, głównie za sprawą bezpośredniego wpływu ich działań na giełdę transferową. Powyższe wyniki pokazują, że rola menedżera widocznie zmienia się w zależności na jakim etapie kariery znajduje się zawodnik. Młodzi zawodnicy nie są zazwyczaj

na tyle dojrzały aby samemu podejmować dobre decyzje związane z ich karierą i przyszłością dlatego tutaj menedżer ma największe pole do popisu. Na tym etapie młody, niedoświadczony zawodnik darzy go ogromnym zaufaniem, wierząc, że kontakty i profesjonalizm menedżera spełnią wszystkie jego oczekiwania. Sportowcy na wczesnym etapie kariery nie myślą o tym jak poradzą sobie w życiu po zakończeniu przygody ze sportem. Ta świadomość wykształca się u nich z wiekiem, albo dopiero w przypadku pojawienia się problemów zdrowotnych, które mogą uniemożliwić dalszą karierę. Takie sytuacje pokazują jak bardzo przydaje się kontynuacja nauki i ukończone studia wyższe.

Oczywiście są sportowcy, którzy robią oszałamiającą karierę w najlepszych klubach sportowych (głównie piłka nożna) i dodatkowo kariery medialne. Przy mądrym gospodarowaniu i trafnych inwestycjach ich zarobki pozwalają na spokojne życie po zakończeniu kariery. Zdecydowana jednak większość sportowców mimo bardzo dobrych osiągnięć w swojej karierze stoi przed pytaniem, co dalej? Ci, którzy nie zadbali o to wcześniej obawiają się tej decyzji, a to głównie dlatego iż wysokość zarobków w sporcie przyzwyczajają do pewnego standardu życia. Sportowcy zwyczajnie mają obawy dotyczące konsekwencji związanych z przerwaniem wysokich przychodów pieniędzy, na rzecz dużej zmiany, która niesie ze sobą wiele nie wiadomych i zazwyczaj dużo niższe zarobki. Opcji jednak jest wiele, bo zdarzają się sportowcy, którzy mają naturalne predyspozycje, które w parze z doświadczeniem z okresu kariery sportowej pozwalają im bez problemu odnaleźć się w bardzo dynamicznie rozwijającej się branży jaką jest branża sportowa. Przykład chociażby wielu menedżerów, którzy uprawiali wcześniej sport, bardzo często na wysokim poziomie.

W swojej pracy menedżerowie wykonują szereg działań nie związanych bezpośrednio ze sportem, które zapewniają spokój i komfort psychiczny. Pozwalają one na jeszcze większe skupienie na rozwoju kariery sportowej, takie jak rozwiązywanie konfliktów na linii zawodnik - klub, monitorowanie sposobu realizacji postanowień kontraktu przez wszystkie strony umowy, motywowanie do pewnych działań prorozwojowych mogących wpłynąć pozytywnie na przyszłość zawodnika a także motywowanie w momentach słabszej formy oraz działania umożliwiające podjęcie nauki.

Menedżerom generalnie zależy na zwiększeniu znaczenia ich pracy w życiu sportowca gdyż może to wpłynąć na długość i jakość ich współpracy. Z racji tego iż większość menedżerów uprawiała daną dyscyplinę wiele relacji z zawodnikami, których obecnie reprezentują jest na stopie koleżeńskiej. Szczególnie można to zaobserwować u kobiet, które bardzo często ze względu na pozytywne i dość luźne relacje z agentami decydują się na współpracę. Efekty takiej współpracy są bardzo różne, część z podopiecznych jest bardzo zadowolona z efektów finansowych oraz wsparcia w trakcie kontynuacji nauki (jeden przykład pokazuje, że agentka osobiście pomagała w uzupełnianiu indeksu o wpisy wykładowców, gdy zawodniczce kolidowały terminy z treningami lub meczami). Są też osoby bardzo rozczarowane i niezadowolone, gdyż wsparcie dotyczące nauki kończyło się obietnicami a do rozmowy z władzami klubu czy trenerem na ten temat nie dochodziło lub z przyczyn nieznanych trener odmawiał zaakceptowania nieobecności na treningach z powodu zajęć na studiach.

Doświadczenie wielu zawodników pokazuje iż połączenie edukacji z karierą sportową jest trudne ale mimo wszystko możliwe do zrealizowania. Ostateczna decyzja na ten temat wsparta odpowiednią motywacją jest kluczowa, ale bardzo ważne jest też wsparcie klubu, wybranej uczelni<sup>8</sup>, rodziców czy coraz częściej pośredników w osobie menedżera zawodnika.

Powyższe wnioski pokazują, że w pracy menedżera bardzo ważna jest komunikacja. W pierwszej kolejności menedżer musi poznać i zrozumieć potrzeby i oczekiwania zawodnika, tak sportowe jak i pozasportowe a następnie skutecznie zakomunikować je władzom klubu i trenerom (komunikacja trójstronna). Komunikacja oczywiście nie kończy się na tym etapie, ale powinna trwać przez cały czas trwania umowy. W praktyce z braku czasu lub natłoku obowiązków związanego z ilością reprezentowanych zawodników dobra komunikacja zanika, a to powoduje niezadowolenie i nieporozumienia.

W naszym kraju, realizacja zadań związanych z dwutorową karierą wymaga podjęcia konkretnych działań systemowych o długofalowym charakterze. Wymaga to także stworzenia sieci powiązań pomiędzy administracją rządową, instytucjami edukacyjnymi oraz rynkiem pracy a środowiskiem sportowym. Również rola menedżera mogłaby wtedy wzrosnąć gdyby miał do dyspozycji funkcjonujące narzędzia, które byłyby znane również władzom klubów i trenerom.

## Literatura

1. Bühler A., Nufer G., *Relationship Marketing in Sports*, Elsevier, Amsterdam, 2010, s. 53.
2. Gulan U., *Uwarunkowania tworzenia profesji menedżerów sportowych w Polsce*, Uniwersytet Warszawski, 2012, s. 89.
3. Klisiński J., *Profesjonalizacja i profesjonalisci w zarządzaniu sportem*, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2000.
4. Łysik P., *Rola menedżera w sporcie*, NGOSport, 2014.
5. Prusik K., Dudycz R., Trzasko B., *Próba wyznaczenia wieku osiągnięcia optymalnych wyników sportowych najlepszych polskich maratończyków*, Akademia Wychowania Fizycznego i Sportu w Gdańsku, 2003.
6. Stosik A., Morawski M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim dla menedżerów w sporcie*, Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu, Wrocław, 2009.
7. Sznajder A., *Marketing sportu*, Wyd. PWE, Warszawa 2012.
8. Uchwała nr III/42 z dnia 27 marca 2015 roku Zarządu Polskiego Związku Piłki Nożnej w sprawie współpracy z pośrednikami transakcyjnym, [www.pzpn.pl](http://www.pzpn.pl), dostęp 17.01.2016.

---

<sup>8</sup> Wiele uczelni wyższych współpracuje z klubami, umożliwiając np. indywidualny tok studiów dla ich zawodników.