

Piotr Głowicki, Wojciech Cieśliński

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

e-mails: piotr.glowicki@awf.wroc.pl; wojciech.cieslinski@awf.wroc.pl

INFORMATYCZNE NARZĘDZIA PRACY MENEDŻERA SPORTU – PRZEGLĄD ROZWIĄZAŃ

IT SOLUTIONS OF SPORT MANAGER WORK – REVIEW

DOI: 10.5611/ie.2016.1.01

Streszczenie: Publikacja ma na celu zaprezentowanie wyników analizy rozwiązań informatycznych, możliwych do wykorzystywania przez menedżerów sportu. W opracowaniu poruszono kwestię wpływu technologii informacyjnej na zjawisko sportu kwalifikowanego. Zasadniczą częścią opracowania jest syntetyczna charakterystyka obszarów i narzędzi informatycznych wykorzystywanych przez menedżerów sportu. Zwiększenie funkcjonalności rozwiązań informatycznych, możliwość korzystania z repozytoriów tworzą nowe możliwości wykonywania zadań przez menedżerów sportu. W publikacji dokonano przeglądu rozwiązań biurowych, aplikacji mobilnych w obszarze sportu, aplikacji informacyjnych, zasobów wiedzy, jak również wskazano na przyszłe możliwości wykorzystania wirtualnej rzeczywistości w pracy menedżera sportu. W tym celu wykorzystano analizę literatury przedmiotowej, analizę dokumentów oraz analizę źródeł.

Słowa kluczowe: technologie informacyjne w sporcie, oprogramowanie w sporcie, programy dla menedżerów, aplikacje sportowe, aplikacje treningowe.

Summary: The main target of the following publication is the analysis of IT solutions, which can be used by sport managers. The paper describes the impact of information technology on the phenomenon of qualified sport. The core part of the study is to provide a synthetic description of the areas and IT tools used by sport managers. Increasing functionality of IT solutions, the ability to use a wide spectrum of repositories creates new opportunities for executives to perform their tasks. The publication includes the office solutions review, mobile applications in the sport area, information applications, knowledge resources as well as the future possibilities of using virtual reality in the work of a sports manager. The publication used the method of analysis of subject literature, documents analysis and sources analysis.

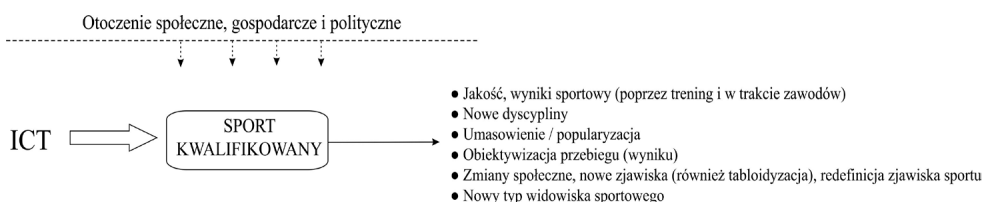
Keywords: ICT in sport, sport software, software for managers, sports applications, training applications.

1. Wstęp

Technologia informacyjna ma coraz większe znaczenie w skali nie tylko makrospołecznej (gospodarka, społeczeństwo informacyjne, rozwiązania militarne), lecz także mikrospołecznej – na poziomie funkcjonowania każdego z nas. Można, oczywiście, wskazać dziedziny życia, w których rozwój na stałe związany jest z rozwojem technologii, są również takie, które dzięki rozwojowi technologicznemu powstały. Zjawisko sportu kwalifikowanego również podlega prawom wynikającym z postępu technologii informacyjnej. Zorganizowanie widowisk sportowych, przygotowanie sportowców, analiza taktyki gry, aspekty fizjologiczne – wszystkie te elementy sportowej codzienności nasycone są rozwiązaniami informatycznymi. Niektóre z rozwiązań technologicznych wpływają na obiektywizację wyników (np. Technologia Hawk-Eye w tenisie, piłce siatkowej, wideoanaliza w hokeju na lodzie, Goal-line – czujnik pola magnetycznego w piłce nożnej). Wiele rozwiązań z zakresu technologii informacyjnej wpływa na podniesienie atrakcyjności samego widowiska. Rozwiązania z obszaru zaawansowanej technologii informatycznej, wykorzystywane również przez trenerów w ramach cyklu treningowego, podnoszą jego efektywność, ułatwiają ocenę wyników, rejestrację zdarzeń itd. Analizy wideo i analizy statystyczne znajdują zastosowanie szczególnie w grach zespołowych.

Rozpatrując zjawisko wpływu technologii informacyjnej na sport w szerszym kontekście, można wskazać na wiele nowych zjawisk obserwowanych na co dzień.

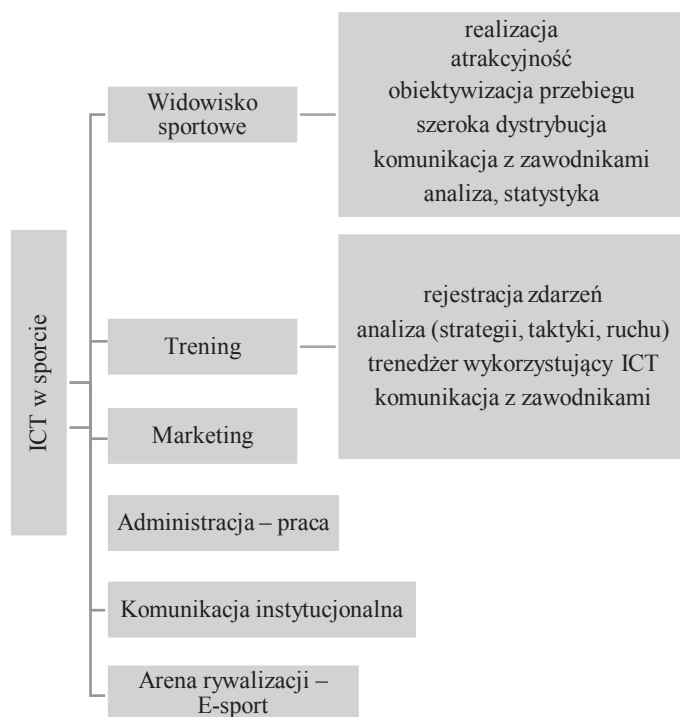
Przykładowe wyniki oddziaływania ICT na sport kwalifikowany przedstawiono na rys. 1.



Rys. 1. Przykładowe wyniki oddziaływania ICT na sport kwalifikowany

Źródło: opracowanie własne.

Oczywiste jest zjawisko umasowienia sportu dzięki technologii informacyjnej. To umasowienie odbywa się również w sferze informacyjnej i komunikacyjnej – zarówno przed wydarzeniem sportowym, jak i po nim. Należy również podkreślić, że technologie informacyjne wywołują również zagrożenia. Jednym z nich może być również zjawisko tabloidyżacji sportu [Piontek 2011, s. 78-87]. Na rysunku 2 zobrazowano wybrane obszary wykorzystania technologii informacyjnej w przestrzeni sportowej.



Rys. 2. Obszary zastosowania ICT w sporcie

Źródło: opracowanie własne

Ciekawym zjawiskiem jest również e-sport, wypełniający podstawowe definicje sportu. Jak wskazuje Stępnik [Stępnik 2009, s. 213-222], szczególnie popularnymi produktami w ramach rywalizacji rozumianej jako e-sport są: Counter-Strike (różne wersje), Starcraft z dodatkiem Brood Wars, Warcraft 3 z dodatkiem Frozen Throne, FIFA i Pro Evolution Soccer (najczęściej aktualne odsłony), Need for Speed (różne wersje), Quake. Jest to chyba najbardziej spektakularne nasycenie technologią informacyjną obszaru sportu. Najprawdopodobniej w ramach e-sportu w niedługim czasie będzie można zaobserwować rozwiązania typu rozszerzonej rzeczywistości (*augmented reality*) [Hebbel-Seeger 2012, s. 43-54]. Wielu autorów wskazuje na ogromne znaczenie ICT we współczesnym sporcie, są to m.in. Sznajder [Sznajder, 2007, s. 45-65], Nosal [Nosal 2015, s.1 6-38], Dziubiński [Dziubiński 2014, s. 58], Idzikowski i Kopecka-Piech [Idzikowski, Kopecka-Piech 2012, s. 102-112], Stosik i Morawski [Stosik, Morawski 2009, s. 154], Seweryniak [Seweryniak 2014, s. 25-36] i inni. Związek między sportem a technologią ukazywany jest również w kontekście szerszym – społecznym i kulturowym [Michaluk 2011, s. 5]. Mając na

uwadze wskazane uwarunkowania, pracę menedżera sportu również należy rozpatrywać w tym kontekście.

2. Specyfika pracy menedżera sportu

Praca menedżera sportu obejmuje wiele czynności; jest ściśle uwarunkowana potrzebami sportowców i specyfiką dyscypliny sportu. Jak wskazuje Wasylkowska [Wasylkowsk 2011, s. 283-293], menedżer sportu to osoba, która zarządza sportem, zajmuje stałą posadę na kontrakcie i ma pełnomocnictwa do wydawania decyzji w konkretnych rodzajach działalności sportowej. Profesjonalizacja sportu wpłynęła na to, iż zaczął on być postrzegany jako produkt marketingowy.

Menedżerowie sportu powinni mieć takie cechy, jak: profesjonalizm łączenia funkcji administratora i lidera grupy, uwzględniania interesów każdej z biorących udział w biznesie sportowym, wysokie morale, umiejętność strategicznego myślenia, gromadzenia i wykorzystywania informacji, przekonywania innych do spraw ważnych dla sportu, intuicję, wysokie poczucie sprawiedliwości.

Menedżer sportu odgrywa różne role w organizacji. Autorzy wskazują również na funkcję coacha i jego kompetencje jako istotne w budowaniu przewagi konkurencyjnej profesjonalnych organizacji sportowych [Seweryniak 2010, s. 641-648].

Na kompetencje menedżera sportu składają się wiedza, umiejętności i kwalifikacje. Większość z nich to tzw. kompetencje nabyte, które można rozwijać. Dzięki wiedzy i umiejętnościom menedżerowie stosują różne strategie zarządzania [Waśkowski 2011, s. 252-262]. Znaczenie kompetencji menedżera klubu sportowego i wpływ jego działania na efektywność całej organizacji wykazano w literaturze przedmiotu [Cewińska 2010, s. 120-130]. Autorzy (m.in. Starakiewicz-Gulan [Starakiewicz-Gulan 2013, s. 29], Stosik i Morawski [Stosik, Morawski 2009, s. 14]) podkreślają rolę menedżera sportu w kontekście zarządzania kapitałem intelektualnym organizacji sportowej. Menedżerowie organizacji sportowych również wykonują zadania dotyczące aspektów motywacyjnych [Puciato 2013, s.110-117].

Organizacje sportowe przechodzą ciągle przekształcenia, mają własną specyfikę, historię i strukturę. W odniesieniu do tej różnorodności powstają również różne role menedżerów sportowych. Wskazuje na nie Starakiewicz-Gulan [Starakiewicz-Gulan 2013, s. 62-144]; wymieniając następujące:

- menedżer sportu w organizacji/klubie sportowym,
- działacz sportowy,
- menedżer związku sportowego,
- niezależny menedżer sportu.

Każda z tych ról polega na wykonywaniu innych działań, ma różny poziom niezależności i odpowiedzialności. Mając to na uwadze, w kolejnym punkcie opracowania przedstawiono syntetycznie obszary zastosowania ICT w pracy menedżera sportu.

3. Obszary wspomagane przez ICT w pracy menedżera

Praca menedżera sportu jest zróżnicowana, w dużej mierze podyktowana bieżącymi wyzwaniami, oczekiwaniami ze strony zawodników i klubu. Ze względu na cele poszczególnych czynności można dokonać podziału zadań w ramach takich obszarów, jak: działania komunikacyjne i związane z budowaniem relacji, praca biurowa, działania marketingowe, działania mające na celu pozyskanie informacji i wiedzy, działania analityczne (analiza rynku, otoczenia), działania związane z zarządzaniem.

W tabeli 1 przedstawiono podział obszarów zastosowania ICT w pracy menedżera.

Tabela 1. Obszary zastosowania ICT w pracy menedżera sportu

Komunikacja i relacje	Praca biurowa	Marketing	Informacje i wiedza	Analiza rynku	Zarządzanie
Z zawodnikami Z trenerami Z kooperantami Z instytucjami Z innymi klubami Z kibicami	Przygotowanie ofert Księgowość Przygotowanie materiałów promocyjnych Zarządzanie projektami Kwestie prawne (umowy, znaki towarowe, sponsoring) Przesyłanie danych Tłumaczenia językowe Praca grupowa Transakcje bankowe Planowanie zadań	Pozycjonowanie marki Reklama Pozycjonowanie stron www Szacowanie wartości mediowej	Opracowanie i mapowanie procesów Opracowanie modeli Identyfikacja i analiza oczekiwań klientów Wyniki badań Konferencje Spotkania branżowe Lokalizacja geograficzna Logistyka Wspomaganie decyzji Informacje o zawodnikach i potencjalnych pracownikach Analiza typów ryzyka	Analiza trendów (krajowych i zagranicznych) Analiza konkurencji Beanchmarking	Zarządzanie zasobami ludzkimi Zarządzanie strategiczne Zarządzanie jakością Zarządzanie finansami Zarządzanie zmianą

Źródło: opracowanie własne.

Oczywiście, w pracy menedżera sportu obszary te się przenikają, nachodzą na siebie. Menedżer, ustalając listę działań priorytetowych, niekiedy łączy poszczególne obszary, starając się optymalnie wykorzystywać własny czas pracy. Jednak ze względu na cel działań można określić specyfikę poszczególnych obszarów działań. W dalszej części tekstu dokonano charakterystyki wymienionych obszarów.

- Działania komunikacyjne i związane z budowaniem relacji

Jest to obszar, w którym podstawowym celem jest komunikowanie się z różnymi interesariuszami, a docelowo – budowanie relacji. Grupami docelowymi w tym wymiarze są zawodnicy, pracownicy organizacji (trenerzy, administracja), klienci (potencjalni sponsorzy, decydenci w innych organizacjach), kooperanci – podmioty współpracujące. W ramach działań komunikacyjnych menedżerowie sportu również wymieniają się informacjami z przedstawicielami innych klubów, niekiedy przygotowując ustalenia do współpracy i transferów zawodników. Bardzo ważna w obszarze komunikacji jest również komunikacja z kibicami i klubami kibiców. W tych wszystkich wymiarach praca menedżera sportu jest wspomagana przez rozwiązania z zakresu technologii informacyjnej.

- Praca biurowa

Jest to bardzo pojemny obszar, zawierający zadania związane *stricte* z administracją, dokumentacją i ofertowaniem, a także kwestie dotyczące prowadzenia rozliczeń, księgowości, administracyjnego zarządzania projektami, przesyłania danych, transakcji bankowych czy też planowania spotkań, planowania zadań i zarządzania terminarzem. Ważnym aspektem są tu rozwiązania ICT umożliwiające pracę grupową. Ich celem jest prowadzenie działań administracyjnych, zapewniających poprawne funkcjonowanie klubu, podmiotu w przestrzeni organizacyjnej, prawnej i rozrachunkowej.

- Działania marketingowe

Jest to zbiór zadań wykonywanych przez menedżera sportu, mających na celu zaspokojenie potrzeb klientów, budowanie marki, świadomości odbiorców (kibiców i sponsorów), jak również pozycjonowanie podmiotów, zawodników czy też przedsiębiorstw w sferze społecznej. W tym obszarze współczesna technologia jest właściwie niezbędna, na etapie nie tylko tworzenia materiałów marketingowych, lecz także podejmowania działań w Internecie, śledzenia zdarzeń i oceny efektywności przedsięwzięć. Aktualnie ważne elementy to również szacowanie wartości medialnej/mediowej [Cieśliński i in. 2015, s. 254-264] oraz obliczenie wskaźnika SROI [Cieśliński i in. 2014, s. 18].

- Działania związane ze zdobywaniem informacji i wiedzy

Współczesny menedżer sportu wykonuje również liczne zadania związane z pozyskiwaniem informacji oraz, co może być istotną przewagą konkurencyjną – generowaniem wiedzy. Również w tym obszarze bardzo pomocne są technologie informacyjne. Informacja i wiedza są kluczowymi zasobami dla wielu organizacji, niestety często są ulotne i niewłaściwie zarządzane [Perechuda 2005, s. 34-45]. Na poziomie tworzenia repozytoriów, analizy informacji, wyszukiwania wartościowych treści czy tworzenia określonych zasobów wiedzy (np. mapowania procesów) technologia informacyjna jest współcześnie bardzo przydatna i powszechnie wykorzystywana w pracy każdego menedżera. Szczególnie w wymiarze globalnym wyszukiwanie informacji staje się, dzięki rozwiązaniom informatycznym, niezwykle proste.

Celem tego obszaru jest przede wszystkim gromadzenie informacji wysokiej wagi, syntezywanie tychże informacji oraz tworzenie nowych zasobów wiedzy (wraz z celową dystrybucją i archiwizacją).

- Działania związane z analizą rynku

Do kluczowych zadań współczesnego menedżera sportu należy również analiza rynku i otoczenia (bliższego, dalszego). Właściwie trudno sobie wyobrazić, w jaki sposób wykonywać tego typu zadania bez technologii informacyjnej. Cele działań w tym obszarze to zbieranie informacji na temat sytuacji rynkowej, analiza i budowanie założeń istotnych w działaniach marketingowych i strategicznych. Istotnym elementem rozwoju organizacji, wprowadzania innowacji jest również benchmarking (analiza porównawcza, badania porównawcze).

- Zadania związane z zarządzaniem

Jest to kolejny, bardzo pojemny obszar działań menedżerskich. Celem działań w tym obszarze jest podejmowanie decyzji zarządczych w takich obszarach, jak: zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie strategiczne, zarządzanie jakością, zarządzanie finansami, zarządzanie zmianą. Wymieniono wyłącznie obszary działań menedżera sportu, w ramach których można zaobserwować silne oddziaływanie technologii informacyjnej. Uwzględniając jednak tylko te wybrane obszary, podczas analizy ich pojemności, należy stwierdzić, że bez rozwiązań informatycznych praktycznie nie byłoby możliwe podejmowanie wielu zróżnicowanych, koniecznych działań.

W kolejnym punkcie opracowania wskazano wybrane narzędzia w poszczególnych obszarach pracy menedżera sportu.

4. Przykładowe narzędzia ICT w pracy menedżera sportu

Liczba rozwiązań informatycznych (szczególnie na poziomie aplikacji mobilnych, oprogramowania dedykowanego) zwiększa się w bardzo dużym tempie. Informatyka, jako dziedzina nauki, ma co najmniej kilkanaście działów i specjalizacji (m.in. informatyka sieciowa, bezpieczeństwo komputerowe, inżynieria oprogramowania, grafika, *webmasting*). Dlatego też osobom niezwiązanym z tematyką technologii informacyjnej coraz trudniej dokonywać racjonalnych wyborów rozwiązań efektywnych w codziennej pracy.

W tabeli 2 przedstawiono wybrane rozwiązania informatyczne przydatne w pracy menedżera sportu.

Odnosząc się do wcześniej zdefiniowanych obszarów pracy menedżera sportu, można wskazać przykładowe rozwiązania informatyczne wykorzystywane do wykonywania zadań i realizacji projektów. Ze względu na bardzo dużą liczbę dostępnych narzędzi i ich rozbudowaną funkcjonalność w ramach każdego z obszarów skomentowano wybrane rozwiązania.

Tabela 2. Przykładowe rozwiązania ICT w pracy menedżera sportu – podział na obszary działania

Komunikacja i relacje	Media społecznościowe	Snapchat YouTube Facebook LinkedIn Instagram Tweeter
	Skype CRM poczta elektroniczna GPRS/GPS – telefonia komórkowa Viber Whatsapp	
Praca biurowa	MS Office OpenOffice LexPolonica aplikacje mobilne Dropbox, Google Drive, Wetransfer Płatnik i inne	
Marketing	strona www	kreatory Java/PHP/HTTP/
	aplikacje mobilne media społecznościowe Google Analytics	
Informacje i wiedza	portale/wortale tematyczne Google Scholar platformy e-learningowe uczelni i instytucji aplikacje mobilne repozytoria wiedzy typu Wiki nawigacje, Google Earth i inne prozonesports.stats.com Statistica mobilne, np. FOX Sports Mobile	
Analiza rynku	aplikacje mobilne Google Analytics	Giełda Papierów Wartościowych notowania mobilne
Zarządzanie	WF-Mag Mobile Mozilla Lightning Calendar Zen Planner – kluby fitness Projectplace – zarządzanie projektami Slack – zarządzanie organizacją Wrike – zarządzanie projektami	

Źródło: opracowanie własne.

- Wybrane narzędzia komunikacyjne i związane z budowaniem relacji

W grupie rozwiązań informatycznych związanych z budowaniem relacji szczególnie należy wskazać na oprogramowanie typu CRM (*Customer Relationship Management*). Dostępnych jest wiele darmowych i komercyjnych wersji tego typu oprogramowania. Rozwiązania klasy CRM nie tylko umożliwiają analizę zdarzeń związanych z obsługą klientów, ale również dają możliwość automatyzacji wielu procesów (np. automatyczne wysyłanie e-maili, wiadomości sms, wystawianie faktur, usługi *call center* i inne). W tej grupie rozwiązań znajdują się komunikatory, takie jak Skype, Viber czy Whatsapp. Szczególnie istotną grupę stanowi obszar mediów społecznościowych. Przez wykorzystanie serwisów typu Facebook, LinkedIn, Instagram można nie tylko dystrybuować treści i przysyłać informacje, ale ich zastosowanie stanowi również szansę na pozyskiwanie kontaktów i budowanie relacji z potencjalnymi sponsorami, klientami, kontrahentami czy kibicami.

- Wybrane narzędzia w obszarze pracy biurowej

Poza rozwiązaniami umożliwiającymi edycję tekstu, opracowanie graficzne czy dokonywanie wszelkiego typu obliczeń (przez arkusze kalkulacyjne), warto omówić często darmowe, zaawansowane rozwiązania umożliwiające zdalną, synchroniczną pracę, bazując na założeniach *cloud computing* (np. Google Drive). Programem pomocnym w podejmowaniu decyzji uwarunkowanych prawnie może być np. LexPolonica (kompleksowe narzędzie nie tylko wyposażone w aktualne przepisy prawne, ale zawierające również bazę orzecznictwa i komentarze dotyczące szczegółowych kwestii prawnych).

- Wybrane narzędzia wspomagające zarządzanie

Warto zwrócić uwagę na dedykowane (często komercyjne) oprogramowanie przygotowane pod względem funkcjonalnym dla określonych obszarów działalności sportowej. Przykładem może być Zen Planner – posiadający funkcje i rozwiązania wspomagające zarządzanie klubem fitness. Większość z propozycji ma atrakcyjną, intuicyjną grafikę, nie wymaga również zaawansowanej wiedzy informatycznej do instalacji i bieżącej obsługi. W grupie rozwiązań informatycznych wspomagających zarządzanie warto wspomnieć o dynamicznie rozwijającej się grupie oprogramowania wspomagającego zarządzanie praktycznie całą organizacją (np. Slack) czy też zarządzanie projektami (np. Projectplace).

Menedżer sportu kwalifikowanego powinien rozwijać swoje kompetencje informatyczne. Świadomość i wiedza dotycząca rozwiązań informatycznych, możliwych do zastosowania w codziennej pracy wpływa na zwiększenie efektywności działań na poziomie operacyjnym, ale również na budowanie marki zawodnika, klubu lub własnej, umożliwia skuteczne komunikowanie w przestrzeni społecznej i precyzyjne identyfikowanie potencjalnych kontrahentów.

5. Podsumowanie

Praca menedżera sportu zmienia się zgodnie z oczekiwaniami zawodników, wymogami rynku, oczekiwaniami kibiców, konkurencją w danej dyscyplinie z oraz możliwościami wynikającymi z postępu technologicznego. Kompetencje menedżera nie mogą ograniczać się wyłącznie do umiejętności wynegocjowania odpowiedniego kontraktu. W zasadzie jest to wynik wielu czynności podejmowanych znacznie wcześniej, na różnych etapach współpracy z zawodnikami i klubami sportowymi. Rozwiązania informatyczne i kompetencje w tym względzie nie tylko ułatwiają wykonywanie zadań menedżera sportu, nie tylko umożliwiają szerszą i bardziej precyzyjną komunikację, niekiedy także warunkują skuteczność i budują przewagę konkurencyjną w tej grupie zawodowej. Również w obszarze zarządzania, prowadzenia projektów, przedsięwzięć sportowych technologie informacyjne mają coraz większe znaczenie. Funkcjonalność tych rozwiązań, ze szczególnym uwzględnieniem możliwości zdalnej, synchronicznej pracy z wykorzystaniem technologii *cloud computing*, staje się wręcz koniecznością. Nie bez znaczenia są również kwestie związane z zarządzaniem wiedzą w pracy menedżera sportu. W tym aspekcie można również wymienić ciekawe i funkcjonalne rozwiązania. To wszystko sprawia, że menedżer sportu, chcąc efektywnie wykonywać zadania, powinien mieć istotne kompetencje w obszarze ICT i budować własną przewagę rynkową, również bazując na innowacyjnych rozwiązaniach w tym obszarze.

Literatura

- Cewińska J., 2010, *Dobór menedżera klubu sportowego*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 115.
- Cieśliński W., Kopeccka-Piech K., Głowicki P., Perechuda I., Pawlukiewicz A., 2015, *Teoretyczne i praktyczne aspekty zarządzania granicami przestrzeni organizacyjnej a kreowanie wartości medialnej*, [w:] L. Kiełtyka, W. Jędrzejczyk (red.), *Wykorzystanie potencjału współczesnych technologii informacyjnych w zarządzaniu organizacjami*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- Cieśliński W., Perechuda I., Idzikowski W., Wrona M., Kowalewski M., 2014, *Model wskaźnika social return on investment (SROI) w analizie opłacalności inwestycji podmiotów publicznych w aktywność ruchową adaptacyjną osób niepełnosprawnych. Aktywność ruchowa osób niepełnosprawnych*, Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Dziubiński Z., *Sport w kontekście zmiany społeczno-kulturowej*, 2014, Sport Humanities, Kraków.
- Hebbel-Seeger A., 2012, *The relationship between real sports and digital adaptation in e-sport gaming*, International Journal of Sports Marketing and Sponsorship,
- Idzikowski W., Kopeccka-Piech K., 2012, *Medialne narzędzia kształtowania innowacyjnego kapitału intelektualnego organizacji: knowledge brokering, crowdsourcing, wikinomia*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 274.
- Michaluk T., 2011, *Semiotyczne i pragmatyczne zagadnienia teorii sportu*, Wydawnictwo Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu, Wrocław.

- Nosal P., 2015, *Spoleczne ujęcie sportu. (Trudne) definiowanie zjawiska i jego dyskurs*, Przegląd Socjologii Jakościowej, nr 11 (2).
- Perechuda K., 2005, *Dyfuzyja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym: wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Piontek D., 2011, *Tabloidyzacja i dziennikarstwo*, Znak, nr 670.
- Puciato D., 2013, *Efektywność narzędzi motywacyjnych wykorzystywanych przez kierownictwo wobec pracowników organizacji sportowej*, Rozprawy Naukowe Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu, nr 40.
- Seweryniak T., 2010, *Diagnoza kompetencji coacha profesjonalnego zespołu sportowego*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 115.
- Seweryniak T., 2014, *The application of computer and electronic tools during a sports spectacle in volleyball on the example of PlusLiga*, Informatyka Ekonomiczna, nr 34.
- Starakiewicz-Gulan U., 2013, *Uwarunkowania tworzenia profesji menedżerów sportowych w Polsce*, praca doktorska, Uniwersytet Warszawski, Warszawa.
- Stępnik A., 2009, *E-sport z perspektywy teorii sportu*, Homo Ludens, nr 1(1).
- Stosik A., Morawski M., 2009, *Zarządzanie kapitałem ludzkim: dla menedżerów w sporcie*, Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Sznajder A., 2007, *Charakterystyka rynku sportu profesjonalnego*, Gospodarka Narodowa, nr 10.
- Wasyłkowska M., 2011, *Rola menedżera sportowego w zarządzaniu klubami sportowymi*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Finanse. Rynki Finansowe. Ubezpieczenia, s. 283-293.
- Waśkowski Z., 2011, *Kompetencje menedżera sportu i determinanty ich kształtowania*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, nr 168.