
А.В. ПОЧИНКИН

МЕНЕДЖМЕНТ
в сфере физической
культуры и спорта

Учебное пособие

С Н О Р Т

Александр Владимирович Починкин

Менеджмент в сфере физической культуры и спорта. Учебное пособие

Текст предоставлен издательством

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=22842961

Менеджмент в сфере физической культуры и спорта. Учебное пособие:

Спорт; Москва; 2016

ISBN 978-5-906839-55-8

Аннотация

В учебном пособии рассматриваются основы построения структуры современной спортивной организации, раскрывается содержание функций менеджмента, методов управления и руководства коллективом, особенности менеджмента в отдельных звеньях спортивного движения страны, менеджмент спортивного мероприятия, управленческие аспекты международного спортивного и олимпийского движений, инновационные направления спортивного менеджмента, а также другие вопросы, связанные с особенностями успешной деятельности спортивного руководителя. Учебное пособие написано в соответствии с требованиями Государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования по дисциплине «Менеджмент в сфере

физической культуры и спорта», направления подготовки: 49.03.01 – «Физическая культура» (квалификация – бакалавр), 38.03.02 – «Менеджмент», профиль «Менеджмент организации» (квалификация – бакалавр). Предназначено студентам физкультурных вузов, аспирантам, практикам, участвующим в управлении отечественной системой физической культуры и спорта.

Содержание

Введение	7
Глава I. Введение в менеджмент	11
1.1. Определение менеджмента	11
1.2. Специфика управленческого труда	15
1.3. Развитие управления, школы и подходы менеджмента	22
1.3.1. Школы управления	23
1.3.2. Вклад различных школ в науку управления	32
1.3.3. Современные концепции и подходы управления	34
1.4. Научный подход в управлении	37
1.5. Становление и современное состояние системы подготовки спортивных менеджеров в России	40
Глава II. спортивные организации как объект менеджмента	45
2.1. Понятие «организация»	45
2.2. Менеджер в спортивной организации	58
2.2.1. Профессиональные стандарты руководителя физкультурно-спортивной организации, тренера и спортсмена	64
2.3. Взаимодействие человека и организации	71

Александр Починкин Менеджмент в сфере физической культуры и спорта. Учебное пособие

© Починкин А. В., 2016

© Оформление. Издательство «Спорт», 2016

Введение

Значение физической культуры и спорта становится все более заметным не только социальным, но и политическим фактором в современном мире. Примером этого может служить успешное проведение Олимпийских зимних игр 2014 г. в Сочи, где сборная страны, опровергнув мнение скептиков, выступила уверенно и достойно, а Россия, несмотря на призывы некоторых западных политиков к бойкоту Игр, смогла укрепить свой политический авторитет и завоевать расположение миллионов людей всего мира, наблюдавших за ходом спортивной борьбы. Привлечение широких масс населения к занятиям физической культурой, состояние здоровья населения и успехи на международных соревнованиях являются бесспорным доказательством жизнеспособности и духовной силы нации, а также ее военной и политической мощи.

В последние несколько лет в Российской Федерации прошли крупнейшие международные соревнования: XIV Чемпионат мира по лёгкой атлетике в Москве (2013 г.), XXVII Всемирная летняя универсиада в Казани (2013 г.), XXII Олимпийские зимние игры в Сочи (2014 г.), Чемпионат мира по водным видам спорта (Казань, 2015 г.), Чемпионат мира по хоккею (2016 г.), Чемпионат мира по современному пятиборью (2016 г.) и другие. Наша страна готовится к проведению таких масштабных спортивных мероприятий, как

Чемпионат мира по футболу FIFA (2018 г.), Всемирная зимняя универсиада (2019 г.). В последнее десятилетие наблюдается положительная тенденция увеличения числа спортивных сооружений, растет количество приверженцев здорового и активного образа жизни. А это, в свою очередь, приводит к спросу на спортивно-оздоровительные услуги и спортивные товары. Возрастает значение современного квалифицированного спортивного менеджмента.

Сфера физической культуры и спорта многогранна, охватывает различные виды деятельности. Действуя в условиях смешанной экономики (государственное и рыночное регулирование управленческих отношений), физкультурно-спортивные организации должны уметь сформировать систему менеджмента, способную эффективно работать в современных условиях, обеспечить себе возможности развития, устойчивое положение на рынке спортивных услуг.

Самостоятельность спортивных организаций в условиях рынка, усложнение характера выполняемых ими работ и увеличение объема деятельности требует значительного расширения сферы управления. В первую очередь это касается ответственности руководителей за современность и качество принимаемых решений, проводимую социальную и кадровую политику.

Менеджмент – это самостоятельная область знаний, которая несет в себе достижения многих наук в сочетании с практическим опытом, искусством (талантом) руководите-

лей различного ранга. Современный менеджер – это человек, владеющий наукой управления, разбирающийся в его особенностях, а также в специфике маркетинга, экономики, инновациях, управления персоналом.

Для системы физической культуры и спорта подготовка бакалавров, владеющих знаниями менеджмента, имеет первостепенное значение, поскольку обязательным и постоянным элементом их деятельности является организация и проведение соревнований и физкультурно-спортивных мероприятий, управление учебно-тренировочным процессом подготовки спортсменов. В последние годы важным разделом работы специалистов сферы физической культуры и спорта стало оказание разнообразных оздоровительных услуг, предоставляемых, как правило, на коммерческой основе в условиях конкуренции с аналогичными организациями. Чтобы успешно действовать в современных условиях, от них требуется знание спортивного менеджмента, различные аспекты которого раскрываются в данном учебном пособии.

Прошло более шести лет с момента выхода в свет первого издания данного пособия. За этот период времени изменилась не только страна, но и российское спортивное движение, которое значительно окрепло и вышло на новый уровень развития. Эти перемены не могли не сказаться на спортивном менеджменте. Поэтому свою главную задачу автор видел в том, чтобы не только раскрыть многочисленные аспекты современного спортивного менеджмента, но и пока-

зять его важность и значение для дальнейшего поступательного движения отечественной системы физической культуры и спорта.

Глава I. Введение в менеджмент

1.1. Определение менеджмента

Понятие *менеджмент* имеет несколько смысловых значений. В упрощенном понимании оно означает умение добиваться поставленных целей, используя интеллект, труд и мотивы поведения других людей. Сущность менеджмента можно определить как *вид человеческой деятельности, сочетающий науку и искусство управления*. В «Словаре иностранных слов» *менеджмент* переводится на русский язык как управление производством и как совокупность принципов, методов, средств и форм управления с целью повышения эффективности производства и его прибыльности.

Таким образом, *менеджмент* – это интеграционный процесс, в котором профессиональные специалисты формируют организации и управляют ими с помощью постановки целей и разработки способов их достижения. В учебном пособии понятия «менеджмент» и «управление» используются как идентичные. Хотя специалисты и теоретики менеджмента находят некоторые отличительные черты. Так, если речь идет о государственных органах, более правильно использовать термин «управление». Фигура менеджера, его личность связывается с работой в рыночных условиях, наличием спе-

циального управленческого образования, глубокого знания сферы деятельности.

История менеджмента уходит в глубокую древность: еще древнегреческим мыслителем Платоном были написаны труды о том, что должно существовать разделение труда для достижения высоких результатов. Позже Сократ отметил, что процесс производства будет гораздо эффективнее при правильном распределении рабочей силы и полномочий работников.

В России менеджмент получает развитие в 1990-е годы¹ после перехода страны к рыночным отношениям. Плановая экономическая система была разрушена. Начался процесс формирования новой системы, которая привела к возникновению коммерческих спортивных организаций. Новое отношение проявилось и к проблемам грамотного управления коммерческой деятельностью спортивных предприятий, поэтому в настоящее время значительно возросла роль квалифицированного спортивного менеджмента.

Основы менеджмента применяются во всех организациях. При этом следует учитывать, что в условиях развивающейся смешанной экономики управлять организациями стало сложнее, чем при централизованной, командно-ад-

¹ После революции 1917 г. вопросы научной организации труда стали предметом специального внимания как новых органов власти, так и ученых. Еще до образования СССР (1922) в советской России начинают работать Институты научной организации производства (г. Таганрог, 1920 г.), научной организации труда (НОТ) (г. Казань), Центральный институт труда (г. Москва, 1921 г.).

министративной системе. Это связано с изменением форм собственности, формированием новых хозяйственных связей, рыночных механизмов управления, расширением прав, самостоятельности, независимости организаций. Им стали свойственны новые задачи, главная из которых – умение гибко адаптироваться к окружающей среде и ситуации.

По мере расширения масштабов различных сфер человеческой деятельности возникла необходимость выделить управление в отдельный, специфический вид труда для обеспечения координации и согласованной целенаправленной деятельности участников всего коллектива работников. В дальнейшем это привело к расширению сферы управления, ее усложнению и специализации.

Аналогичные процессы наблюдаются в сфере спортивной деятельности. Так, например, тренер на начальных этапах подготовки новичков сам управляет всеми аспектами работы. Коллектив более высокого ранга не может обойтись услугами только тренера, а с учетом многосторонней деятельности имеет целый штат работников, которые выполняют более узкие функции в управлении коллективом (тренеры, врачи, массажисты, администраторы, психологи и др.). В то же время коллектив тренеров и работников ДЮСШ, спортивного клуба объективно нуждается в согласовании и координации своих действий.

Существует необходимость в целенаправленных и скоординированных действиях в региональных (район, город, об-

ласть) федерациях по видам спорта, спорткомитетах. Органы управления физической культурой и спортом занимаются координацией и согласованием действий нижестоящих организаций.

1.2. Специфика управленческого труда

Особенность управленческого труда состоит в том, что он не участвует в создании материальных благ, но активно влияет на этот процесс и тем самым становится ведущим его компонентом. Отделение управленческого труда от труда, производящего материальные блага, не означает, что он находится вне сферы производства. Труд руководителя является частью общего труда, но обладает своей спецификой. Сопоставление производительного и управленческого труда можно провести по следующим существенным признакам: *предмет труда, цель и результат труда, средства труда и его характер.*

Предмет управленческого труда, цель и его результат в конечном итоге совпадают с трудом производственным. Но его спецификой, которая вытекает из сущности управления, является координация и согласование общих действий работников организации, а результатом является *управленческое решение*. По своему характеру труд в управлении – это, по преимуществу, интеллектуальный труд, направленный на выработку различных управленческих решений, а также их реализацию с помощью *методов управления*. Разделение управленческого труда связано с его усложнением и интенсивностью, что привело к возникновению определен-

ных, относительно самостоятельных видов работ по управлению – *функций управления*, таких как: планирование, организация, мотивация, контроль, регулирование, учет и др.

Важным моментом в определении сущности управления является вопрос отношений управления или *управленческих отношений*. В процессе совместной деятельности люди и организации вступают в определенные отношения между собой. Примером могут служить соглашения, договоры, контракты в сфере физической культуры и спорта. Так, Российский футбольный союз имеет контракты с собственными работниками, договоры с тренерами сборных команд (первая, олимпийская, молодежная, юношеская, женская), с игроками, входящими в их состав, с клубами, в т. ч. и с зарубежными, с базами, где проходят учебно-тренировочные сборы, со спонсорами и др.

Специфика управленческого труда заключается в том, что для решения задач организации и эффективного руководства ею происходит его горизонтальное, вертикальное и функциональное разделение. Это явление свойственно любой организации, независимо от ее величины и характера деятельности. В результате создается определенная организационная структура, в конечном итоге призванная улучшить работу организации.

Горизонтальное разделение обусловлено масштабом и разнообразием управленческой деятельности, для выполнения которой создаются отделы, группы, участки, факульте-

ты и т. д. Они называются *звеньями управления*. Сочетание нескольких звеньев на одном уровне составляет *ступень управления*. Изменение масштабов и характера работы приводит к созданию новых звеньев, реорганизации и ликвидации старых.

Вертикальное разделение служит для координации работы нижних звеньев. Менеджеры вышестоящих звеньев и ступеней, используя *вертикальное разделение* управленческого труда, с помощью приказов, распоряжений, инструкций и других методов менеджмента руководят в пределах своих полномочий, которые представляют собой право и обязанность принимать решение по конкретной проблеме.

Функциональное разделение связано со спецификой управленческих работ, таких как планирование, финансы, контроль, учет и др. Оно находит свое отражение в обязанностях работников спортивных организаций. Так, например, **тренер** футбольной команды ЦСКА подчиняется начальнику команды, отвечает за проведение учебно-тренировочных занятий, выполнение объемов тренировочной нагрузки, дисциплину, подготовку спортсменов к соревнованиям и их спортивные результаты.

Он обязан:

- > участвовать в разработке планирующей документации, организации и проведении тренировочной и воспитательной работы;
- > разрабатывать контрольные задания спортсменам; пла-

ны подготовки команды, вести учет посещаемости и выполнения тренировочной нагрузки;

> заниматься вопросами отбора и комплектования игроков в команду;

> обеспечивать соблюдение техники безопасности при проведении тренировок;

> оказывать помощь тренерскому составу **ДЮСШ.**

Он должен знать:

– методические и нормативные документы, определяющие развитие спорта;

– современную методику обучения, передовой отечественный и зарубежный опыт развития вида спорта;

– основы трудового законодательства и особенности спортивного права;

– технику безопасности;

– санитарно-гигиенические нормы, предъявляемые к местам тренировок и соревнований.

Более полно требования к знаниям и умениям современного тренера изложены в Профессиональном стандарте «Тренер», утвержденном приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 7.04.2014 г. № 193н.

Современный спортивный менеджмент порождает новые требования к работникам этой профессии, которые должны выполнять соответственно и новые функциональные обязанности. Так, например, финансовый директор профессионального спортивного клуба выполняет следующие долж-

ностные обязанности:

- определяет финансовую политику клуба, разрабатывает и осуществляет меры по обеспечению ее финансовой устойчивости;
- руководит работой по управлению финансами исходя из стратегических целей и перспектив развития клуба, по определению источников финансирования с учетом рыночной конъюнктуры;
- осуществляет анализ и оценку финансовых рисков, разрабатывает меры по сведению их к минимуму, обеспечивает контроль за соблюдением финансовой дисциплины, своевременным и полным выполнением договорных обязательств и поступлением доходов, порядком оформления финансово-хозяйственных операций с поставщиками, заказчиками, кредитными организациями, а также операций внешнеэкономической деятельности;
- возглавляет работу по формированию налоговой политики клуба, налоговому планированию и оптимизации налогообложения, совершенствованию учетной политики, по подготовке и проведению эмиссии ценных бумаг, анализу и оценке инвестиционной привлекательности проектов и целесообразности вложения средств, регулированию соотношения собственного и заемного капитала;
- осуществляет взаимодействие с кредитными организациями по вопросам размещения временно свободных денежных средств, проведения операций с ценными бумагами,

получения кредитов;

- руководит составлением перспективных и текущих финансовых планов и бюджетов денежных средств, доводит показатели утвержденной системы бюджетов и вытекающих из нее заданий, лимитов и нормативов до подразделений организации, обеспечивает контроль за их выполнением;

- участвует в разработке проектов планов продаж продукции (работ, услуг), затрат на производство и продажу продукции (работ, услуг), подготавливает предложения по повышению рентабельности производства, снижению издержек производства и обращения;

- осуществляет контроль за состоянием, движением и целевым использованием финансовых средств, результатами финансово-хозяйственной деятельности, выполнением налоговых обязательств;

- принимает меры по обеспечению платежеспособности и увеличению прибыли клуба, эффективности финансовых и инвестиционных проектов, рациональной структуры активов;

- организует разработку информационной системы по управлению финансами в соответствии с требованиями бухгалтерского, налогового, статистического и управленческого учета, контроль за достоверностью и сохранением конфиденциальности информации;

- обеспечивает предоставление необходимой финансовой информации внутренним и внешним пользователям;

- организует работу по проведению анализа и оценки финансовых результатов деятельности клуба и разработке мероприятий по повышению эффективности управления финансами, а также проведению внутреннего аудита, по рассмотрению взаимных претензий, возникающих в процессе осуществления финансово-хозяйственной деятельности, принимает меры по их разрешению в соответствии с действующим законодательством.

Насколько многогранна деятельность спортивного менеджера, можно судить, например, если сравнить вышеперечисленные функциональные обязанности с функциональными обязанностями **менеджера фитнес-клуба**:

- оперативное управление организацией;
- решение текущих вопросов;
- организация маркетинговых мероприятий (продвижение клуба на рынок, отслеживание ситуации на рынке и принятие соответствующих решений, организация мероприятий, стимулирующих спрос и привлечение новых клиентов);
- контроль за деятельностью нижестоящих работников;
- подбор персонала, не связанного непосредственно с оказанием услуг (этим вопросом занимается фитнес-менеджер).

1.3. Развитие управления, школы и подходы менеджмента

Во все времена, когда люди объединялись для совместной деятельности, возникала необходимость в наблюдении, координации действий, контроле за трудом и его результатами. Поэтому знания об управлении складывались и развивались тысячелетиями. Управление как вид целенаправленной деятельности получает развитие еще в древних государствах, хотя и в доисторическую эпоху люди жили организованными группами, родами, руководители которых также осуществляли определенные функции управления. Об этом свидетельствуют данные археологических раскопок.

Жрецы Древнего Египта, восточные правители обладали знаниями и методами управления, хранили их от непосвященных, поскольку умение управлять давало реальное сохранение власти и господствующего положения. Основы управления нашли отражение в «Законах Моисея» в древней Иудее, «Законах Хаммурапи» в Вавилоне, «Законах XII таблиц» в Древнем Риме. Системные знания об управлении раскрывают работы знаменитых мыслителей и общественных деятелей Древней Греции – Платона, Аристотеля, Пифагора.

Характер и структура управления организациями древности отличаются от современных, однако формы многих ви-

дов управления можно проследить именно с тех времен. Например, в средневековой Европе руководили обществом монархи, в провинциях и на завоеванных территориях – губернаторы. Свой функции выполняли казначеи, хранители житниц, надсмотрщики и др. Современное устройство армии во многом похоже на военную организацию Древнего Рима, где и тогда были генералы, старшие и младшие офицеры, штабы, дисциплина, большое внимание уделялось планированию.

Отделение управленческого труда от производственного началось с понимания того, что управление как самостоятельный вид деятельности может внести существенный вклад в успех организации. Ряд факторов способствовал данному процессу. К ним относятся: *потребности промышленного развития, массовое производство*, возникшие проблемы сбыта продукции, изменение отношения общества к бизнесу и другие. Это заставило представителей науки искать новые подходы к управлению организациями. Во многом этому способствовало развитие математики, кибернетики, психологии, социологии.

1.3.1. Школы управления

В первой половине XX в. и в последующие годы сформировались четыре направления в развитии науки об управлении, которые в американской литературе получили название

школы². В хронологическом плане они представлены так:

- > *школа научного управления,*
- > *административная школа,*
- > *школа психологии и человеческих отношений,*
- > *школа науки управления (или количественная школа).*

Каждая школа внесла свой вклад в область знаний об эффективном менеджменте. Современные организации используют различные концепции и приемы, возникшие в рамках этих школ. Наиболее ценные находки находят свое отражение и в спортивном менеджменте.

Школа научного управления (1885–1920 гг.)

Концепция данной школы базировалась на необходимости сбора и анализа научной информации о производственном процессе. Основной задачей являлся поиск наиболее эффективных путей повышения производительности труда за счет усовершенствования операций ручного труда. Основатели школы Ф. У. Тэйлор, супруги Ф. и Л. Гилберты исследовали специфику и характер рабочих движений. Ф. Тэйлором в работе «Принципы и методы научного менеджмента» (1911) были сформулированы четыре основных принципа научного менеджмента:

◆ научный подход к выполнению каждой трудовой опе-

² В последние 20 лет произошел новый прорыв в развитии науки об управлении, связанный с внедрением информационных технологий во все аспекты управленческого труда. Потому более верно говорить о наличии пяти школ, пятая из которых – школа информационных технологий.

рации;

- ◆ научный подход к отбору и обучению кадров;
- ◆ кооперация с работниками;
- ◆ разделение ответственности за результаты труда между руководителем и работниками.

Школа учитывала значение человеческого фактора. Так, с целью заинтересованности работников в увеличении производительности и объема производства систематически использовалось стимулирование – тот, кто производил больше, получал вознаграждение, в рабочее время вводились небольшие паузы и перерывы для сохранения интенсивности труда в целом. Придавалось важное значение подбору и обучению кадров, которые должны соответствовать физически и интеллектуально выполняемой работе. *Научное управление* выступало за отделение управленческого труда от труда производственного. Основной акцент делался на *исполнителей*, от квалификации которых зависел конечный результат работы организации.

Если с этих позиций рассматривать менеджмент в спортивной команде, то главным звеном в успехе коллектива является мастерство спортсменов.

Административная (классическая) школа (1920–1950 гг.)

Ее создатели А. Файоль, А. П. Слоун, Л. Урвик (все США) имели опыт работы в качестве руководителей высшего зве-

на. Их исследования были посвящены в большей мере изучению организации и процесса управления ею с точки зрения общих характеристик и закономерностей.

Целью классической школы было создание универсальных принципов управления. Эти принципы затрагивали два основных аспекта:

- построение рациональной системы управления организацией;
- определение основных функций управления.

Менеджмент рассматривался как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций: планирование, организация, контроль, корректирование.

Анри Файоль считается основоположником современного менеджмента, автором классических 14 принципов управления, большинство из которых актуальны и в настоящее время:

1. *Разделение труда.* Специализация является естественным порядком вещей. Цель разделения труда – выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству, при тех же условиях.

2. *Полномочия и ответственность.* Полномочия – есть право, которое дает организация должностному лицу использовать её ресурсы. Получение определенных полномочий предполагает и ответственность за решение целей и задач организации. Где даются полномочия, там должна быть и ответственность. Нарушение этого принципа может при-

вести к серьезным последствиям для жизнедеятельности организации.

3. *Дисциплина.* Данный принцип предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работниками. Её основу составляют справедливо применяемые санкции.

4. *Единоначалие.* Работник должен иметь только одного непосредственного начальника.

5. *Единство направления.* Все подразделения организации должны быть объединены планом и иметь единое, общее направление действий.

6. *Подчиненность личных интересов общим.* Интересы одного работника или группы работников не должны превалировать над общими интересами.

7. *Вознаграждение персонала.* Для создания крепкого работоспособного коллектива работников руководство организации должно обеспечить справедливую заработную плату. Позднее специалисты менеджмента усовершенствовали этот принцип, сформулировав его как «справедливое вознаграждение». Было установлено, что работники субъективно определяют справедливость вознаграждения по четырем критериям: по отношению к коллегам в собственной организации; по отношению к специалистам такой же квалификации в аналогичных организациях; по отношению к уровню жизни в стране; по отношению к мировым стандартам.

8. *Централизация.* Централизация управления должна

обеспечивать необходимую пропорцию между централизацией и децентрализацией.

9. *Скалярная цепь*. Скалярная цепь – это ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего высокое положение, до руководителя низового звена. Каждый работник должен иметь перспективу продвижения по служебной лестнице.

10. *Порядок*. Суть этого принципа может быть изложена следующим образом: «все на своем месте».

11. *Справедливость*. Справедливость должна лежать в основе отношений руководства и сотрудников организации, в том числе и в отношении вознаграждения за труд.

12. *Стабильность рабочего места для персонала*. Этот принцип обеспечивает уверенность работников в завтрашнем дне и, стало быть, помогает им трудиться с большей отдачей.

13. *Инициатива*. Претворение в жизнь организации этого принципа означает увеличение творческой отдачи сотрудников и в конечном итоге способствует приданию организации силы и энергии.

14. *Корпоративный (командный) дух*.

За последующие годы наука управления обогатилась новыми принципами управления. К их числу относятся следующие:

– развитие потребностей работников и поиск возможностей их удовлетворения;

- развитие коммуникаций между работниками и их индивидуальной ответственности;
- контроль за деятельностью работников и индивидуальный подход к ним;
- самостоятельность работников в принятии решений;
- ориентация на потребителя;
- лидерство руководителей;
- процессный подход;
- взаимовыгодные отношения с поставщиками;
- поощрение различных мнений и др.

Если с позиций этой школы рассматривать менеджмент в спортивной команде, то *главным звеном* в успехе коллектива является талант и мастерство ее руководителей, в первую очередь старшего тренера, президента клуба и т. п.

На базе классического менеджмента получили развитие различные новые для того времени теории управления. Например, такая теория, как *промышленная инженерия*, содержала систему мер по научной организации производственных процессов на основе углубленного разделения труда и применения специальной техники и технологии (Ф. Гильберт, 1868–1925). *Психотехническая теория* ставила во главу угла физиологические, психологические и эргономические факторы, влияющие на производительность труда персонала (В. Вундт, 1832–1920).

Школа человеческих отношений (1930–1950 гг.) и

школа поведенческих наук (1950 г. – по настоящее время)

Авторы школ М. Фоллет, Э. Майо, Ф. Герцбергер (США) основывали свои исследования на результатах психологии, социологии, антропологии. Их работы показали, что человеческий фактор является одним из основных элементов эффективности организации. Путем научного поиска, экспериментов и наблюдений ученые пришли к выводу о том, что эффективная работа людей в организации не всегда обеспечивается с помощью экономических стимулов. Многое заключается в умелом налаживании отношений. Поэтому необходимо использовать приемы управления, включающие эффективные действия руководителей, консультации с работниками и предоставление им более широких возможностей. Школа человеческих отношений сконцентрировалась прежде всего на методах налаживания межличностных отношений. Основной целью школы поведенческих наук было повышение эффективности работы за счет человеческих ресурсов. Акцент делался на оказании помощи каждому работнику в осознании собственных возможностей.

Если с этих позиций рассматривать менеджмент в спортивной команде, то главным звеном в успехе коллектива является *психологическая подготовка* спортсменов, которые должны ощущать себя единым коллективом, сообща готовым «свернуть горы». История спорта знает немало примеров, когда высокая мотивация помогала спортсменам одер-

живать победы над более именитыми, превосходящими их по классу соперниками.

Наука управления или количественный подход (1950 г. – по настоящее время)

Точные науки, такие как математика, статистика, инженерные науки и связанные с ними области знания, внесли существенный вклад в развитие теории управления. Их влияние нашло отражение в научном методе анализа работы. Достаточно широкое применение количественные методы нашли в военном деле. Впоследствии, с целью повышения эффективности, количественные методы были сгруппированы под общим названием исследования операций. *Исследования операций* – это применение методов научного исследования к управленческим проблемам. После постановки проблемы разрабатывается модель ситуации, т. е. упрощенная форма представления реальности. После завершения создания модели переменным задаются количественные значения, что позволяет объективно сравнить каждую переменную и отношения между ними. Главной характеристикой науки управления является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями и количественными значениями. Развитие компьютерных технологий дало толчок к применению количественных методов в управлении, т. к. компьютер позволил создавать математические модели возрастающей сложности, приблизить их к реальности и сделать

более точными и доступными.

Если с этих позиций рассматривать менеджмент в спортивной команде, то успех коллектива в большей степени зависит от точного расчета тренера, построенного на знании большого количества параметров, касающихся различных видов подготовки команды: функциональное состояние спортсменов, уровень их технической и тактической подготовки, объективные показатели технико-тактических данных за прошедший период т. п. Неслучайно во многих спортивных командах не только ведется статистический учет игровых показателей спортсменов, но привлекаются к работе спортивные врачи, специалисты по биохимии, психологии и т. п.

Развитие информационных технологий в последние несколько десятилетий позволяет говорить о следующем этапе развития науки управления, который можно обозначить как *информационный прорыв в управлении*.

1.3.2. Вклад различных школ в науку управления

Школа научного управления

1. Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задач с точки зрения рабочих движений.
2. Отбор работников, наиболее подходящих для выполне-

ния производственных задач и обучения.

3. Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения их задач.

4. Систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности.

5. Отделение планирования от самой работы.

Классическая школа управления

1. Развитие принципов управления.

2. Описание функций управления.

3. Систематизированный подход к управлению всей организацией.

4. Выделение управления в самостоятельный вид работы.

Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук

1. Применение приемов управления с межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности и производительности.

2. Применение наук о человеческом поведении к управлению и формированию организации таким образом, чтобы каждый работник мог быть полностью использован в соответствии с его потенциалом.

Школа науки управления (количественный подход)

1. Углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей.

2. Развитие количественных методов в помощь руководи-

телям, принимающим решения в сложных ситуациях.

1.3.3. Современные концепции и подходы управления

Процессный подход – рассматривает управление как процесс, состоящий из серии взаимосвязанных непрерывных действий, каждое из которых также является процессом. Эти управленческие действия называются *функциями*. Согласно А. Файолю, которому ставят в заслугу первоначальную разработку этой концепции, существуют 5 основных функций: «управлять означает предсказывать, *планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать*». Другие авторы предлагают более обширный перечень функций, однако, объединив их по существенным видам управленческой деятельности, можно выделить 4 взаимосвязанные функции – *планирование, организация, мотивация* и *контроль*. Концепция управленческого процесса, возникшая в рамках классической школы, приемлема ко всем организациям.

Системный подход – рассматривает все организации как открытые системы со сложными взаимоотношениями между отдельными подразделениями, структурными единицами и людьми. Так как в организации все ее элементы взаимозависимы, то происходящие изменения в каком-то элементе вызывают изменения во всех других. Системный под-

ход как способ мышления не определяет переменные, влияющие на управления. Однако он указывает на то, что организация состоит из многочисленных взаимосвязанных подсистем и является открытой системой, взаимодействующей с внешней средой, и предполагает, что руководство должно знать, каковы переменные параметры организации, чтобы применять теорию систем к процессу управления. *Определение переменных и их влияние на эффективность организации является основным вкладом системного подхода в теорию управления. С позиций системного подхода основными подсистемами, например профессионального коммерческого спорта, следует считать:*

- *организационную структуру (куда входит и институт судейства);*
- *соперников (участников);*
- *зрителей;*
- *спонсоров;*
- *средства массовой информации;*
- *билетную и трансфертную программы.*

Ситуационный подход. Центральным моментом ситуационного подхода является ситуация, т. е. конкретный набор обстоятельств, оказывающих влияние на организацию в данное конкретное время. Ситуационный подход использует возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям, в которых они возникают. Как и системный, ситуационный подход представляет собой спо-

соб мышления об организационных проблемах и путях их решений. В нем сохраняется концепция процесса управления, которая применима ко всем организациям. Ситуационный подход подчеркивает, что хотя общий интерес одинаков, специфические приемы, которые должен применять руководитель для эффективного достижения целей организации, могут значительно варьироваться. Эффективность этого подхода в значительной степени определяется правильностью оценки переменных факторов и их влиянием. Наиболее значимых переменных насчитывается не более десятка, они сгруппированы по группам внутренних и внешних переменных. Установление основных переменных явилось важным вкладом ситуационного подхода в науку об управлении.

1.4. Научный подход в управлении

Вместе с появлением различных научных школ управления, подходов управления четко сформировалась концепция возможности применения научных принципов для повышения эффективности работы организации. Специфические методы и модели управления нашли широкое применение в промышленности, транспорте, военном деле, социальной сфере. Они используются для регулирования транспортных потоков и графиков движения в аэропортах, составления графиков работы учебных заведений, календарей спортивных соревнований. Практическое значение науки управления заключается в том, чтобы обеспечить руководителей организаций достоверной научной информацией для принятия решений. В настоящее время в теории и практике менеджмента можно встретить такие понятия, как «системный анализ», «наука о системах», «наука о принятии решений». Все они, независимо от терминологии, укладываются в понятие «наука управления», особенности которой заключаются в следующем:

- использование научного метода и системного подхода;
- применение моделирования.

Научный метод в управлении – это обязательный инструмент любого научного исследования. Он состоит из трех этапов:

1. *Наблюдение и анализ ситуации.*

На этом этапе идет сбор информации, ее переработка, анализ ситуации и проблем, которые необходимо решить.

2. *Формирование гипотез.*

На втором этапе *формируется* несколько альтернативных гипотез, различных вариантов действий, *прогнозируются* последствия реализации гипотез для организации и внешней среды. *Устанавливаются взаимосвязи* между компонентами проблемы. *Формируется оптимальный вариант решения.*

3. *Реализация решения.*

Этап основан на проверке правильности выбранного варианта решения и связан с элементами моделирования. В случае правильности выбора решения *начинается процесс его реализации*. Если гипотеза не подтверждается, то следует вернуться к первому этапу, добавить информацию, собранную на этапе проверки гипотезы, другие данные и только после этой работы – сформулировать новую гипотезу.

Классическим примером системного подхода может служить анализ деятельности спортивной организации, целью которой является успешное выступление спортивной команды в сезоне. Оцениваются результаты: занятое место, качество игры, популярность, доходы клуба и другие. Структуру данной организации составляет система специфических, взаимосвязанных подразделений, служб, специалистов, которая проводит работу по нескольким направлениям:

> учебно-тренировочный процесс, соревнования обеспечивают группа тренеров, врачей, массажистов, психологов, комплексная научная группа (КНГ), спортивный диспансер и некоторые другие службы;

> созданием условий для тренировочного процесса и участия в соревнованиях, обеспечением инвентарем занимаются менеджеры (администраторы), хозяйственные службы команды;

> содержание всего комплекса деятельности, штата спортсменов, работников, специалистов, а также развитие социальной сферы требует значительных материальных и финансовых средств. В современных условиях это работа специалистов по маркетингу, финансово-экономических служб.

На практике вся система обеспечения выглядит несколько сложнее в связи с изменениями и неопределенностью внешней среды и динамикой развития организации. Применение *моделирования* прочно вошло в управленческий процесс современных организаций. Не останавливаясь на содержании моделей науки управления, отметим, что существует 3 основных вида моделей: *физическая, аналоговая и математическая*. Их разработка и применение требуют специальных знаний. Тем не менее, моделирование необходимо ввиду сложности современных проблем в управлении и трудностей проведения экспериментов в реальной жизни.

1.5. Становление и современное состояние системы подготовки спортивных менеджеров в России

В подготовке спортивных менеджеров Россия не является первооткрывателем. Учебные заведения, готовящие спортивных менеджеров, существуют в странах Европы, а программы их подготовки сформировались намного раньше, чем в нашей стране. Это и понятно: ведь менеджмент непосредственно связан с рыночной экономикой. В России подготовка спортивных менеджеров началась складываться с середины XX в. Развитие этого направления получило новый импульс после открытия в начале 1980-х годов специализации «Организация массовой физкультурно-оздоровительной работы и туризма» в ведущих физкультурных вузах страны.

Подготовка спортивных менеджеров в рамках специальности «Физическая культура и спорт» была введена в начале 1990-х годов. Ее появление потребовало уточнения теории и методологии специальной образовательной деятельности, разработки модели будущего специалиста, определение целей, содержания, форм и основных методов обучения. С введением в учебный план вузов учебной дисциплины «Менеджмент и экономика физической культуры и спорта», а

также с открытием специализации «Спортивный менеджмент» возникла проблема определения содержания обучения студентов. Российская система подготовки спортивных менеджеров формировалась в трудных условиях, в основном за счет труда ученых-энтузиастов (СИ. Гуськов, В. А. Какунин, В. В. Кузин, М. Е. Кутепов, В. И. Жолдак, М. И. Золотов, И. И. Переверзин, С. Г. Сейранов).

К середине 1990-х годов появляется потребность в менеджерах, способных эффективно работать в видах спорта, где стали формироваться рыночные отношения. Учитывая зарождающийся спрос на этих специалистов, в процесс их подготовки на коммерческой основе стали активно включаться непрофильные вузы. Первыми такими образовательными учреждениями стали Московский государственный университет экономики, статистики и информатики (МЭСИ) и Московская финансово-промышленная академия (МФПА), которые в 1998 г. произвели первый набор студентов на специализацию «Управление спортом» и «Спортивный менеджмент».

В конце 1990-х годов в официальных документах профессия менеджера не упоминалась в структуре рабочих мест и сферах труда специалистов по физической культуре (В. В. Громыко, С. Г. Сейранов, 2012). Со временем непрофильные вузы, реагируя на потребности рынка, разработали комплекс различных образовательных программ в сфере спортивного менеджмента. Помимо программы высше-

го профессионального образования по специальности «Менеджмент организации» (специализация «Управление спортом») сегодня они предлагают программы магистерской подготовки «Менеджмент в спорте», профессиональной переподготовки, повышения квалификации спортивных менеджеров по направлениям: правовые аспекты спортивной деятельности; управление спортивным клубом; маркетинговая стратегия спортивных организаций; финансирование деятельности спортивной организации и другие. Например, в Государственном университете управления осуществляется набор студентов на специализацию «Менеджмент в игровых видах спорта». В Международной академии предпринимательства существует факультет «Спортивный менеджмент». С 2008 г. Академия труда и социальных отношений начала прием на программу высшего профессионального образования «Спортивный менеджмент» студентов, в качестве которых выступают выпускники образовательных учреждений спортивной направленности, а также выпускники других образовательных учреждений, имеющие квалификационную книжку спортсмена.

Во многих физкультурных вузах на протяжении ряда лет существовали различия в подходах к подготовке спортивных менеджеров. Они проявлялись в профилях подготовки, в уровнях квалификации и аттестации, в системе и структуре организации обучения, в направленности программ по специализации, в типах структурных подразделений, ответ-

ственных за обучение и выпуск спортивных менеджеров.

До 2003 г. в вузах физической культуры управленческая подготовка студентов проводилась в рамках специальности «Физическая культура и спорт», где управленческие и экономические дисциплины не являлись ведущими. Акцент был сделан на педагогическую подготовку студентов, традиционно сложившуюся в практике высшего физкультурного образования. В 2003 г. в Московской государственной академии физической культуры, а затем и в других вузах (Российский государственный университет физической культуры, спорта и туризма, Волгоградская академия физической культуры, Национальный государственный университет физической культуры, спорта и здоровья имени П. Ф. Лесгафта и др.) была введена новая специальность 080507 «Менеджмент организации», в рамках которой стали обучаться студенты по специализации «Менеджмент в спорте».

В настоящее время подготовка специалистов по этой специальности не проводится, поскольку в последние несколько лет началось реформирование отечественной системы высшего физкультурного образования, связанное с переходом к многоуровневой подготовке студентов, принятием новых государственных образовательных стандартов. Сегодня вузы физической культуры дают своим выпускникам квалификации бакалавра и магистра. В рамках направления 49.03.01 – «Физическая культура» есть профиль «Спортивный менеджмент», а в рамках направления 38.03.02 – «Менедж-

мент» есть профиль «Менеджмент организации».

После окончания бакалавриата образование можно продолжить в магистратуре, аспирантуре, также в специализированных спортивных образовательных учреждениях (высших школах тренеров, Институте спортивного менеджмента при РГУФКСиТ, образованного в 1995 г.) и других учреждениях. Сегодня сфере физической культуры и спорта требуются специалисты, которые должны знать специфику менеджмента в различных сегментах отрасли: профессиональный спорт, государственные структуры управления, коммерческие организации, спортивные сооружения и т. п.

Глава II. спортивные организации как объект менеджмента

2.1. Понятие «организация»

Объектом изучения спортивного менеджмента – одного из отраслевых видов науки управления – являются организации физкультурно-спортивной направленности, выступающие первичным компонентом в системе физической культуры и спорта. В России в 2015 г. таковых насчитывалось около 184 тыс.

Понятие «**организация**» имеет несколько смысловых значений. Организациями являются государственные и частные учреждения, фирмы, объединения, их часть или подразделения (1). Существует понятие *организации* соревнований, митинга, субботника (2). В данном случае слово «организация» означает процесс, в то же время *организация* – это и отдельный вид управления, его функция (3).

В теории управления в первом смысле этого слова *организация рассматривается как группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели*. Другими словами, это двое или больше людей, работающих совместно, стремящихся к общей цели, специали-

зирующихся в выполнении определенных функций. В спорте во многих видах два человека являются командой; от их взаимодействия, поддержки, правильного распределения полномочий зависит успех организации (фигурное катание, парусный спорт, бобслей и др.).

Исходя из приведенных выше определений, можно выделить 3 *характерные особенности*, свойственные любой организации независимо от ее размера и сферы деятельности. Это *люди*, не менее двух, *цель* – общая для всех, и фактор, который мобилизует группу для достижения цели и координирует их усилия, – *управление*. Объединение людей в группы оправдано и понятно, т. к. совместные усилия дают больший результат. Но в этом случае для достижения общих целей люди добровольно отдают часть своих личных свобод и теряют независимость.

Поведенческий аспект важен при рассмотрении роли менеджера в организации и его функций и для понимания того, что в каждой формальной организации существуют неформальные объединения. Группы людей возникают на основе контактов, общих интересов, потребности в общении, более полного удовлетворения своей духовной, эмоциональной и творческой сферы – всего того, что рамки формальных отношений предоставить им не могут. Неформальная организация может иметь свою структуру, лидеров-руководителей, цели и направления деятельности.

Организации имеют различные, часто сложные цели, но,

тем не менее, обладают общими *характеристиками и признаками*. К первым относятся:

- > использование ресурсов;
- > неразрывная связь и зависимость от внешней среды;
- > внутренняя среда организации;
- > необходимость управления.

В общих чертах цель организаций – преобразование *ресурсов* для достижения результатов. Ресурсы – это *люди* (т. н. человеческие ресурсы), *капитал, материалы, технология и информация*. Преобразование ресурсов в результат легче всего прослеживается в производственных организациях. В сфере физической культуры и спорта также используют все вышеперечисленные виды ресурсов.

Одной из самых значимых характеристик организации является ее *взаимосвязь с внешней средой*. Организация полностью зависит от окружающего мира (внешней среды) как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей, пользователей и т. д. Под «внешней средой» понимают внешние по отношению к организации силы, которые необходимо учитывать в практической деятельности.

Сюда относятся *экономические условия, правительственные акты и законодательство, потребители и общественные организации (профсоюзы и т. п.), конкурирующие организации, система ценностей в обществе, общественные взгляды, традиции, техника и технологии, международная обстановка* и др. Эти взаимосвязанные факторы оказыва-

ют влияние на все то, что происходит внутри организации. Внешние факторы можно разделить на две основные группы – *прямого и косвенного воздействия*.

Факторы прямого воздействия непосредственно влияют на деятельность организации и испытывают, в свою очередь, на себе прямое влияние деятельности организации. К ним следует отнести поставщиков, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребителей и конкурентов.

Факторы косвенного воздействия могут не оказывать немедленного воздействия на организацию, но, тем не менее, играют важную роль. К ним следует отнести *состояние экономики, научно-технический прогресс, социокультурные и политические изменения, влияние групповых интересов, международную обстановку и другие*. Внешняя среда характеризуется следующими чертами: *взаимосвязанностью факторов внешней среды, сложностью внешней среды, подвижностью и неопределенностью среды*.

Организации зависят от факторов внешней среды. Даже самые процветающие компании не могут ничего противопоставить прогрессу в сфере их деятельности, более того, они вынуждены сами активно работать в этом направлении, выискивая для себя новые возможности. Чтобы добиться успеха, руководителю любого уровня приходится держать «руку на пульсе времени».

Подразделения, как и целая организация, представляют

собой группы людей, деятельность которых направляется и координируется для достижения общей цели. Поскольку работа в организации разделяется на составляющие части, кто-то должен координировать работу группы для того, чтобы она была успешной.

Для успешной работы, например, спортивного клуба деятельность его отдельных подразделений должна быть скоординирована для реализации главной цели – эффективной подготовки спортсмена (команды) и достижения запланированных результатов в определенные сроки. Без координации усилий всех подразделений эта цель достигнута не будет.

Разделение управленческого труда имеет *две формы*.

Первая – это разделение труда на компоненты, составляющие части общей деятельности, т. е. *горизонтальное разделение труда*, которое реализуется через создание подразделений. *Вторая*, называемая *вертикальной*, отделяет работу по координированию действий исполнителей.

Зависимость от внешней среды делает организацию открытой системой. Система представляет собой совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, образующих определенную целостность и единство. Выделяют *материальные* и *абстрактные* системы. Первые разделяются на системы неорганической природы (физические, геологические, химические и др.) и живые системы (биологические системы, организмы, популяции, экосистемы); особый класс материальных живых систем – со-

циальные системы (от простейших социальных объединений до социально-экономических структур общества). Абстрактные системы – понятия, гипотезы, теории и др.

Любая организация как открытая система обладает двумя основными свойствами – границами и окружающей средой, а также состоит из отдельных подсистем различных уровней, относительно обособленных и связанных между собой. В свою очередь, подсистема может быть рассмотрена как самостоятельная система. Так, спортивный клуб как открытая система может включать в себя следующие подсистемы: административный аппарат, тренерский состав, обслуживающий или технический персонал, команды спортсменов и т. д., каждая из вышеназванных подсистем, в свою очередь, может быть представлена в виде открытой системы, но уже другого уровня.

Сложнее установить границы системы. Это связано прежде всего с тем, с каких позиций рассматривать деятельность организации. Так, спортивное сооружение, с точки зрения менеджера спортивного клуба, представляет собой систему, границы которой определяются в первую очередь его расположением, составом входящих в него спортивных объектов и вспомогательных помещений, количеством мест для зрителей и т. д. С точки зрения менеджера спортивного сооружения в качестве границ будет выступать необходимость дальнейшего строительства и реконструкции. Все, что выходит за границы системы, является её окружающей

средой (внешней средой).

Таким образом, организация как открытая система вступает во взаимоотношения с окружающей средой. Эти взаимоотношения характеризуются по крайней мере тремя понятиями:

- *потребление* (получение сырья и ресурсов из внешней среды);
- *расходы*, связанные с переработкой и трансформацией ресурсов в целях производства товаров и услуг,
- *производство* продукта (товаров и услуг).

Другими словами, любая организация осуществляет три взаимосвязанные процесса: получение сырья и ресурсов из окружающей среды, их переработка (преобразование) в продукт и передача продукта во внешнюю среду. Поскольку организация представляет систему, созданную людьми для решения общих целей, то внутренняя среда в основном является результатом их управленческих решений и действий. Особого внимания руководства требуют *цели, структура, задачи, технология, кадры и организационная культура организации*. Эти факторы – внутренние переменные параметры любой организации.

Цель – конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе. *Структура* организации – логические взаимоотношения уровней управления и функциональных элементов организации (системы), обеспечивающие достижение постав-

ленных целей.

Задачи – это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом, в заранее оговоренные сроки. Задачи организации традиционно делятся на 3 категории: это *работа с людьми, предметами, информацией*. Управленческая деятельность – это, в основном, работа с людьми и информацией.

Под *технологией* понимают средство преобразования сырья – будь то люди, информация или физические материалы – в продукты и услуги. *Люди* являются основой любой организации, они создают конечный продукт, от них зависит качество, они формируют культуру организации, ее климат. *Организационная структура* складывается из норм поведения, принципов менеджмента, используемых руководством организации, ее смыслом деятельности. Носителями организационной культуры являются люди.

Составляющими параметрами внутренней среды организации являются ее миссия, цель, организационная структура.

Четко выраженная причина существования организации обозначается как ее *миссия*. Цели вырабатываются для реализации миссии и служат критериями для последующего процесса принятия управленческих решений. Миссия детализирует статус организации, обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных

управленческих уровнях. Так, например, основной миссией спортивного клуба может быть удовлетворение потребности общества в подготовке спортсменов. Для ее выполнения руководство должно прежде всего подобрать квалифицированный тренерский состав, создать условия для подготовки атлетов высокого класса, обеспечить процесс их подготовки обслуживающим персоналом.

Выбор миссии находится в прямой зависимости от возможностей организации, её ресурсов, внешних факторов. Опасность для организаций, особенно малых, заключается в выборе слишком сложных миссий. Учитывая, что генеральную цель организации формулирует высшее руководство, их личностные ценности и цели накладывают определенный отпечаток на выбор и формулировку миссии. Общие *цели* формируются на основе миссии организации и определенных ценностей, на которые ориентируется руководство. Эти цели должны обладать рядом *характеристик*, чтобы внести необходимый вклад в успех организации.

Во-первых, они должны быть *конкретными и измеримыми*. В сфере физической культуры и спорта такому требованию отвечают многие составляющие эту деятельность. Количество видов спорта и объем упражнений, динамика количественных и качественных характеристик тренировочного процесса, спортивные результаты, материальное и социальное обеспечение тренеров, спортсменов и т. д.

Во-вторых, цели должны быть *ориентированы во времени*.

Цели могут быть долгосрочные (в спорте это, как правило, 4-летний цикл), среднесрочные – от 1 года до 4 лет и краткосрочные – до 1 года.

В-третьих, цель должна быть *достижимой*, чтобы способствовать повышению эффективности организации. Установление цели, которая превышает возможности организации, может привести к катастрофическим последствиям. Так, планирование неоправданно высокого рейтинга для спортивной организации (команды) может привести к блокированию стремлений спортсменов к успеху, и их мотивация значительно снизится.

Достижение главной цели организации невозможно без решения ряда текущих и оперативных целей, которые, как правило, открыто не декларируются. Их формирование предусматривает, *во-первых*, что их совокупность составляет главную цель организации и ни одна из них не вступает с ней в противоречие; *во-вторых*, несмотря на схожесть текущих целей, некоторые из них могут вступать в конфликт друг с другом; *в-третьих*, решения, которые принимаются для реализации оперативных целей, оказывают влияние на сущность организации и отличают ее от других организаций с подобной же миссией и целью.

Чтобы достичь стоящие перед собой цели, организация должна быть определенным образом структурирована, т. е. иметь *организационную структуру*. Структура является отражением внутренней формы любой системы. Система,

между элементами которой установлены связи, обеспечивающие их взаимодействие для достижения поставленной цели, называется *организационной структурой*. Решающим фактором формирования организационной структуры является разделение труда в управлении (вертикальное разделение) и появление функций управления. Структура организации в основном определяется ее стратегией, а поскольку стратегия меняется с течением времени, то может возникнуть необходимость и в соответствующих изменениях в организационных структурах.

Традиционными структурами в современном менеджменте являются: *бюрократическая, функциональная, дивизионная, проектная, матричная, конгломератная* и ряд других. Черты, присущие вышеназванным организационным структурам, нашли свое отражение и в сфере физической культуры и спорта. В теории менеджмента выделяют и другие структуры организаций. Например, к их числу принадлежат *линейная организационная структура*, которая основывается на отношениях «руководитель – подчиненный», и *функциональная организационная структура*, которая характеризуется отсутствием линейных отношений между высшим и низшим уровнем руководства и формированием лишь перекрестных функциональных связей.

При функциональном управлении в линейную структуру входят квалифицированные, знающие конкретные функции и разделы работ специалисты. Так, в спортивной команде –

это тренеры, врачи, массажисты, административная группа и т. д. Такая структура разгружает линейных руководителей, помогает более качественно осуществлять процесс управления. Но вместе с тем функциональная структура снижает роль руководства, т. к. исполнитель получает указания от нескольких руководителей.

Линейно-штабная организационная структура определяется тем, что при руководителях создаются исполнители штабных функций. В таких случаях и штабы, и исполнители подчиняются только вышестоящему руководителю. Характерным примером могут служить различные комитеты (комиссии) по отдельным направлениям деятельности спортивных федераций.

Универсальной организационной структурой является *линейно-функциональная*. Ее суть состоит в том, что постановка целей и распоряительство ресурсами входит в полномочия линейных руководителей (менеджеров), а достижение поставленных целей в рамках выделенных ресурсов возлагается на менеджеров функциональных подразделений. Эта структура широко распространена в настоящее время. Одной из ее модификаций является структура *дивизионного типа*, когда управленческий аппарат структурируется и дифференцируется не по функциям управления, а по выделению самостоятельных отделений в рамках органа управления. Особенностью *дивизионных* структур является формирование внутри каждого отделения собственного функцио-

нального аппарата управления, который связан с центральным аппаратом. Так в комплексной спортивной школе общее руководство, распределение финансов, целеполагание осуществляет администрация школы, а управление деятельностью спортивных отделений (гимнастика, спортивные игры и т. п.) осуществляет тренерский состав под руководством старшего тренера или завуча отделения. Этот тип структуры дает возможность всестороннее изучить проблему и принять решение, позволяющее достичь поставленной цели.

Координационные и организационные структуры представляют собой специальные координационные органы, предусматривающие перераспределение функций менеджмента между сложившимися звеньями аппарата управления в действующей линейно-функциональной структуре (например, Генеральная ассоциация международных спортивных федераций).

Приведенные выше типы организационных структур применяются в системе физической культуры и спорта в различных сочетаниях.

2.2. Менеджер в спортивной организации

Спортивный менеджер – ключевая фигура в спортивной организации, функционирующей в рыночных условиях. Менеджеры – люди, которые обеспечивают выполнение работы за счет других людей. О работе менеджера принято судить не по тому, как он работает сам, а по тому, как работает вся команда, коллектив. Менеджер – член организации, осуществляющий руководство людьми, определяющий цели работы и принимающий решения в цепочке действий «люди – цель». Такая деятельность не обладает однородностью, ей присущи разнообразность, кратковременность, фрагментарность. Менеджер должен уметь выступать перед людьми, принимать решения, отдавать устные и письменные распоряжения, вести деловые переговоры, внимательно выслушивать собеседника и т. п. В связи с этим принято различать 10 ролей менеджера, которые объединены в 3 большие группы: *межличностные роли, информационные и разрешающие*. Под ролью понимают набор определенных поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или должности.

Межличностные роли включает в себя роли: лидера, номинального начальника, руководителя и взаимосвязующего. Роль лидера присуща руководителям негосударственным организаций. Она определяется особым типом отношений

с подчиненными и стилем руководства. Роль номинального начальника для менеджеров крупных организаций (например, президент спортивного клуба или спортивного объединения) заключается в представительстве организации на официальных приемах, церемониях и т. д. В роли руководителя менеджер фактически выполняет все управленческие действия с участием подчиненных, мотивирует их деятельность. Роль взаимосвязующего представляет собой деятельность менеджера в установлении и поддержании внешних рабочих контактов (в спорте – менеджер по зарубежным связям, главный менеджер спортивного клуба, команды и т. д.).

Информационные роли объединяют роли потребителя информации и ее распространителя. Выполняя эту роль, менеджер собирает информацию специализированного характера, которая исходит как из внешней среды, так и от работников организации (подразделений). В качестве распространителя информации менеджер передает информацию, полученную из внешних источников или от других подчиненных, членам организации. Роль представителя заключается в участии менеджера в заседаниях, в даче устных и письменных обращений через различные средства информации, как в своей организации, так и во внешних организациях.

Разрешающие роли связаны с принятием решений и подразделяются на четыре такие роли – предпринимателя, управляющего нарушениями, распределителя ресурсами и

ведущего переговоры (посредника). Как предприниматель менеджер изыскивает возможности внутри самой организации и за ее пределами, устанавливает взаимосвязь между инновациями и эффективностью деятельности организации, внедряет «проекты по совершенствованию», контролирует их разработку. В качестве управляющего нарушениями менеджер может противодействовать изменениям, происходящим вне рамок сферы его деятельности; отвечает за корректировочные действия, когда организация оказывается перед необходимостью важных решений. В роли распределителя ресурсов он отвечает за распределение ресурсов организации и ее средств. Как ведущий переговоры или посредник менеджер несет ответственность за представительство организации на переговорах, за разрешение различных споров. В последние годы обозначилась четко еще одна своеобразная роль менеджера – *роль спортсмена*. Среди других групп населения наибольшей спортивной активностью отличаются руководители крупных предприятий, менеджеры высшего звена и среднего звена. Естественно повышенный спрос в плане физической подготовки предъявляется к менеджеру, работающему в сфере физической культуры.

Все роли взаимозависимы и взаимодействуют для создания единого целого. Так, межличностные роли вытекают из полномочий и статуса руководителя в организации и охватывают сферу его взаимодействия с людьми, что делает его в определенной степени «центром получения и обработки ин-

формации», и, в связи с этим, заставляет его играть информационные роли.

Выполняя межличностные и информационные роли, руководитель способен играть роли, связанные с принятием решений: распределение ресурсов, улаживание конфликтов, поиск новых возможностей для организации, ведение переговоров. Все эти роли, взятые вместе, и определяют объем и содержание работы менеджера, независимо от организации.

Профессиональная компетентность менеджера, его знания, способности постоянно проявляются в двух основных направлениях: *технологическом и социально-психологическом*.

Технологическое направление связано с подготовкой и принятием управленческих решений при реализации функций управления (планирование, организация, мотивация, контроль). В своей работе менеджер взаимодействует с широким кругом людей. Он должен обладать личными качествами, которые усиливают доверие и уважение со стороны тех, с кем он вступает в контакт. Важно при этом выработать способность сохранять спокойствие, ясность мышления, быстро восстанавливать свои физические и духовные силы, уметь критически оценивать деятельность, не искать виновных и работать над исправлением положения. Учитывая специфику работы менеджера с самым ценным «ресурсом» организации – людьми, необходимо знать аспекты взаимодействия человека в организации.

Социально-психологическое направление профессиональной деятельности менеджера связано с его способностью работать с людьми, управлять ими при выполнении и реализации управленческих решений.

Деятельность любой организации имеет разное количество направлений, каждым из которых нужно управлять. В связи с этим в крупных спортивных организациях выделяют несколько видов управления, которыми занимаются менеджеры с разными функциональными задачами. Это:

1. Менеджер производства, который занимается регулированием оптимальных объёмов и структурой выпускаемой продукции и услуг, контролем их качества в соответствии с требованиями рынка, руководством работников и их стимулированием.

2. Менеджер снабжения и сбыта, выполняющий работу по заключению договоров, закупке, хранению, транспортировке сырья, материалов, комплектующих, а также готовой продукции, развития направлений сбыта.

3. Менеджер маркетинга, занимающийся вопросами исследования рыночной конкуренции, существующего и перспективного спроса на продукцию и услуги, разработкой рекламной политики и т. д.

4. Менеджмент персонала, решающий вопросы, связанные с персоналом: подбор, расстановка, обучение, повышение квалификации работников, выбор методов поощрения и стимулирования, создание благоприятного морального пси-

хо-эмоционального климата, совершенствование труда и быта персонала.

5. Менеджер по инновациям, руководящий исследовательской работой, внедрением инноваций в производство для улучшения качества или повышения количества предлагаемых товаров или услуг.

6. Финансовый менеджер, отвечающий за формирование и распределение финансовых потоков.

7. Менеджер учёта, в функциональные обязанности которого входит сбор, переработка и анализ данных о функционировании организации, их сопоставление с исходными и плановыми показателями.

Основным критерием успешности и качества работы менеджера, как правило, являются финансовые показатели работы организации.

В таблице 1 приведены типовые требования, которые выдвигаются при собеседовании с руководителями фитнес-клубов.

Таблица 1

Типовые требования к профессиональным качествам менеджера фитнес-клуба

Группа параметров	Содержание
Профессиональные и личностные качества	Способность к восприятию профессиональной нагрузки. Ценностные установки. Личностные качества, необходимые для данного вида деятельности
Подготовленность	Уровень образования. Практический опыт. Готовность к постоянному обучению. Готовность к сотрудничеству, работе в команде
Мотивационные установки	Область профессиональных интересов. Предпочтительные формы самореализации и самовыражения. Наличие стремления к карьерному росту. Степень заинтересованности в материальном благополучии

2.2.1. Профессиональные стандарты руководителя физкультурно-спортивной организации, тренера и спортсмена

Указом Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» инициирован процесс разработки профессиональных стандартов в России. В связи с этим были внесены соответствующие изменения в законодательство, в частности в Трудовой кодекс Российской Федерации было введено понятие «профессиональный стандарт» (ст. 195.1).

В 2014–2016 гг. Минспортом России совместно с Минтрудом России были разработаны и утверждены следующие профессиональные стандарты:

- спортсмена;
- тренера;
- инструктора-методиста по адаптивной физической культуре;
- тренера-преподавателя по адаптивной физической культуре и спорту;
- сопровождающего инвалидов, лиц с ограниченными возможностями здоровья и несовершеннолетних;
- инструктора-методиста;
- спортивного судьи;
- специалиста по обслуживанию и ремонту спортивного инвентаря и оборудования;
- специалиста по антидопинговому обеспечению;
- педагог дополнительного образования детей и взрослых;
- руководителя организации (подразделения организации), осуществляющей деятельность в области физической культуры и спорта.

С внедрением профессиональных стандартов у работодателя появилась дополнительная возможность определить качественный состав кадров. Их введение позволяет разработать новые должностные инструкции, а также новые локальные нормативные правовые акты, определяющие более совершенные методы морального и материального стимулирования работников, проведение аттестации на присвоение квалификационных категорий.

Профессиональный стандарт тренера содержит в укруп-

нённой группе наименования следующих должностей:

- тренер-преподаватель;
- старший тренер-преподаватель;
- тренер;
- старший тренер;
- тренер спортивной сборной команды субъекта РФ (по виду спорта, спортивной дисциплине);
- тренер-консультант;
- старший тренер спортивной сборной команды субъекта РФ (по виду спорта, спортивной дисциплине);
- старший тренер по резерву спортивной сборной команды субъекта РФ (по виду спорта, спортивной дисциплине);
- тренер спортивной сборной команды РФ (по виду спорта, спортивной дисциплине);
- главный тренер спортивной сборной команды субъекта РФ (по виду спорта, спортивной дисциплине);
- старший тренер спортивной сборной команды РФ (по виду спорта, спортивной дисциплине);
- старший тренер по резерву спортивной сборной команды РФ (по виду спорта, спортивной дисциплине);
- главный тренер спортивной сборной команды РФ (по виду спорта, спортивной дисциплине);
- государственный тренер (по виду спорта, спортивной дисциплине).

Профессиональный стандарт спортсмена содержит наименования трёх должностей:

- спортсмен;
- спортсмен-инструктор;
- спортсмен-ведущий.

Все наименования должностей, входящие в профессиональные стандарты, могут быть использованы при составлении штатных расписаний спортивных организаций, а также в должностных инструкциях и трудовых договорах с работниками, наравне с должностями, включёнными в Единые квалификационные справочники должностей руководителей, специалистов и служащих, утверждённые приказами Минздравсоцразвития России.

Обобщенные трудовые функции, входящие в профессиональный стандарт **«Руководитель организации (подразделения организации), осуществляющей деятельность в области физической культуры и спорта»**, следующие:

- руководство деятельностью в области физической культуры и спорта по месту работы, жительства и по месту отдыха, а также в образовательных организациях, осуществляющих деятельность в сфере физической культуры спорта;
- руководство планированием, аналитической и методической деятельностью в области физической культуры и спорта;
- руководство технической эксплуатацией, ремонтом и модернизацией спортивного и технологического оборудования;

ния, спортивного сооружения;

- руководство деятельностью по консультированию и тестированию в области физической культуры и спорта;
- руководство спортивной подготовкой;
- руководство комплексной деятельностью в области физической культуры и спорта;
- стратегическое руководство деятельностью по сопровождению развития физической культуры и спорта;
- стратегическое руководство подготовкой спортивных сборных команд, спортсменов высокого класса и спортивного резерва.

Профессиональный стандарт руководителя организации, осуществляющей деятельность в области физической культуры и спорта, закрепляет возможные наименования должностей, профессий руководителей:

- заместитель генерального директора (директора) по спортивной (физкультурно-спортивной) работе;
- директор по спортивной работе;
- руководитель структурного подразделения по спортивной (физкультурно-спортивной, спортивно-массовой) работе;
- директор;
- директор (начальник) спортивного (физкультурно-спортивного) клуба;
- директор (адаптивного) детско-юношеского клуба физической подготовки;

- директор (начальник) спортивно-технического клуба (станции);
- директор (начальник) туристско-спортивного клуба (станции);
- директор (начальник) альпинистского клуба (станции);
- директор (заведующий) фитнес-центра.

Для каждой руководящей должности профессиональный стандарт вводит требования к образованию и обучению, к опыту практической работы, особым условиям допуска к работе.

Структурно профессиональный стандарт состоит из единиц, каждая из которых соотносится с определенной трудовой функцией и определенным уровнем квалификации и содержит требования к выполнению конкретной трудовой функции с точки зрения необходимых знаний, умений, уровней ответственности, самостоятельности и сложности. Каждая единица профессионального стандарта должна четко описывать следующие параметры:

- > название трудовой функции/единицы профессионального стандарта;
- > действия, обеспечивающие выполнение этой функции;
- > характеристики квалификационного уровня,
- > требуемые знания и умения.

В свою очередь, требуемые знания и умения охватывают три группы компетенций:

- профессиональные, относящиеся к собственно области

профессиональной деятельности;

- надпрофессиональные (или сквозные компетенции), относящиеся к охране труда и окружающей среды, профессиональному общению и совершенствованию трудовой среды и рабочего места;
- ключевые/базовые компетенции, относящиеся ко всем видам деятельности, в которую включен работник, и предполагающие его способность получать новые знания и адаптировать старые к новым контекстам, а также адаптироваться к изменяющейся ситуации собственного профессионального и личностного роста и развития (интеллектуальные, социальные и межличностные, предпринимательские).

Профессиональные стандарты станут обязательными для применения работодателями с 1 января 2017 г.

2.3. Взаимодействие человека и организации

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.