

Управленческая деятельность в физической культуре и спорте

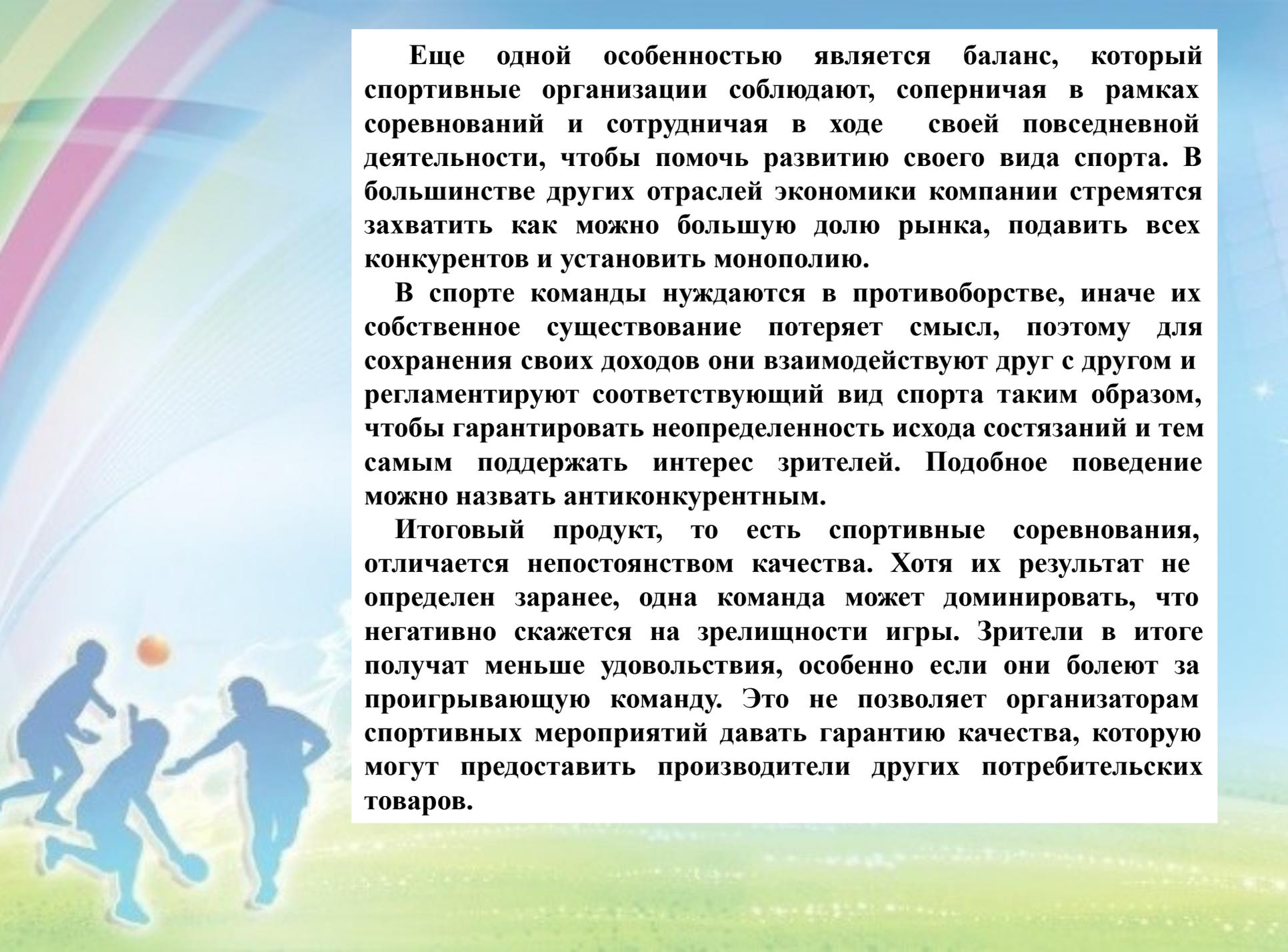


Особенности физической культуры и спорта

Исследователи отмечают десять характерных особенностей спорта, определяющих необходимость применения специальных методов для управления спортивными организациями. Одной из этих особенностей является такое человеческое чувство, как **азарт**, когда люди страстно переживают за команду или спортсмена. Значение успеха, результатов и достижений в спорте не сравнимо ни с какой другой отраслью экономики или сферой общественной деятельности. Спортивные менеджеры должны правильно использовать чувство азарта, чтобы мотивировать людей покупать билеты на спортивные мероприятия, становиться членами клубов, работать в волонтерских ассоциациях или приобретать спортивные товары. Им также следует найти правильный подход, чтобы убедить людей и дальше активно потреблять спортивный продукт, продолжать участвовать в спортивных соревнованиях или оставаться их зрителями.

Спортивную организацию от других коммерческих предприятий отличает и иное понимание своей главной задачи. Частные или открытые компании стремятся получать прибыль и повышать благосостояние своих акционеров или владельцев. В спорте другие цели: завоевать первое место, предоставлять услуги членам клуба, выполнить долг перед общественностью — все это может превалировать над финансовыми достижениями. Спортивные менеджеры должны помнить об этой особенности, но при этом оставаться ответственными финансистами.





Еще одной особенностью является баланс, который спортивные организации соблюдают, соперничая в рамках соревнований и сотрудничая в ходе своей повседневной деятельности, чтобы помочь развитию своего вида спорта. В большинстве других отраслей экономики компании стремятся захватить как можно большую долю рынка, подавить всех конкурентов и установить монополию.

В спорте команды нуждаются в противоборстве, иначе их собственное существование потеряет смысл, поэтому для сохранения своих доходов они взаимодействуют друг с другом и регламентируют соответствующий вид спорта таким образом, чтобы гарантировать неопределенность исхода состязаний и тем самым поддержать интерес зрителей. Подобное поведение можно назвать антиконкурентным.

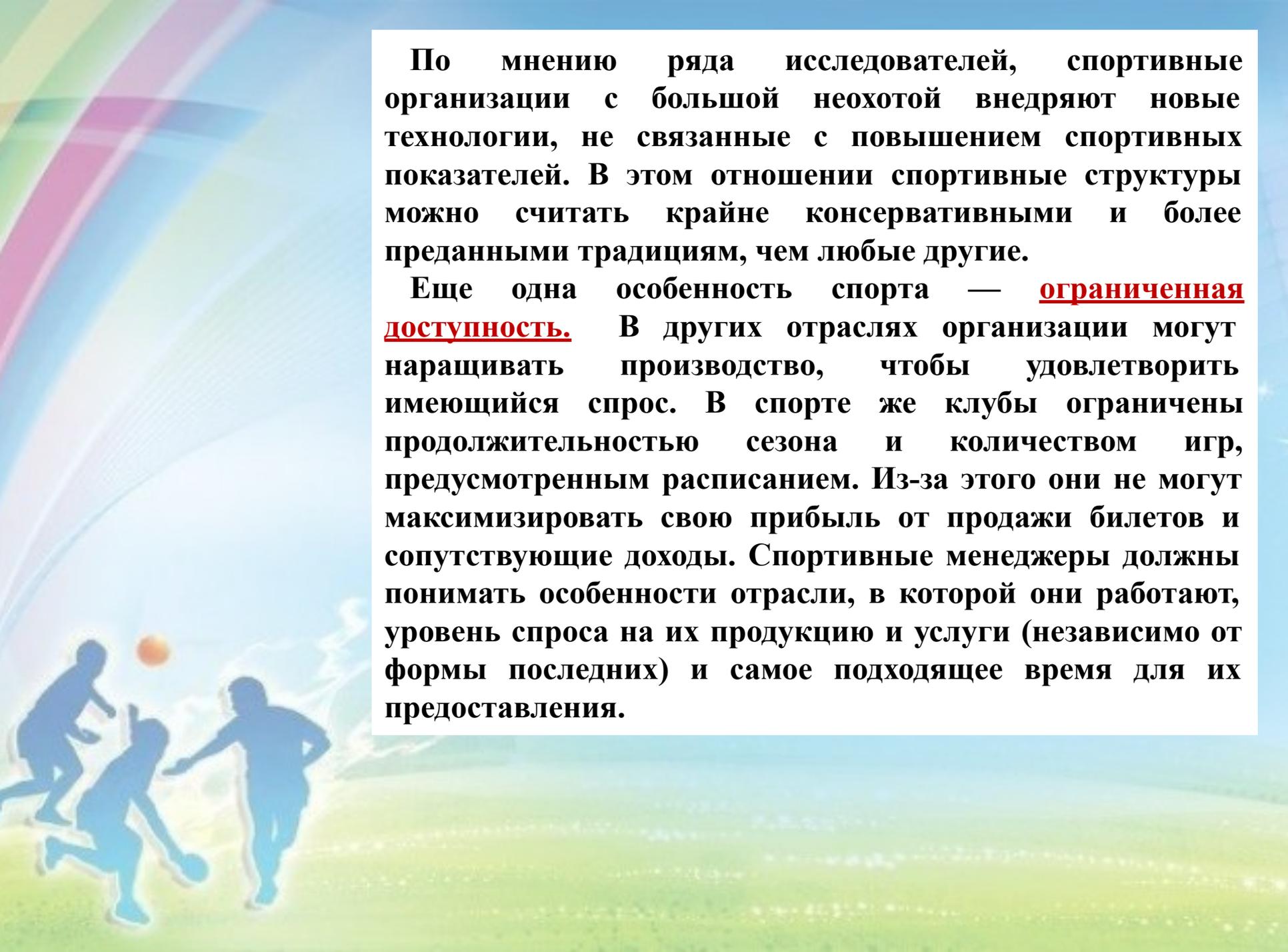
Итоговый продукт, то есть спортивные соревнования, отличается непостоянством качества. Хотя их результат не определен заранее, одна команда может доминировать, что негативно скажется на зрелищности игры. Зрители в итоге получают меньше удовольствия, особенно если они болеют за проигрывающую команду. Это не позволяет организаторам спортивных мероприятий давать гарантию качества, которую могут предоставить производители других потребительских товаров.



Спорт отличается крайне высоким уровнем лояльности к продукту или бренду. Фанаты вряд ли изменят своим привязанностям, если их любимая команда окажется слабее или им не понравится судейство. Потребители хозяйственных товаров имеют широкие возможности для выбора и готовы отдать предпочтение другому бренду, если их не устраивает цена или качество. В случае со спортивными соревнованиями сделать это затруднительно. Но у этой особенности спорта есть и негативные последствия. Команды, желающие увеличить свою долю на рынке и привлечь новых фанатов из числа поклонников других команд, обнаруживают, что сделать это практически невозможно, поскольку болельщики крайне редко меняют свои предпочтения.

Спорт влияет на поведение людей, например заставляет подражать манере игры любимого игрока, носить его форму или покупать продукцию, которую рекламируют звезды спорта. Стремление во всем походить на своих кумиров может быть использовано спортивными менеджерами и управленцами в смежных отраслях для влияния на решения о покупках, принимаемые поклонниками спорта.

Спортивные болельщики также демонстрируют высокий уровень оптимизма. Даже если их любимая команда испытывает череду неудач, они заявляют, что она обязательно выиграет чемпионат и что этого ей нужно всего лишь немного времени, еще одну игру или просто немного удачи. Можно привести множество примеров, когда владельцы и менеджеры спортивной команды также проявляют высокий уровень оптимизма, уверяя, что ее новый игрок или тренер обязательно выведут команду в лидеры.



По мнению ряда исследователей, спортивные организации с большой неохотой внедряют новые технологии, не связанные с повышением спортивных показателей. В этом отношении спортивные структуры можно считать крайне консервативными и более преданными традициям, чем любые другие.

Еще одна особенность спорта — ограниченная доступность. В других отраслях организации могут наращивать производство, чтобы удовлетворить имеющийся спрос. В спорте же клубы ограничены продолжительностью сезона и количеством игр, предусмотренным расписанием. Из-за этого они не могут максимизировать свою прибыль от продажи билетов и сопутствующие доходы. Спортивные менеджеры должны понимать особенности отрасли, в которой они работают, уровень спроса на их продукцию и услуги (независимо от формы последних) и самое подходящее время для их предоставления.

Среда спортивного менеджмента

Глобализация оказывает значительное влияние как на производителей, так и на потребителей всевозможных спортивных продуктов. Возросшая степень интеграции мировой экономики позволяет ускорить взаимодействие между производителями и потребителями и сделать его более разнообразным. Спорт от этого только выиграл. Сегодня зрители имеют беспрецедентный уровень доступа к самым главным мировым событиям, например Олимпийским играм, Кубкам мира по регби, крикету и футболу, играм Английской премьер-лиги, Национальной баскетбольной ассоциации (NBA) и турнирам Большого шлема по теннису и гольфу. Помимо личного присутствия на стадионе в ходе соревнований, болельщики могут следить за ними по бесплатным и платным телеканалам или с помощью Интернета, слушать радиотрансляцию, читать спортивные обзоры и узнавать новости о своих любимых игроках и командах из газет и журналов, получать информацию о результате матча и комментарии на мобильный телефон, а также подписаться на онлайн-рассылки, приходящие на электронную почту. Сегодня глобальный спортивный рынок крайне насыщен, и спортивные менеджеры, ищущие свою нишу, должны иметь исчерпывающее представление об окружении, в котором им предстоит работать.





Правительства большинства стран рассматривают спорт как средство повышения национального самосознания, экономического и социального развития.

Они принимают нормативные акты, поддерживающие, контролирующие и регулирующие деятельность спортивных организаций. Органы государственной власти помогают учреждениям, занимающимся подготовкой высококвалифицированных спортсменов для участия в региональных и международных соревнованиях, обеспечивают финансирование национальных спортивных организаций, поддерживают организаторов масштабных спортивных мероприятий и содействуют строительству крупных стадионов. Взамен государство требует, чтобы спорт был массовым, доступным всем слоям общества, агитировал отказ от употребления алкоголя и наркотиков, выступал против азартных игр, пропагандировал здоровый образ жизни. На государственном уровне деятельность спортивных организаций регулируется законами и проведением лицензирования в таких областях, как трудовые отношения, борьба с дискриминацией, налогообложение и корпоративное управление. Управление спортивными организациями достигло высокого уровня профессионализма довольно быстро, за последние 30 лет.



Превращение спорта в важную отрасль экономики, коммерциализация соревнований, появление оплачиваемого управленческого персонала в любительских спортивных организациях и рост его численности, неуклонное увеличение количества людей, зарабатывающих на жизнь участием в спортивных мероприятиях, заставили спортивные организации и их менеджеров постоянно повышать свой профессионализм. В результате стало больше учебных заведений, готовящих спортивных менеджеров; повысились требования к специалистам этого профиля, которые теперь должны иметь деловые навыки и знания или опыт в данной отрасли экономики; выросло количество профессиональных и научных ассоциаций в этой сфере; расширился спектр деловых контактов спортивных менеджеров.

Они сотрудничают с бухгалтерами, юристами, специалистами по налогообложению, консультантами по правительственной политике, менеджерами проектов, архитекторами, исследователями рынка и специалистами в области СМИ, не говоря уже о спортивных агентах, ученых, тренерах, чиновниках и волонтерах.

Сектора физической культуры и спорта

Для того чтобы ориентироваться в объемной и сложной схеме организаций, существующих и взаимодействующих в области спортивного менеджмента, полезно использовать модель, в которой спорт разделен на три сектора.

Первый — это государственный, или общественный, сектор, в который входят национальные, региональные и местные органы государственного управления, а также специальные учреждения, разрабатывающие спортивную политику, предоставляющие финансовые средства другим секторам и осуществляющие специальные функции, например подготовку профессиональных спортсменов или допинговый контроль.

Второй сектор — некоммерческий, или волонтерский, включающий местные клубы, руководящие ассоциации и международные спортивные организации, которые организуют соревнования, чемпионаты и другие подобные мероприятия, а также устанавливают и регулируют правила и стандарты.

Третий сектор — это профессиональные, или коммерческие, спортивные организации: профессиональные лиги и состоящие в них команды, а также родственные им организации, например: производители спортивного оборудования и экипировки, СМИ, владельцы стадионов и менеджеры по организации мероприятий.





Особенности управления в физической культуре и спорте

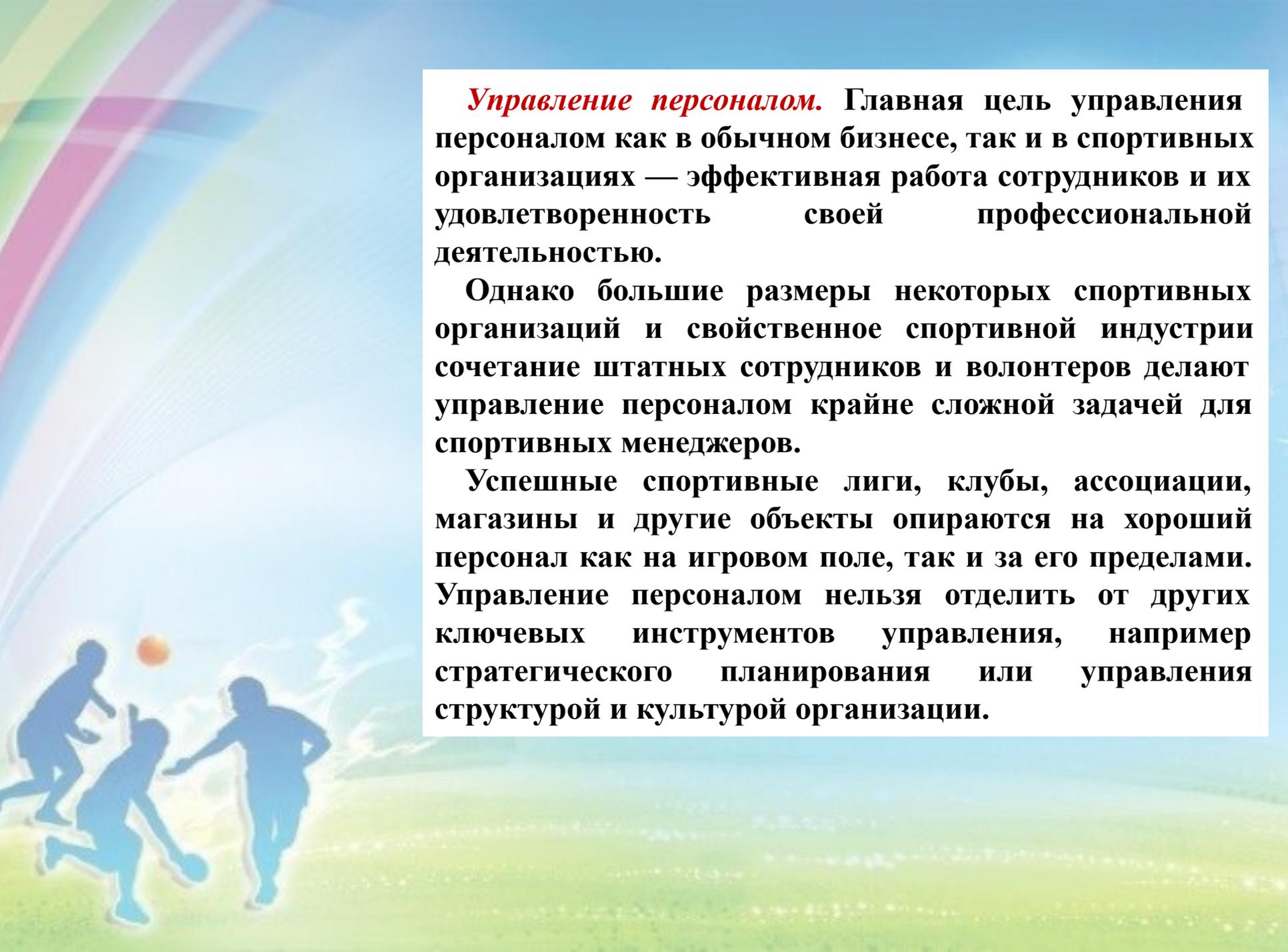
Стратегическое управление. Стратегическое управление

включает в себя анализ положения организации в конкурентном окружении, определение направления развития и целей, выбор подходящей стратегии и оптимальное пользование ресурсов. Успех любой спортивной организации в значительной степени зависит от качества принимаемых ею стратегических решений. Можно утверждать, что некоммерческие спортивные организации не спешат брать на вооружение концепции стратегического менеджмента, поскольку спорт по своей природе явление неупорядоченное и основное внимание уделяется событиям на игровом поле, что отвлекает спортивных менеджеров от решений, которые они должны принимать в кабинетах. В условиях конкуренции спортивным менеджерам необходимо проводить глубокий анализ рынка, выбирая четкое направление и создавая стратегию, соответствующую возможностям конкретной организации. Будущие спортивные менеджеры должны ясно представлять себе принципы стратегического менеджмента и способы их применения в такой необычной сфере экономики, как спорт.



Организационная структура. Структура организации крайне важна, поскольку она определяет способы взаимодействия штатных сотрудников и волонтеров друг с другом, круг выполняемых ими задач, сферу ответственности, включая принятие решений, и систему отчетности. Для создания правильной структуры спортивной организации необходимо сочетать формализованные процедуры с инновациями и творческим подходом, осуществлять должный контроль за деятельностью штатных сотрудников и волонтеров, не подавляя при этом мотивацию и стремление людей работать. В сложном мире спорта еще одним важным аспектом управления структурой организации является умение создать четкие каналы связи между множеством групп внутренних и внешних заинтересованных сторон, избегая при этом формирования излишних и дорогостоящих уровней менеджмента. Практически уникальная комбинация оплачиваемого персонала и волонтеров в спортивной индустрии добавляет сложности в управление структурой многих спортивных организаций.





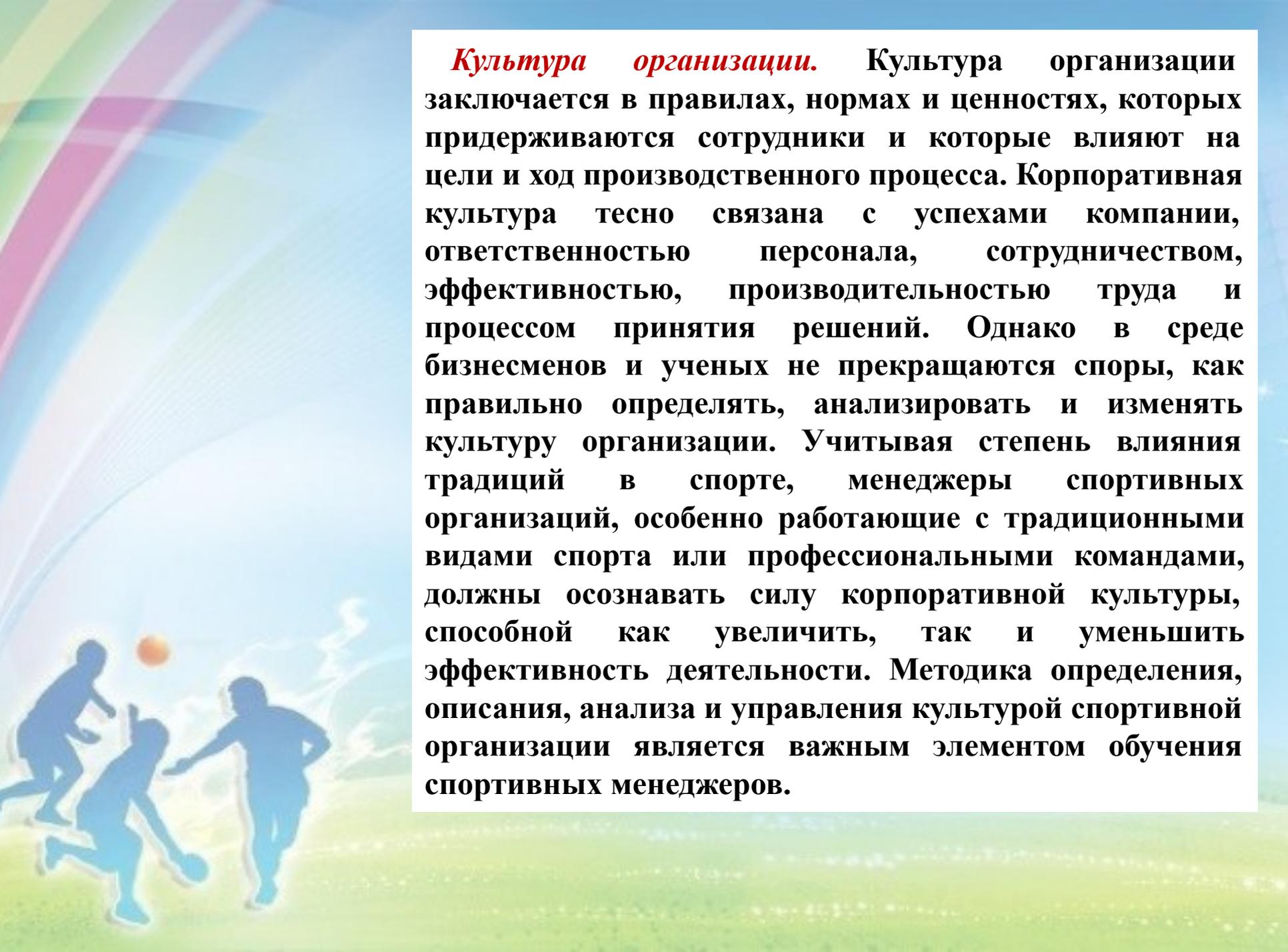
Управление персоналом. Главная цель управления персоналом как в обычном бизнесе, так и в спортивных организациях — эффективная работа сотрудников и их удовлетворенность своей профессиональной деятельностью.

Однако большие размеры некоторых спортивных организаций и свойственное спортивной индустрии сочетание штатных сотрудников и волонтеров делают управление персоналом крайне сложной задачей для спортивных менеджеров.

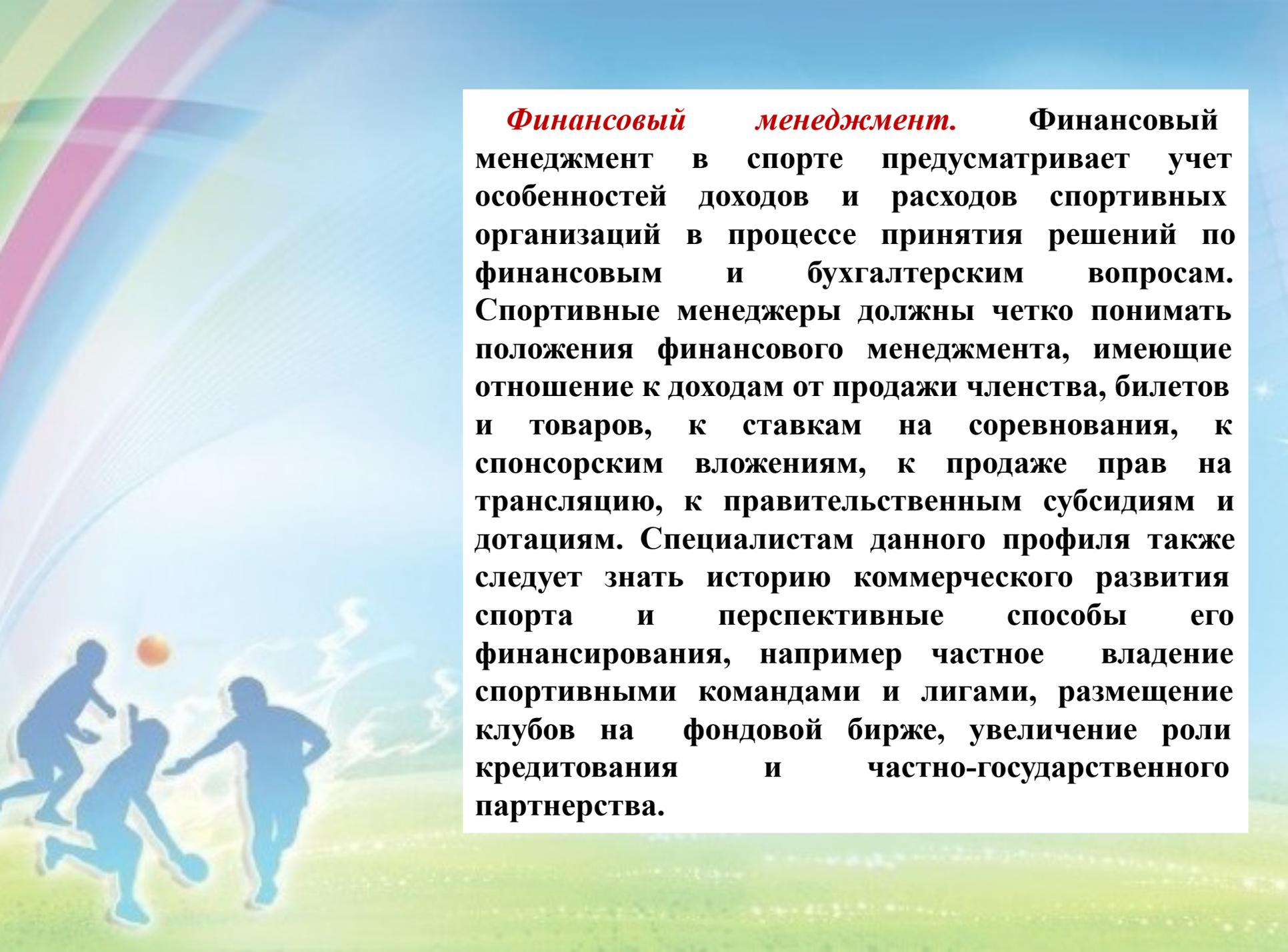
Успешные спортивные лиги, клубы, ассоциации, магазины и другие объекты опираются на хороший персонал как на игровом поле, так и за его пределами. Управление персоналом нельзя отделить от других ключевых инструментов управления, например стратегического планирования или управления структурой и культурой организации.

Лидерство. Менеджеры, стоящие во главе спортивных организаций, должны уметь увлекать за собой других, вселять в людей чувство сопричастности, помогать им ощущать себя частью команды, стремящейся к общей цели, вместе с лидерами других спортивных структур создавать объединения, решать спорные вопросы и координировать различные проекты дальнейшего развития бизнеса. В индустрии спорта успеха достигают организации, руководители которых плодотворно сотрудничают с другими группами, создавая профессиональные лиги работая с правительственными органами, занимающимися вопросами спорта, и координируя усилия с правительственными учреждениями, международными и национальными спортивными объединениями для подготовки и продвижения разнообразных спортивных мероприятий.

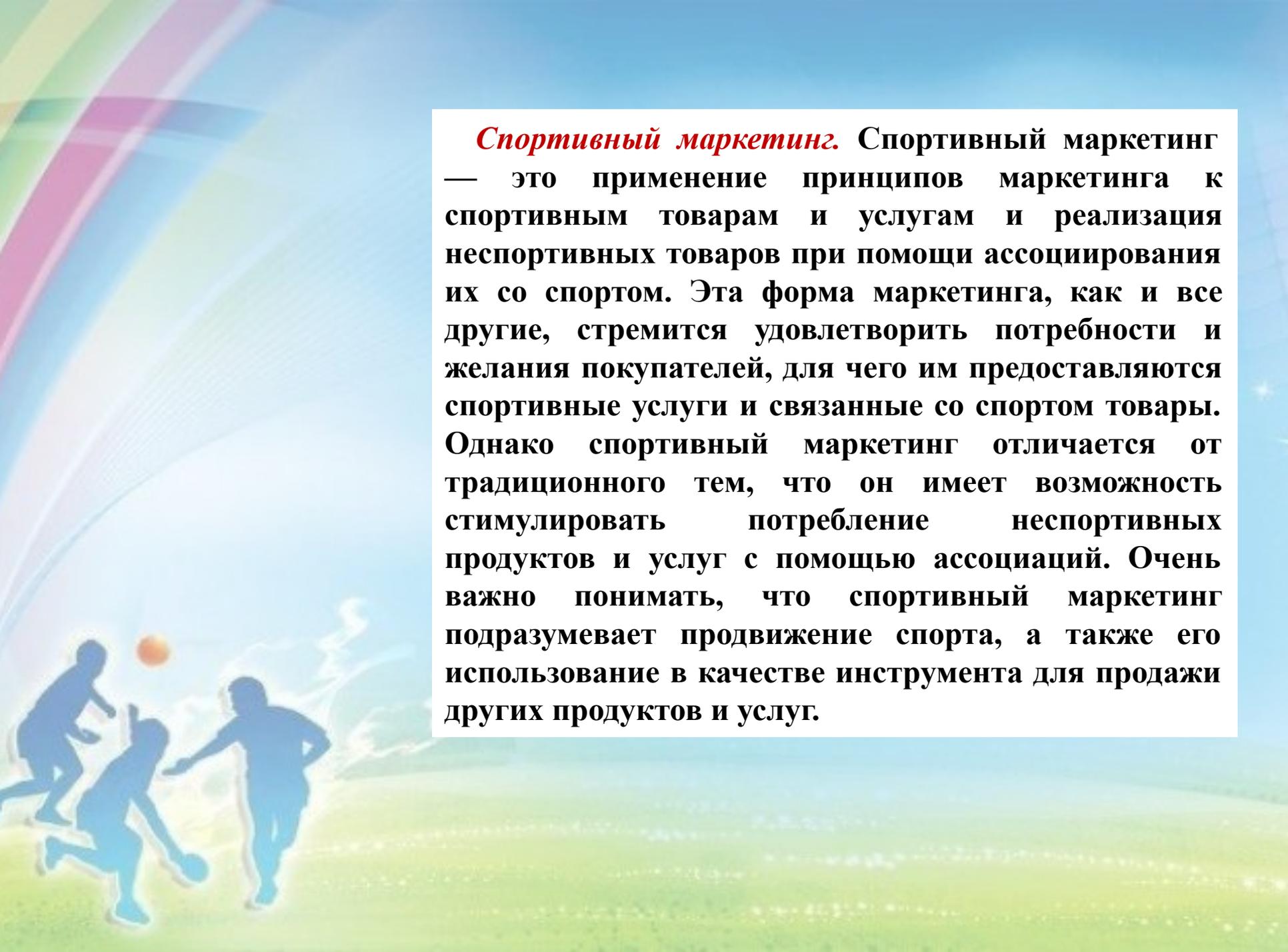




Культура организации. Культура организации заключается в правилах, нормах и ценностях, которых придерживаются сотрудники и которые влияют на цели и ход производственного процесса. Корпоративная культура тесно связана с успехами компании, ответственностью персонала, сотрудничеством, эффективностью, производительностью труда и процессом принятия решений. Однако в среде бизнесменов и ученых не прекращаются споры, как правильно определять, анализировать и изменять культуру организации. Учитывая степень влияния традиций в спорте, менеджеры спортивных организаций, особенно работающие с традиционными видами спорта или профессиональными командами, должны осознавать силу корпоративной культуры, способной как увеличить, так и уменьшить эффективность деятельности. Методика определения, описания, анализа и управления культурой спортивной организации является важным элементом обучения спортивных менеджеров.

The background features a vibrant rainbow arching across the top left corner. Below it, the silhouettes of four soccer players are shown in various dynamic poses, suggesting a game in progress. The overall scene is set against a light blue sky and a green field, with a soft, glowing effect around the players.

Финансовый менеджмент. Финансовый менеджмент в спорте предусматривает учет особенностей доходов и расходов спортивных организаций в процессе принятия решений по финансовым и бухгалтерским вопросам. Спортивные менеджеры должны четко понимать положения финансового менеджмента, имеющие отношение к доходам от продажи членства, билетов и товаров, к ставкам на соревнования, к спонсорским вложениям, к продаже прав на трансляцию, к правительственным субсидиям и дотациям. Специалистам данного профиля также следует знать историю коммерческого развития спорта и перспективные способы его финансирования, например частное владение спортивными командами и лигами, размещение клубов на фондовой бирже, увеличение роли кредитования и частно-государственного партнерства.



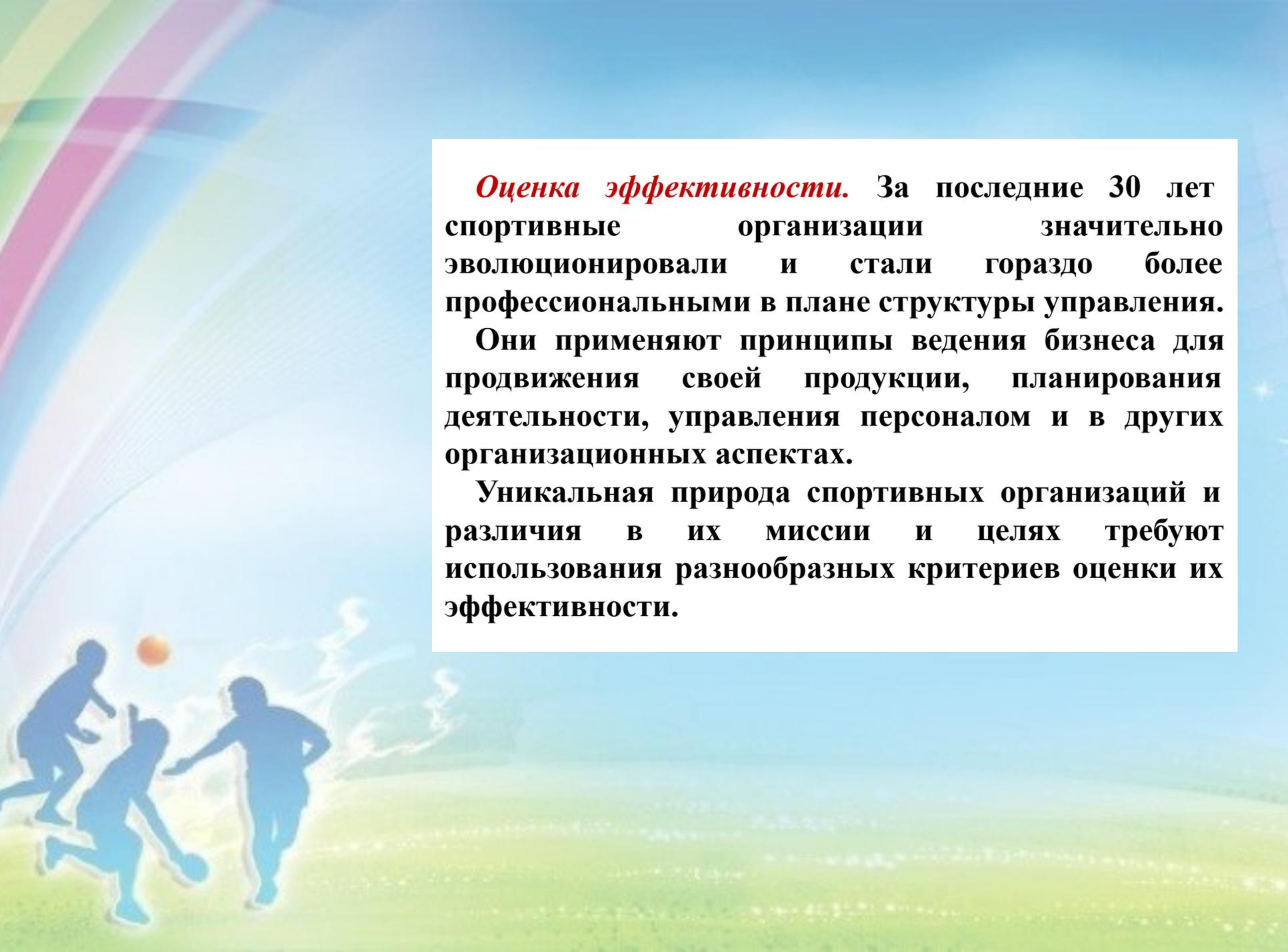
Спортивный маркетинг. Спортивный маркетинг — это применение принципов маркетинга к спортивным товарам и услугам и реализация неспортивных товаров при помощи ассоциирования их со спортом. Эта форма маркетинга, как и все другие, стремится удовлетворить потребности и желания покупателей, для чего им предоставляются спортивные услуги и связанные со спортом товары. Однако спортивный маркетинг отличается от традиционного тем, что он имеет возможность стимулировать потребление неспортивных продуктов и услуг с помощью ассоциаций. Очень важно понимать, что спортивный маркетинг подразумевает продвижение спорта, а также его использование в качестве инструмента для продажи других продуктов и услуг.



Руководство. Руководство организацией подразумевает использование права принятия решений внутри данной структуры и предоставляет механизм управления деятельностью и контроля ее элементов.

Руководство — чрезвычайно существенная составная часть менеджмента спортивных организаций, многие из которых подчиняются выборным группам волонтеров. Основная задача — определять политику и стратегические направления деятельности организации в целях повышения эффективности, а не заниматься повседневной текучкой. Правильная система руководства гарантирует, что выборные лица, принимающие решения, и оплачиваемый персонал прикладывают все усилия, чтобы принести пользу организации и ее членам, и что их действия эффективно отслеживаются.

Спортивным менеджерам, которые зачастую должны отчитываться перед правлением, важно понимать принципы эффективного руководства и способы их применения в спортивных организациях.

The background features a vibrant rainbow in the upper left corner, transitioning into a soft blue sky. In the lower left, there are blue silhouettes of three athletes in motion, one appearing to be kicking a ball. The overall scene is bright and energetic, suggesting a focus on sports and performance.

Оценка эффективности. За последние 30 лет спортивные организации значительно эволюционировали и стали гораздо более профессиональными в плане структуры управления.

Они применяют принципы ведения бизнеса для продвижения своей продукции, планирования деятельности, управления персоналом и в других организационных аспектах.

Уникальная природа спортивных организаций и различия в их миссии и целях требуют использования разнообразных критериев оценки их эффективности.

СПОРТИВНАЯ КОМАНДА И ФИРМА: ВОЗМОЖНО ЛИ УПОДОБЛЕНИЕ?

Спортивный контекст часто используется как убедительная аналогия для анализа и интерпретации таких явлений, как работа в команде, мотивация и лидерство, а менеджерам в качестве моделей для подражания предлагаются профессиональные тренеры. Но не всегда разумно брать принципы, модели или практику, пусть и лучшую, из мира спорта и применять их в бизнесе. Менеджеры часто обращаются к миру спорта, ища вдохновение и полезные примеры для работы с группой, но им следует знать о рисках, существующих при переносе этих моделей в сферу бизнеса. Некорректно проведенные сравнения с миром спорта могут повлечь за собой ошибочные, неэффективные или контрпродуктивные действия.

Множество книг о спорте и умении вести за собой базируются на глубоко упрощенной предпосылке: фирмы и спортивные команды очень похожи. Некоторые исследователи утверждают, что европейский футбол представляет собой идеальную модель управления для современной фирмы. Но неверно предполагать, что такую параллель всегда можно провести: хотя бизнес и спорт действительно в чем-то похожи, со многих точек зрения можно увидеть их глубокие отличия друг от друга.

Для того чтобы заимствовать идеи из спорта и переносить их в бизнес и наоборот, вначале следует определить основные черты сходства и различия между двумя этими сферами.



ГЛАВНЫЕ ОТЛИЧИЯ СПОРТИВНОЙ КОМАНДЫ ОТ ФИРМЫ

Первое, что отличает спорт от бизнеса, — это само понятие деятельности и того, что делает ее хорошей или плохой. Удачная формулировка принадлежит Биллу Парселлсу, одному из самых успешных тренеров в истории американского футбола:

В этом бизнесе нет квартальных отчетов или запланированной 10-процентной прибыли. Это черно-белый бизнес: ты или выиграешь, или проиграешь. Здесь не существует серого цвета. Здесь нельзя сказать: «Ну, кажется, вы всё сделали правильно» .

Два спортсмена или две команды могут выступить практически одинаково в одних и тех же соревнованиях, но занять разные места. В бизнесе, напротив, 1% разницы на рынке не определяет победу или проигрыш. В спорте от олимпийской медали порой отделяют сотые доли секунды, вы можете завоевать награду в следующих соревнованиях или покинуть турнир всего лишь из-за одного очка. Удача часто играет решающую роль в карьере спортсмена или тренера.



Если мы выделим здесь *типы деятельности*, то увидим, что фирмы в первую очередь стремятся получить прибыль. В спорте же «чистой прибылью» является соревновательная деятельность, которая измеряется не всегда и не только победами, но и качеством игры, и способностью удовлетворить ожидания болельщиков. Спортивные клубы должны сохранять баланс между соревновательными, финансовыми, культурными и социальными результатами, включая болельщиков и ценности спортивного мастерства. Другое отличие кроется в *детерминантах деятельности* на индивидуальном уровне для менеджеров и спортсменов. В сфере бизнеса *талант* в основном определяется как умения и познавательные способности. В спортивной же сфере под талантом понимается сочетание познавательных и интеллектуальных способностей, а также спортивное, физическое и техническое мастерство.

Фактически, в силу физической составляющей спорта, карьера спортсмена коротка и редко продолжается после достижения им 35-40-летнего возраста. Такой сжатый временной интервал имеет принципиальное значение для тренеров, которые имеют дело с определенными жизненными и уникальными потребностями своих спортсменов. В спорте выступление, длящееся всего на несколько минут дольше, или участие в крупных соревнованиях могут изменить жизнь игрока.

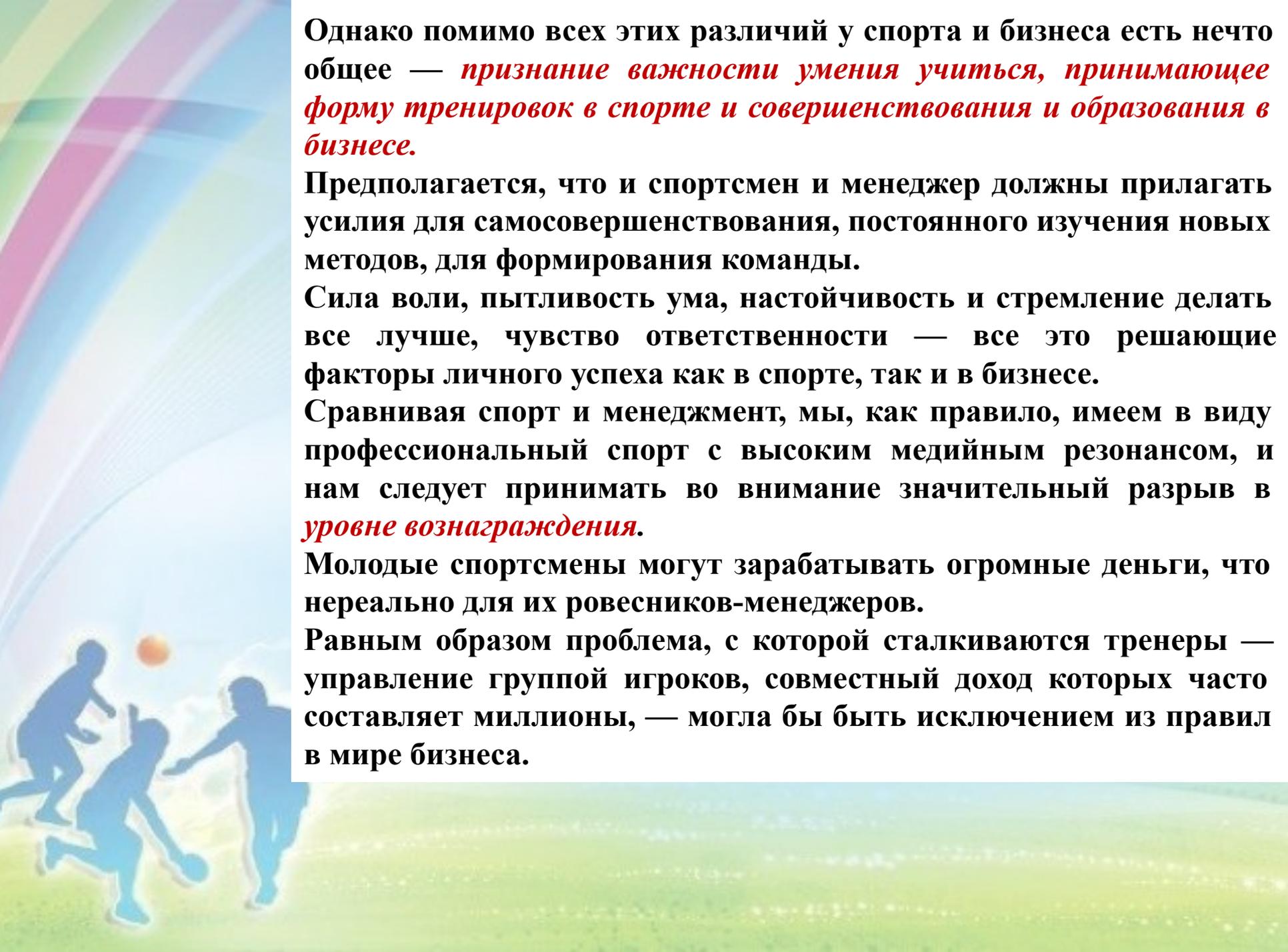
Возраст — еще одна характеристика, отличающая спорт от бизнеса. Спортсмены достигают вершин в более раннем возрасте, чем менеджеры. Представьте себе 18-20-летних футболистов, вышедших в финал чемпионата мира ФИФА: подобная ответственность требует особых психологических навыков, которые обычно не нужны менеджерам даже в более старшем возрасте. При продолжительной профессиональной карьере нормой для руководителя считается достижение высшего уровня ответственности после 35-летнего возраста.

Что касается **уровня образования**, то здесь картина в спорте часто противоположна существующей в бизнесе. Спортивные тренеры нередко работают с командами, состоящими из очень молодых игроков с невысоким уровнем обязательного образования, и вытекающие отсюда последствия сказываются на управлении командой.

Спортивные выступления также являются объектами повышенного **риска**, в частности, потому, что лишь ограниченное число крупных спортивных событий влияет на карьеру спортсмена. Во время этих соревнований удача может сыграть решающую роль.

Травмы — это еще один серьезный риск. Вы наверняка вспомните многих спортсменов мирового класса, которым пришлось резко прервать или даже завершить свою карьеру из-за полученной травмы.





Однако помимо всех этих различий у спорта и бизнеса есть нечто общее — *признание важности умения учиться, принимающее форму тренировок в спорте и совершенствования и образования в бизнесе.*

Предполагается, что и спортсмен и менеджер должны прилагать усилия для самосовершенствования, постоянного изучения новых методов, для формирования команды.

Сила воли, пытливость ума, настойчивость и стремление делать все лучше, чувство ответственности — все это решающие факторы личного успеха как в спорте, так и в бизнесе.

Сравнивая спорт и менеджмент, мы, как правило, имеем в виду профессиональный спорт с высоким медийным резонансом, и нам следует принимать во внимание значительный разрыв в *уровне вознаграждения.*

Молодые спортсмены могут зарабатывать огромные деньги, что нереально для их ровесников-менеджеров.

Равным образом проблема, с которой сталкиваются тренеры — управление группой игроков, совместный доход которых часто составляет миллионы, — могла бы быть исключением из правил в мире бизнеса.



Публичность профессионального спорта дает толчок к интенсивному *внешнему давлению*, оказываемому различными заинтересованными сторонами, чаще всего — болельщиками и представителями СМИ. Бизнес-менеджеры едва ли испытывают такой уровень давления, за исключением высших руководителей в организациях, являющихся объектами ведомственного контроля, как в случае, когда акции фирмы зарегистрированы на фондовой бирже.

Вот что сказал об этом бывший президент клуба «Манчестер Сити»:

С футболом дело обстоит так, будто у вас в год проходят как минимум 40 советов директоров, на которых присутствуют 40000 акционеров и все они стремятся сказать свое слово.

Это означает, что спортсмены, тренеры и спортивные менеджеры постоянно подвергаются критике со стороны широкой аудитории, разумеется включающей болельщиков, но в более широком смысле — выражающей общественное мнение в целом. Такие «акционеры» гораздо более заинтересованы, вовлечены и проинформированы, чем мы привыкли видеть в большинстве фирм и компаний. Ситуация усугубляется обыкновением СМИ обнародовать то, что происходит в профессиональных спортивных клубах. И что еще более важно, каждый может проверить счет в матче, открыв газету. Спортивные результаты вообще служат популярной темой для обсуждения.

В общем и целом спорт оказывает большее социальное воздействие, чем бизнес. В то время как акционеры являются самыми влиятельными людьми в фирме, владельцы спортивного клуба или организаторы соревнований часто вынуждены противостоять широкому спектру интересов и находить разумный компромисс, который может удовлетворить всех. Игроки, их агенты, персонал, владельцы, молодые спортсмены из юношеских команд, а также внешние заинтересованные стороны, такие как СМИ, болельщики, спонсоры, местное сообщество и множество других, — клуб должен одновременно учитывать интересы всех этих людей. И как мы видим, спортивные клубы должны искать баланс между интересами — часто конфликтующими — более широких и более диверсифицированных групп заинтересованных лиц. Подводя итоги, мы установили, что существуют заметные расхождения между спортивной практикой и практикой управления, и некоторые различия не могут быть снивелированы. Однако параллели действительно существуют, и это может стать источником взаимного вдохновения спорта и бизнеса. Но прежде, чем совершать значимые транспозиции, необходимо критически изучить обе эти сферы деятельности.



Основные различия между спортом и бизнесом

Ключевые факторы	Бизнес	Спорт
Приоритеты в деятельности	Выгода	Финальный результат
Природа результата	В основном реальная	В основном относящаяся к соревнованию
Интерпретация результатов	Часто субъективная, поскольку результаты могут интерпретироваться с использованием различных параметров	Почти всегда объективная, немедленная (победа или поражение)
Талант	В основном умения и познавательные способности	Физические и спортивные данные, познавательные и интеллектуальные способности
Карьера	Как правило, долгая, продолжительная; обычно карьерный рост происходит по мере того, как менеджеры становятся старше	Как правило, короткая, сконцентрированная; часто игроки достигают вершины в молодом возрасте
Доходы	Различные, обычно повышающиеся с возрастом	Часто очень высокие, даже когда игроки молоды
Уровень риска	Средний	Часто высокий, например связанный с травмами или с выступлением в единственном главном соревновании
Уровень образования	Средний, высокий	Низкий
Социальное воздействие	Различное	Часто очень высокое
Внешнее давление	Различное	Часто очень высокое

ОСОБЕННОСТИ СПОРТИВНЫХ КОМАНД, КОТОРЫЕ НЕОБХОДИМО УЧИТЫВАТЬ ПРИ ПЕРЕНОСЕ МОДЕЛЕЙ И МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ В БИЗНЕС

Перенос концепции и моделей управления профессиональной спортивной команды в бизнес вполне возможен, но лишь до такой степени, до какой команды и в той и в другой сфере схожи друг с другом, т. е. разделяют подобные цели, имеют аналогичные структуру и методы деятельности и т. д.

Для начала сравним *цели и задачи* команд. Спортивная команда — это *команда действия*. Члены спортивной команды оказывают четкое, явное и прямое воздействие на организационные результаты; чтобы добиться успеха, они должны иметь природные способности, а также мотивацию. Многие бизнес-команды главным образом решают *задачи*, которые могут быть самыми разными, например: принятие стратегических решений, разработка нового продукта, генерирование новых идей, планирование деятельности, связанной с особыми инициативами, комиссиями или сложными проектами и т. д.

Этим двум типам команд требуются специфичные, различающиеся умения, правила деятельности, временные рамки и ресурсы.





От того, насколько **структурированы** команды и как они **функционируют**, зависят их конфигурации, которые могут варьироваться: например, изменяется количество членов команды или форма их взаимодействия (т. е. его конкретные способы и частота). Например, в бизнесе достаточно широко распространены **виртуальные команды**: их члены периодически контактируют друг с другом, обычно с помощью технологических каналов. Такие команды имеют мало общего со спортивными командами, члены которых обычно проводят большую часть времени вместе и коллективно выполняют многие виды деятельности. Как правило, члены спортивных команд практически ежедневно (на тренировках и во время матчей) проводят значительную часть времени, находясь в пространственной близости друг к другу, и осуществляют в этих условиях межличностные взаимодействия.

Спортивные команды тяготеют к тому, чтобы быть **постоянными группами**. Их не следует сравнивать с **временными группами**, создающимися для решения конкретных задач, если только период выполнения работы не соответствует игровому сезону или времени реализации спортивного проекта. Существуют видимые различия в структуре и функционировании команд в спорте и в бизнесе, например, компании часто создают **самоуправляемые команды**. Такие команды не могут быть уподоблены спортивным командам, которые являются иерархическими, с четко очерченной руководящей и координационной ролью, которую выполняет тренер.



Когда речь заходит о **функционировании** команд, то необходимо отметить, что спортивные команды чередуют игровые **матчи с практикой** — тренировками. Очевидно, что перед нами две четкие и отличные друг от друга модели функционирования команды: во время матча приоритетом команды является выступление на игровой площадке, в то время как при тренировке в фокусе внимания находится обучение. Кроме того, спортивные тренировки требуют гораздо больше времени, чем соревнования. В мире бизнеса, как правило, подобного четкого разграничения не наблюдается, за исключением особых ситуаций, имеющих своей целью тренировку, обучение, и другие виды деятельности, важные для развития личности. Но, в отличие от спорта, такие ситуации в бизнесе встречаются нечасто. В спортивных командах мы, как правило, можем наблюдать как **конкуренцию**, так и **сотрудничество** между игроками. Для спортсмена приоритетом часто становится максимизация своей индивидуальной деятельности и значимости, но это может негативно воздействовать на сотрудничество, необходимое для успеха команды. Возникновение сходных моментов в мире бизнеса обусловлено ценностями, которые внушаются сотрудникам в той или иной организационной культуре.



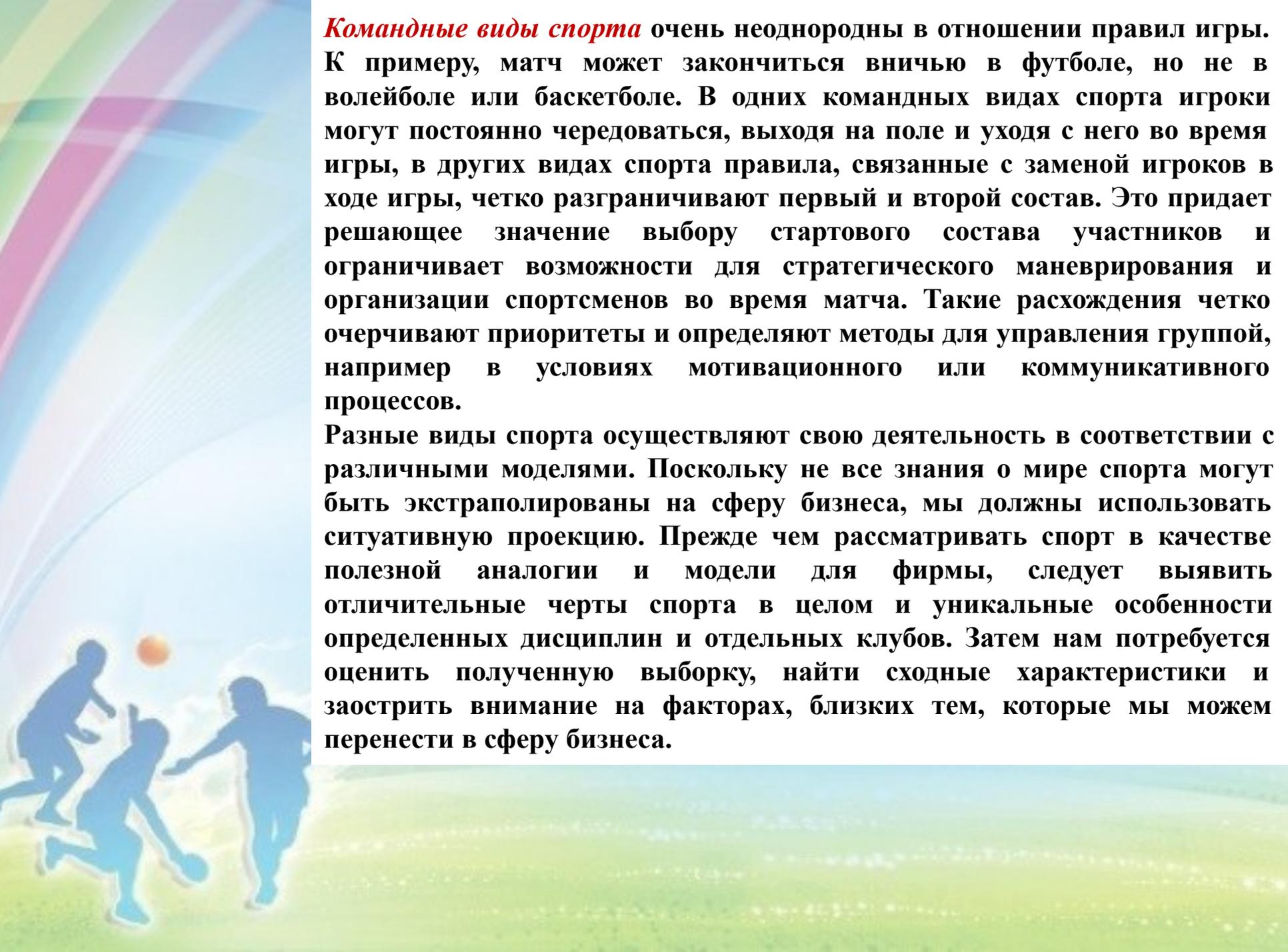
В отличие от большинства бизнес-ситуаций, в спорте тренеры ***взаимодействуют*** с членами команды практически ежедневно. Тренеры наблюдают за действиями спортсменов на тренировках и во время соревнований и получают ***ясную и немедленную ответную реакцию*** на свои решения (например, команда опережает соперника или уступает ему). Все это редко происходит в бизнес-командах.

Спортивные команды отличаются друг от друга с точки зрения ***взаимозависимости*** спортсменов. Важность совместной работы и лучшие методы ее оптимизации зависят от тех задач, которые выполняют члены команды. Это верно как для бизнеса, так и для спорта. В командных видах спорта деятельность всех членов команды в той или иной степени является взаимозависимой.

Взаимозависимость отражает, в какой мере действия и результаты спортсмена влияют (или, в свою очередь, испытывают влияние) на действия и результаты других членов команды. Взаимозависимость — это та степень, в которой выступление команды определяется способностью своих членов работать совместно, организовано и скоординировано. Игроки взаимозависимы до такой степени, до какой их результаты зависят от действий членов их команды, и конечный итог существенным образом зависит от взаимодействия между спортсменами, входящими в команду.

Такое положение вещей присуще *футболу, регби, волейболу и баскетболу* — *всем видам спорта с высокой степенью взаимозависимости игроков*. Даже если в команде играют чемпионы, действия которых способны изменить ход матча, индивидуальное выступление в значительной степени влияет на действия всех остальных игроков. В некоторых видах спорта, наоборот, выступление команды является суммой индивидуальных выступлений каждого из ее членов. В качестве примеров можно назвать эстафету в плавании, Кубок Дэвиса в мужском теннисе или Кубок Федерации в женском теннисе. В видах спорта с низкой степенью взаимозависимости интеграция и координация деятельности отдельных спортсменов относительно непоследовательны.

В *индивидуальных видах спорта*, в частности в лыжном, существуют иные формы взаимозависимости, несмотря на то что деятельность каждого лыжника не является взаимозависимой (поскольку спортсмены соревнуются индивидуально). Так, на психологическом уровне взаимозависимость толкает спортсменов в своих выступлениях следовать примеру соперников по гонке или выбирать тактику, которую предпочли члены команды во время тренировки. Взаимозависимость также связана с обучением; сравнение себя с другими членами команды, например, дает возможность лыжнику отточить свое мастерство. Мы можем интерпретировать эти формы взаимозависимости как влияние, которое члены команды оказывают друг на друга, заставляя себя работать лучше, например, при помощи подражания или соревнования либо взаимных моральных обязательств. Разумеется, такая взаимозависимость является мощным мотивирующим фактором, поскольку, когда спортсмен видит, что партнеры по команде работают на пределе своих возможностей и показывают в соревнованиях выдающиеся результаты, он и сам стремится выступить наилучшим образом. Однако взаимозависимость может играть демотивирующую роль, если некоторые члены команды демонстрируют безответственное поведение, не ориентированное на победу. В качестве примера приведем ситуацию социальной лености, когда спортсмены тяготеют к тому, чтобы прилагать меньше усилий, понимая, что их партнеры по команде не выказывают особого старания.



Командные виды спорта очень неоднородны в отношении правил игры. К примеру, матч может закончиться вничью в футболе, но не в волейболе или баскетболе. В одних командных видах спорта игроки могут постоянно чередоваться, выходя на поле и уходя с него во время игры, в других видах спорта правила, связанные с заменой игроков в ходе игры, четко разграничивают первый и второй состав. Это придает решающее значение выбору стартового состава участников и ограничивает возможности для стратегического маневрирования и организации спортсменов во время матча. Такие расхождения четко очерчивают приоритеты и определяют методы для управления группой, например в условиях мотивационного или коммуникативного процессов.

Разные виды спорта осуществляют свою деятельность в соответствии с различными моделями. Поскольку не все знания о мире спорта могут быть экстраполированы на сферу бизнеса, мы должны использовать ситуативную проекцию. Прежде чем рассматривать спорт в качестве полезной аналогии и модели для фирмы, следует выявить отличительные черты спорта в целом и уникальные особенности определенных дисциплин и отдельных клубов. Затем нам потребуется оценить полученную выборку, найти сходные характеристики и заострить внимание на факторах, близких тем, которые мы можем перенести в сферу бизнеса.

Р. Кейдель проанализировал три вида спорта — американский футбол, баскетбол и бейсбол, а затем сравнил их с определенными ситуациями в бизнесе. Учитывая природу деятельности, присущей каждому из этих видов спорта, Кейдель подчеркивает, что в бейсболе фокус сосредоточен на отдельных игроках, которые практически автономны по отношению к остальным членам команды. С другой стороны, в футболе приоритет отдается планированию деятельности в различных звеньях игроков. Эти звенья (например, нападающие и защитники) высокоспециализированы и действуют последовательно, но независимо одно от другого на разных стадиях игры. Наконец, игрокам в баскетбол требуется высокая степень маневренности и взаимосвязи; они должны практически моментально принимать решения и стремительно, в режиме реального времени проводить оценку ситуации, чтобы выработать оптимальный вариант действия в постоянно меняющемся ходе игры, когда трудно предугадать, что случится в следующие секунды. Анализ взаимозависимости среди разных видов деятельности в этих видах спорта показывает, что в баскетболе отмечается высокий уровень обоюдной взаимозависимости, в американском футболе наблюдается средний уровень последовательной взаимозависимости, а для бейсбола характерен низкий уровень номинальной, или ассоциативной, взаимозависимости.

Р. Кейдель рекомендует баскетбол в качестве модели для сети продаж, франшиз или университетских исследовательских групп. В этих структурах каждый сотрудник работает ради достижения общей цели, но решающим фактором становится деятельность отдельных личностей. Опыт американского футбола может быть полезен для таких организаций, как строительные компании, сборочные линии или конвейеры, где общий результат основан на специализации и планировании. Наконец, баскетбол — подходящая модель для тесно связанных, сплоченных коллективов, которые складываются в креативных агентствах, компаниях, занимающихся консультационной деятельностью, или в группах специалистов, работающих над межфункциональными проектами.

Роль государства в развитии спорта

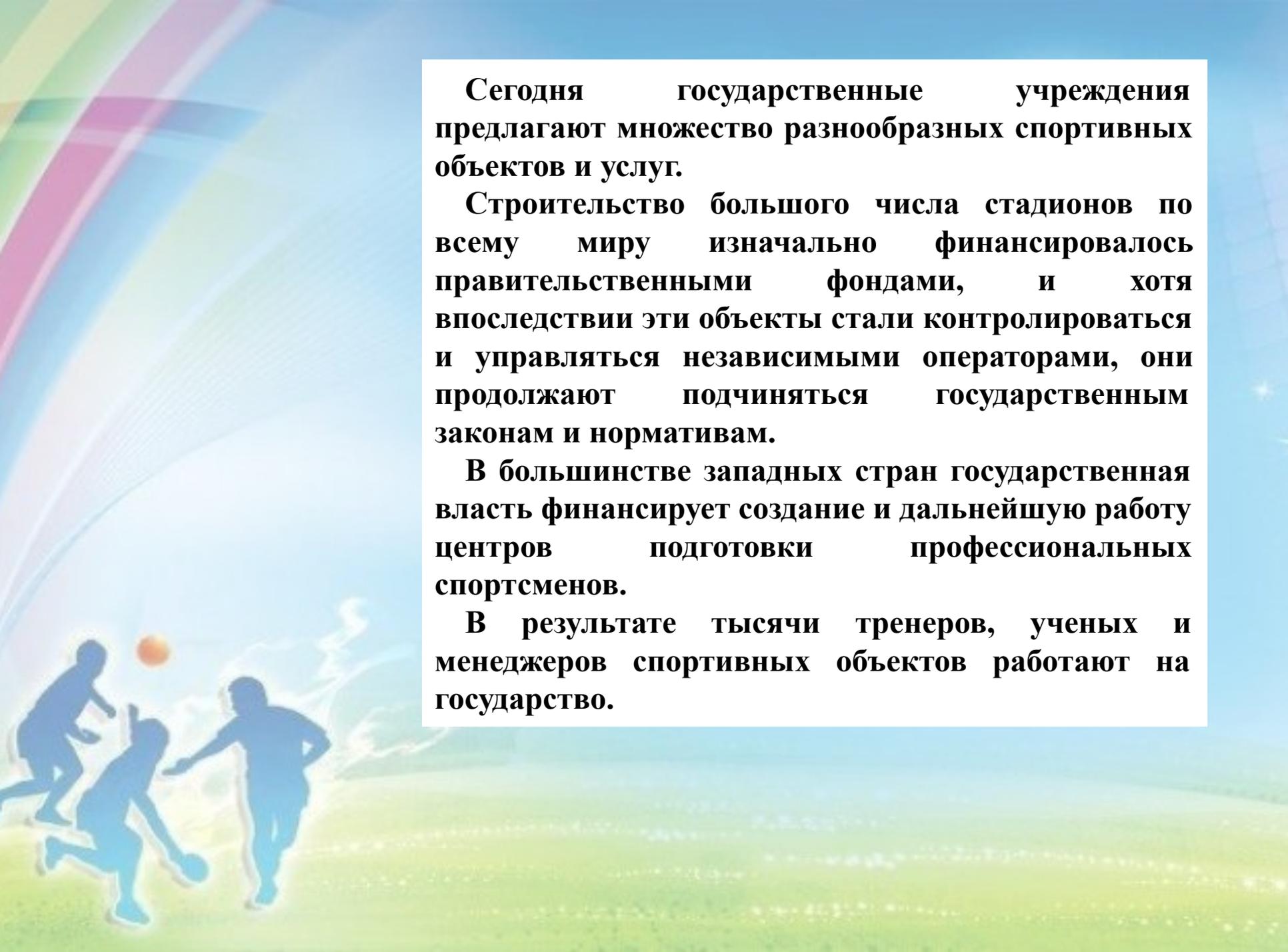
Государство, под которым мы подразумеваем совокупность руководящих и управляющих обществом структур, всегда играло крайне важную роль в предоставлении населению спортивных возможностей.

Античные Олимпийские игры и другие спортивные состязания финансировались и организовывались множеством древнегреческих полисов.

В Средние века в Европе монархи устраивали различные турниры и военные игры для совершенствования военного мастерства дворянства.

По мере индустриализации государство все более активно занималось вопросами спорта. Например, в США многие школы и колледжи, финансируемые из государственных фондов, сооружают спортивные объекты — от небольших полей и крытых залов до огромных стадионов, вмещающих 10-80 тысяч зрителей.



The background of the slide features a vibrant rainbow on the left side, transitioning into a soft blue sky with a sun and clouds. In the lower-left corner, there are blue silhouettes of soccer players in action, with one player kicking a ball. The overall scene is bright and energetic.

Сегодня государственные учреждения предлагают множество разнообразных спортивных объектов и услуг.

Строительство большого числа стадионов по всему миру изначально финансировалось правительственными фондами, и хотя впоследствии эти объекты стали контролироваться и управляться независимыми операторами, они продолжают подчиняться государственным законам и нормативам.

В большинстве западных стран государственная власть финансирует создание и дальнейшую работу центров подготовки профессиональных спортсменов.

В результате тысячи тренеров, ученых и менеджеров спортивных объектов работают на государство.

НА ПРАКТИКЕ

Почему государство должно поддерживать спорт ?

Спорт, особенно в западных странах, высоко ценится государством, несмотря на то что многие, в том числе и влиятельные политики, считают его пустой тратой времени. Он часто рассматривается как не-серьезное, преходящее, неинтеллектуальное и бессмысленное занятие. Американский спортивный журналист 1960-х годов Говард Косселл определял спорт как «игру и развлечение». Однако миллионы людей во всем мире используют спорт, чтобы удовлетворить целый ряд побуждений и мотивов. Один критик доказывал, что «спорт... это жизнь... а все остальное — тень». «Если люди играют в спортивные игры или наблюдают, как играют другие, это поддерживает общество и закаляет его характер».

Итак, существует ли объективная необходимость в поддержке спорта государством или причина кроется в субъективном убеждении, что государство должно это делать?

Идея использовать спорт для упрочения общества весьма привлекательна для правительства. Государство ответственно за создание коммерческого и культурного пространства, где люди могут не только иметь семьи, объединяться в сообщества и организовывать рабочие места, но еще и заботиться о собственном здоровье. По сути, практически все современные страны отводят спорту особую роль, поскольку считается, что он приносит пользу как отдельному человеку, так и всему обществу. Это утверждение верно как для Кубы, Северной Кореи и Китая, так и для США, Великобритании и Германии. Вот почему правительство создает обширную спортивную инфраструктуру и выделяет значительные средства организациям, предоставляющим населению спортивные услуги. Так что же это за польза, которую приносит спорт и которую так высоко ценит государство? Дать определение ей и социальным преимуществам спорта несложно.



Во-первых, считается, что спорт поддерживает здоровье общества, внушая людям правильные ценности, позиции и модели поведения. Утверждается, что занятия спортом помогают молодым людям легче интегрироваться в общество, перенимать общепринятые культурные и поведенческие модели. Иными словами, спорт помогает поддерживать стабильность общества.

Во-вторых, спорт рассматривается в качестве средства воспитания характера: этот принцип был краеугольным камнем британской системы среднего образования в викторианскую и эдвардианскую эпохи. В известном романе Томаса Хьюза «Школьные годы Тома Брауна», написанном в XIX веке, содержатся наиболее идеализированные и романтизированные описания глубоких и значительных личностных изменений, к которым, как полагали, приводят занятия спортом и увлечение спортивными играми.

Но спорт не только закаляет характер. Он прививает ценности, укрепляющие ключевые убеждения современных индустриальных обществ и являющиеся движущей силой их прогресса. К числу этих ценностей прежде всего относится твердая убежденность в том, что успех является результатом усердной работы, самодисциплины и инициативности. Также они включают уважение к власти и соблюдение ее предписаний и законов. Наконец, сюда входят свойства, необходимые сговорчивому и усердному персоналу: лидерство, иерархичность, способность к сотрудничеству, стремление к успеху и достижению целей.



Спорт рассматривается в качестве средства снятия напряжения. Соревнования дают возможность людям выражать эмоции в приемлемой для общества форме и вести себя так, как в других условиях было бы недопустимо. Толпы болельщиков испытывают катарсис, поощряя игроков и осыпая насмешками судей. Спорт также может быть источником эмоционального возбуждения: наблюдая за состязаниями, зрители чувствуют прилив адреналина и отвлекаются от серых рабочих будней.

Государство понимает, что дисциплинированность и конформизм являются лишь одной стороной продуктивной коллективной жизни и что для поддержания душевного здоровья общества его членам нужно разрешать время от времени покидать рутинный мир работы, полный запретов и бюрократизма. Развлекательный спорт является прекрасным средством релаксации, а занятия спортом на природе, например пеший туризм, катание на лыжах или велотуризм, позволяют вырваться из надоевшей жизни в городе. Кроме того, подобная деятельность дает возможность познать самого себя, отказаться от безопасной повседневности и проверить себя в экстремальной ситуации. Поэтому спорт стал «священным» временем, наполненным возбуждением, радостью и внутренним спокойствием.



Государство считает спорт источником духовности, поскольку он является результатом естественного стремления к свободе и совершенству и имеет символическое значение. В этом смысле спорт является «естественной» религией. Ему свойственны аскетизм, чувство благоговения и ощущение рока, поиски общности, желание следовать ритмам природы, а также уважение к тайне и мощи собственного бытия. Спорт также схож с религией в литургическом аспекте спортивных зрелищ, где облачения, ритуалы и торжественные церемонии свидетельствуют о сакральности торжества, пробуждая предвкушение и почтительный трепет.

Государство признает спорт отличным средством оздоровления тела и разума и поэтому не сомневается, что спорт способен помочь в усовершенствовании общества.

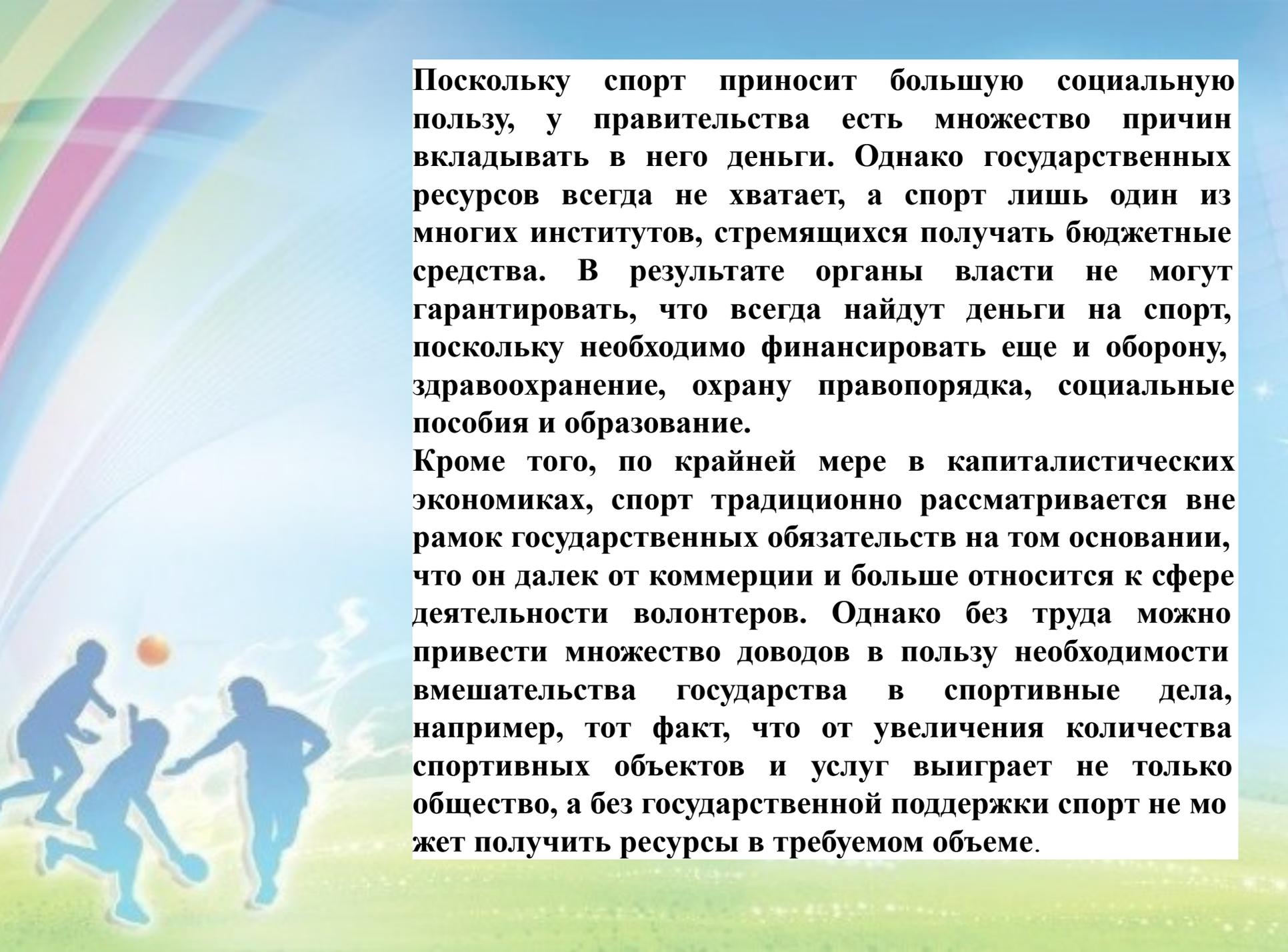
В результате страна, не вкладывающая деньги в спорт, фактически отказывает гражданам в возможности не только найти подходящий им вид спорта, но и обрести себя. Правительство может с полной уверенностью заявить, что обязано поддерживать спорт, поскольку, отказ в такой поддержке негативно скажется на возможностях общества развиваться и процветать в коммерческом, социальном и духовном плане.

Причины вмешательства государства

Государство всегда вмешивается в дела общества в вопросах, определяющих направление экономического и политического развития, считая, что тем самым способствует процветанию населения. Например, создание железнодорожной и автодорожной инфраструктуры улучшает транспортные системы и, следовательно, повышает общую эффективность промышленности и торговли. Финансирование строительства школ, университетов и больниц не только ведет к росту образованности граждан, но и увеличивает их способность работать более продуктивно и более активно участвовать в культурной жизни и коммерческой деятельности. Подобная логика лежит в основе стремления правительства иметь сильных и здоровых граждан, которые могут защитить независимость страны в случае войны и добиться международного престижа благодаря спортивным успехам.

Вместе с тем органы власти могут стремиться в большей степени контролировать поведение населения, устанавливая законы, запрещающие промышленное загрязнение и противоконкурентное поведение бизнеса, а также противодействующие различным формам дискриминации и асоциального поведения. Целью государства является снижение негативных «внешних рыночных эффектов». В связи с этим уже давно осуществляется государственное регулирование спорта, чтобы гарантировать безопасность участвующих в нем людей.

Одним из самых наглядных примеров является бокс, в котором риск травмы крайне велик, поэтому жизненно необходимы правила, снижающие опасность получения тяжелого увечья или травмы головы.



Поскольку спорт приносит большую социальную пользу, у правительства есть множество причин вкладывать в него деньги. Однако государственных ресурсов всегда не хватает, а спорт лишь один из многих институтов, стремящихся получать бюджетные средства. В результате органы власти не могут гарантировать, что всегда найдут деньги на спорт, поскольку необходимо финансировать еще и оборону, здравоохранение, охрану правопорядка, социальные пособия и образование.

Кроме того, по крайней мере в капиталистических экономиках, спорт традиционно рассматривается вне рамок государственных обязательств на том основании, что он далек от коммерции и больше относится к сфере деятельности волонтеров. Однако без труда можно привести множество доводов в пользу необходимости вмешательства государства в спортивные дела, например, тот факт, что от увеличения количества спортивных объектов и услуг выиграет не только общество, а без государственной поддержки спорт не может получить ресурсы в требуемом объеме.

Сбой рынка и предоставление спортивных услуг

В таких странах как, например Австралия, Канада, Великобритания, Новая Зеландия и США, инструментом распределения ресурсов на рынке по большей части является взаимодействие спроса, предложения и цены. Однако рынок зачастую не учитывает интересов общества. Это явление называется сбоем рынка. Сбой рынка может возникнуть, когда максимальная выгода не реализуется из-за недостатка предложения товаров, которые желает получить общество, или из-за переизбытка товаров, на которые нет спроса. Сбой рынка и недостаток товаров наблюдаются в ситуациях, когда наряду с частным благом возникают существенные общественные блага. Личное благо — это выгода, получаемая пользователями от немедленной покупки товара или услуги и измеряемая ценой, которую люди готовы платить за приобретение. В спорте личное благо является результатом определенного круга действий, куда входят, например, посещение крупного спортивного мероприятия, занятия в спортивном зале, игра в крикет или отдых на лыжном курорте. С другой стороны, общественные блага включают дополнительную выгоду, получаемую населением от производства товара или услуги, и увеличивают личное благо. Инвестирование добавочных ресурсов в виды деятельности, предоставляющие общественные блага, идет на пользу населению. Однако частные инвесторы в большинстве случаев не делают этого из-за риска недополучить прибыль. Поэтому государству приходится заполнять брешь и финансировать дополнительную спортивную инфраструктуру и услуги за счет налогоплательщиков.





Другими словами, поскольку спорт приносит значительные общественные блага, он заслуживает государственной поддержки в целях гарантии максимального процветания страны. Как заявляют сторонники этой поддержки, общественными благами являются как активное участие в состязаниях, так и роль зрителя. В первом случае пользу обществу приносят улучшение здоровья населения, снижение расходов на медицину и уровня преступности, укрепление дисциплинированности и характера, упрочение нравственных устоев благодаря подражанию героям спорта, повышенная гражданская активность и создание социального капитала. Исследование создания социального капитала показывает, что спорт не только расширяет взаимоотношения в обществе, но и повышает общественную безопасность, а также способствует сплочению людей внутри групп. Более того, связанные с социальным капиталом выгоды увеличиваются, если спортивные группы и клубы привлекают людей из различных слоев населения. Такой соединяющий, или включающий, социальный капитал можно противопоставить охватывающему социальному капиталу, характеризующемуся тем, что спортивные группы или клубы основываются на этнических, социальных или профессиональных ограничениях. Так или иначе, спорт является важным элементом создания социального капитала.

Общественные блага для зрителя соревнований включают отождествление с командой или клубом, социальную сплоченность, чувство гражданской и национальной гордости, международное признание и престиж, экономическое развитие и привлечение денег гостей и туристов. Когда эти общественные блага суммируются, результаты становятся впечатляющими, как видно из таблицы. Вместе с тем их очень сложно измерить количественно, а в некоторых случаях необходимость поддерживать заявленную выгоду не так уж и очевидна.

Общественные блага, приносимые спортом

Для занимающихся спортом

Улучшение здоровья и работоспособности населения
 Сокращение расходов на медицину
 Снижение уровня преступности среди несовершеннолетних
 Укрепление характера и развитие принципов честной игры
 Создание социального капитала, рост сплоченности общества и гражданской активности

Для зрителей

Отождествление со спортсменами и чувство сопричастности
 Социальная сплоченность
 Развитие чувства гражданской и национальной гордости
 Международное признание и престиж страны
 Экономическое развитие и туризм



Спорт как общественный товар

Одним из аргументов в пользу государственной поддержки спорта служит тот факт, что спорт часто является общественным товаром.

Общественные товары — это товары, потребление которых одним человеком не препятствует потреблению их еще кем-то. Например, решение сходить на пляж или отождествление себя с побеждающей командой или спортсменом не мешает остальным делать то же самое. Наоборот, присутствие других может даже усилить переживание, — иными словами, имеет место несоперничество в потреблении.

Общественные товары могут беспрепятственно потребляться любым желающим (поход на пляж и отождествление с побеждающей командой соответствуют этому критерию). У всех есть доступ к товару. Общественные товары могут приносить значительную выгоду социуму и обычно имеют невысокие цены. Однако они непривлекательны для частных инвесторов, поскольку нет гарантии, что стоимость предоставления выгоды возместит каждый клиент.

По мере увеличения числа так называемых безбилетников у частных операторов все меньше стимулов выходить на рынок общественных товаров. Это повод считать, что правительство должно удовлетворять растущий спрос, выделяя все больше денег, чтобы гарантировать надлежащую инфраструктуру и уровень сервиса.



Всеобщая доступность спорта

Еще один довод в пользу государственного финансирования спорта — соблюдение социальной справедливости.

Сильные и здоровые граждане приносят пользу всему обществу, поэтому никто не должен быть отлучен от спорта из-за низкого дохода или недостатка спортивных объектов.

Оптимальная общественная выгода может быть достигнута путем предоставления каждому члену социума доступа к спортивным услугам и другим формам активного отдыха, чтобы дать людям возможность укрепить здоровье, улучшить спортивную форму, повысить самооценку и создать социальный капитал.

Чтобы повысить доступность спорта и обеспечить равенство возможностей, государство может строить собственные недорогие спортивные объекты, субсидировать существующих поставщиков спортивных услуг и создавать адресные программы для неблагополучных групп населения.



Регулирование и контроль

В ряде ситуаций государство стремится регламентировать обеспечение спортивных мероприятий и ограничить средства, выделяемые на некоторые виды спорта.

Например, необходимо принимать законы, охраняющие общественный порядок во время спортивных соревнований. В большинстве стран существуют нормативные акты, четко определяющие основные параметры спортивной деятельности.

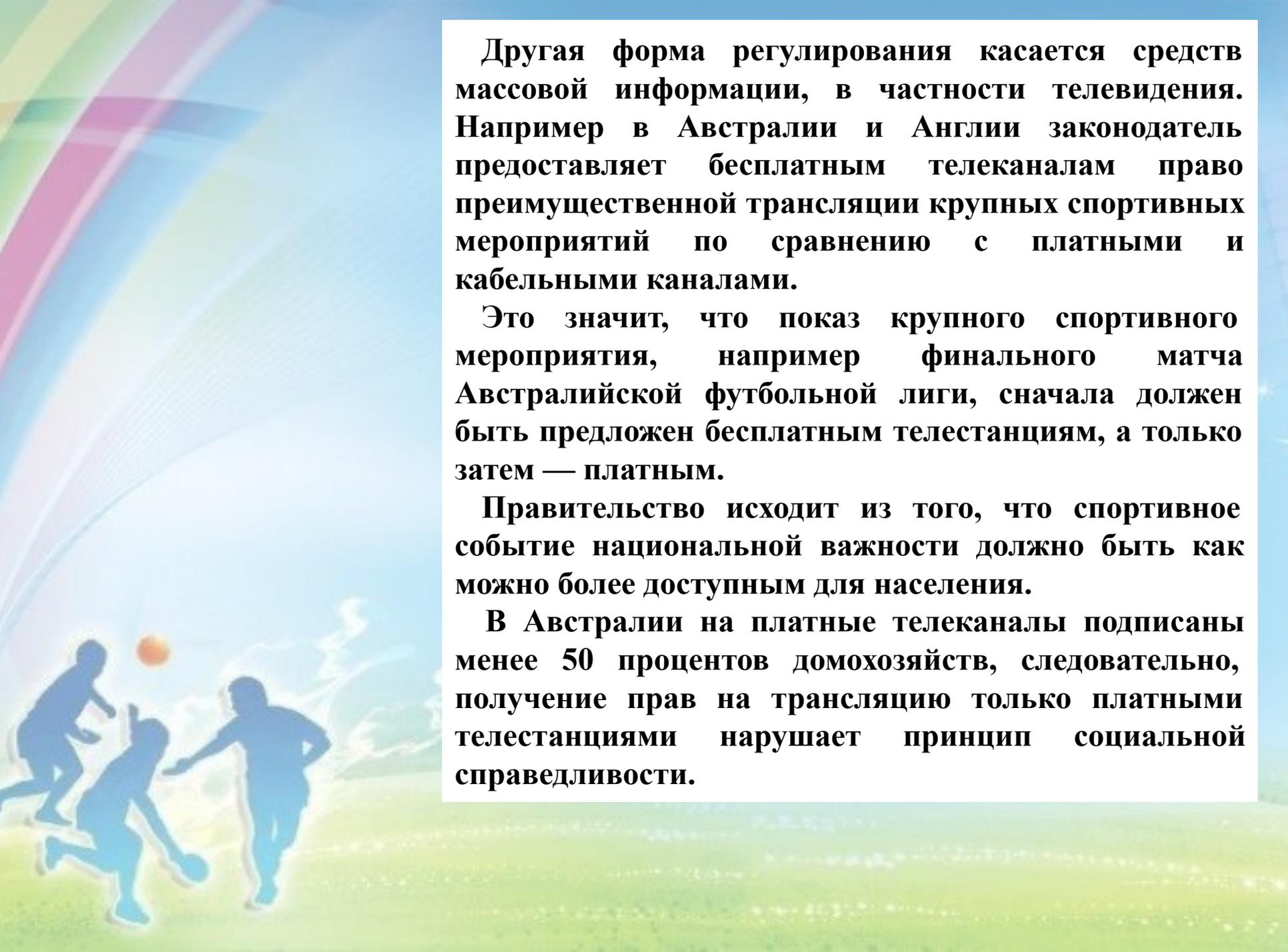
В этих документах прописаны технические требования к объектам, необходимость обеспечения зрителей местами, количество входов и выходов, противопожарные меры. Правила определяют и поведение зрителей. Чаще всего это касается потребления алкоголя, нарушения общественного порядка и проявления насилия.





Одним из жестко регулируемых видов спорта являются например скачки. Законы требуют гуманного обращения с животными, а также регламентируют пари и ставки в этом виде спорта, чтобы свести мошенничество к минимуму. Во всем мире нередки случаи, когда заинтересованные лица пытаются подтасовывать результаты скачек, — в частности, дают лошадям стимуляторы для ускорения их движения или депрессанты для замедления. Инсайдеры вбрасывают информацию, заставляющую болельщиков делать ставки на лошадь, получившую стимулятор. Все чаще подобное случается и с профессиональными спортивными командами. Преступные синдикаты и букмекеры подкупают спортивных чиновников, чтобы получить конфиденциальную информацию об игре, игроков, чтобы те свели матч к нужному итогу, и даже арбитров, чтобы они подсуживали одной из команд. Достаточно вспомнить скандалы с участием итальянских футболистов и пакистанской команды по крикету и многое другое.

В каждом случае органы государственной власти предприняли немедленные действия по ужесточению регламента соревнований.



Другая форма регулирования касается средств массовой информации, в частности телевидения. Например в Австралии и Англии законодатель предоставляет бесплатным телеканалам право преимущественной трансляции крупных спортивных мероприятий по сравнению с платными и кабельными каналами.

Это значит, что показ крупного спортивного мероприятия, например финального матча Австралийской футбольной лиги, сначала должен быть предложен бесплатным телестанциям, а только затем — платным.

Правительство исходит из того, что спортивное событие национальной важности должно быть как можно более доступным для населения.

В Австралии на платные телеканалы подписаны менее 50 процентов домохозяйств, следовательно, получение прав на трансляцию только платными телестанциями нарушает принцип социальной справедливости.

Государственное регулирование спорта: бокс и восточные единоборства

В некоторых видах спорта очень мало правил проведения соревнований. Яркий пример — популярный зарубежом, такой довольно безопасный вид спорта, как боулинг на траве. Государство практически не вмешивается в него. В то же время клубы игры в боулинг на траве активно регламентируют действия своих членов, в частности манеру одеваться на поле.

Полной противоположностью боулингу на траве являются агрессивные виды спорта — бокс и восточные единоборства, включая дзюдо и карате. Как упоминалось выше, одним из самых тщательно регулируемых видов спорта является бокс, особенно профессиональный. Во многих странах есть специальные законы, предусматривающие создание подконтрольных правительству агентств, которые выдают лицензии промоутерам и участникам и следят за проведением боев.

Рассмотрим ситуацию в штате Новый Южный Уэльс. Бокс и кикбоксинг являются самыми массовыми профессиональными спортивными единоборствами в этом штате. Они регулируются «Законом о контроле за боксом и борьбой» 1986 года. Этот нормативный акт предусматривает создание Управления по боксу Нового Южного Уэльса (BANSW), которое должно регулировать проведение профессиональных боксерских боев в этом штате. Согласно BANSW профессиональный бокс по своей природе является опасным видом спорта поэтому крайне важно существование контролирующей и заботящейся о безопасности спортсменов структуры. Закон устанавливает требования, которым должны соответствовать желающие зарегистрироваться в качестве профессиональных боксеров, промоутеров, организаторов матчей, менеджеров, тренеров, секундантов, рефери, судей и хронометристов.

Юридически определены условия проведения боев; ограничен допуск участников в этот вид спорта; в целях обеспечения безопасности предъявлен ряд требований к регистрации. Этот закон распространяется на борьбу, любительский бокс и кикбоксинг. Для данных видов спорта предусмотрена система разрешений, выдаваемых департаментом спорта и отдыха администрации штата.

Регистрация всех боксеров и занятых в этом виде спорта, а также разрешение на проведение промоушена обязательны и выдаются департаментом спорта и отдыха, действующим от имени Управления по боксу. Департамент ведет реестр всех профессиональных боксеров и занятых в этом виде спорта и предоставляет помощь этому виду спорта. Разрешения также необходимы для проведения любительских боксерских боев, поединков по кикбоксингу, любительской и профессиональной борьбе. Департамент спорта и отдыха определяет условия, соблюдение которых необходимо для получения разрешения на проведение подобных мероприятий.

Аналогичная модель применяется и в США, где существует национальная Комиссия по боксу, в чьи обязанности входит регулирование профессионального бокса и установление приемлемых стандартов. Комиссия действует в соответствии с «Законом о безопасности профессионального бокса» от 1996 года. Документ определяет круг лиц, участвующих в планировании и проведении соревнований по боксу, в который входят:

1) боксер — человек, ведущий борьбу в ходе соревнования по боксу.

2) владелец лицензии — человек, выступающий в роли тренера или секунданта;

3) менеджер — лицо, получающее компенсацию за работу в качестве агента или представителя боксера;

• устроитель матча — человек, планирующий проведение профессионального соревнования по боксу, выбирающий спортсменов и договаривающийся с ними об их участии в данном состязании;

• врач — человек, имеющий официальное разрешение штата на оказание медицинских услуг, выданное по месту предоставления этих услуг;

• промоутер — лицо, в первую очередь ответственное за организацию, рекламу и проведение профессионального соревнования по боксу.

Данный закон налагает на Комиссию ответственность за регистрацию всех боксеров. Спортсмены регистрируются в комиссии штата, в котором они проживают. Если они являются гражданами другой страны или живут в американском штате, в котором нет комиссии по боксу, они обязаны зарегистрироваться в комиссии любого другого штата. Одним словом, все боксеры, желающие участвовать в профессиональных соревнованиях, должны быть зарегистрированы в каком-либо штате США.

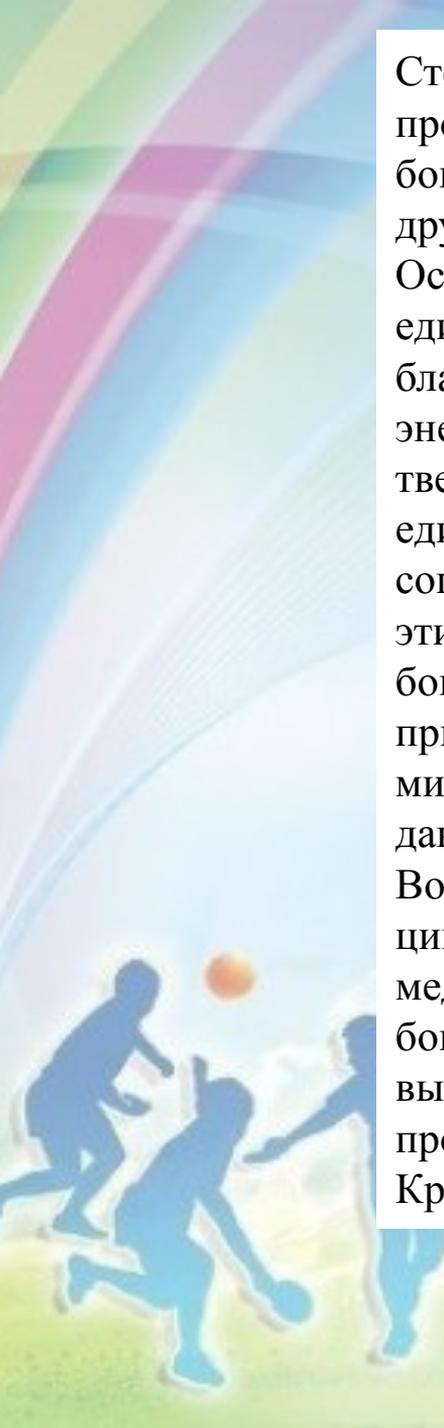
Еще одной важной обязанностью Комиссии по боксу является утверждение стандартов безопасности. Согласно действующим правилам, никто не может устраивать, рекламировать, организовывать, проводить профессиональное соревнование по боксу или участвовать в нем, если оно не соответствует хотя бы одному из следующих требований, призванных защитить здоровье и безопасность боксеров:

1) каждый боксер обязан пройти медицинское освидетельствование, по результатам которого врач дает заключение, может ли спортсмен без ущерба для своего здоровья участвовать в соревнованиях. Копия медицинского свидетельства предоставляется в Комиссию по боксу;

2) на месте проведения соревнований по боксу должен постоянно находиться медицинский персонал с оборудованием для реанимации, если только нет каких-либо исключительных обстоятельств;

3) врачу предписано постоянно находиться рядом с рингом;

4) каждому боксеру следует иметь медицинскую страховку, чтобы в случае необходимости получить медицинскую помощь.



Степень контроля различна в разных странах, максимальна она в Норвегии, где профессиональный бокс был запрещен до 2016 года. Любому норвежскому боксеру, желающему войти в ряды профессионалов, должен был переехать в другую страну.

Основная причина столь пристального внимания к боксу и восточным единоборствам заключается в том, что они приносят не только общественные блага, но и издержки. Блага включают в себя возможность заниматься энергичным видом спорта, требующим отличной спортивной формы и твердости духа. Кроме того, данные подтверждают, что бокс и восточные единоборства позволяют направить энергию неблагополучной молодежи в социально приемлемое русло и приучают ее к дисциплине. С другой стороны, эти виды спорта очень агрессивны и отличаются повышенным травматизмом. В боксе высок риск получения спортсменом черепно-мозговой травмы, приводящей к значительным личным и социальным издержкам. Для минимизации подобного риска необходимо очень жесткое регулирование данных видов спорта.

Вообще, бокс считается жестоким видом спорта, имеющим мало отношения к цивилизованному обществу, в котором запрещено физическое насилие. Многие медицинские ассоциации добиваются введения запрета на соревновательный бокс, поскольку он слишком дорого обходится обществу, которое только выиграет от его отсутствия. Однако правительства большинства стран продолжают поддерживать и финансировать бокс, особенно любительский. Кроме того, этот вид спорта все еще входит в программу Олимпийских игр.

Степень и форма государственного вмешательства

Начнем обзор направлений государственной идеологии с *консерватизма*. Консервативная идеология ставит во главу угла традиционные способы ведения дел. Придерживающееся ее правительство обычно регулирует социальную жизнь граждан и осуществляет цензуру в области искусства и литературы, которые не считает полезными для общества. Оно также контролирует распространение алкоголя и подобных средств и в целом стремится защитить людей от них самих. С другой стороны, такое правительство не вмешивается в дела бизнеса, полагая, что стремление к прибыли и личной выгоде в условиях рыночной экономики создают для него благоприятную среду. Но поскольку консервативное правительство видит в сильном частном секторе основу прогресса, в случае необходимости оно готово к протекционным мерам в отношении промышленности. Хотя такое правительство рассматривает спорт в качестве неотъемлемой части социальной жизни, оно отказывается ему в поддержке, поскольку он не является частью мира бизнеса. Многие консерваторы считают, что этим двум мирам лучше не иметь ничего общего друг с другом. С их точки зрения, спорт выполняет свои функции лучше всего, когда им занимаются любители, управляют волонтеры и он самостоятельно решает собственные проблемы.

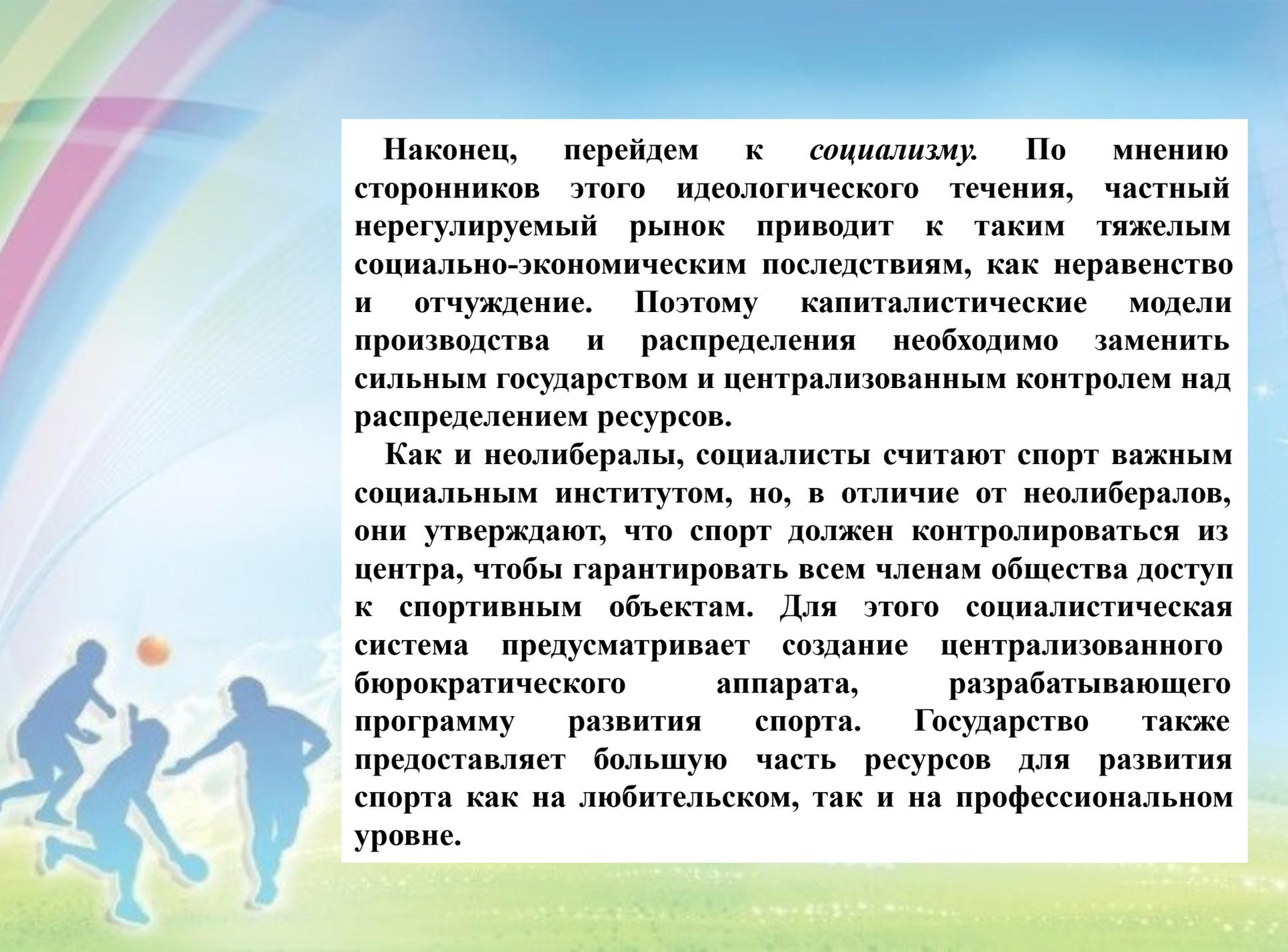


Следующим рассматриваемым идеологическим направлением является *реформизм*, либо, как его еще называют, вера в государство всеобщего благосостояния или социальная демократия. В центре внимания этой философской системы находятся социальная справедливость и равенство возможностей. Хотя реформисты признают необходимость сильного частного сектора в экономике, они считают, что он не может обеспечить справедливое распределение, поэтому им необходимо жестко управлять. Такое управление может выражаться в существовании системы государственных предприятий или строгого регулирования бизнеса. Реформисты солидарны с консерваторами в том, что поддержка бизнеса отвечает интересам общества. Но, в отличие от консерваторов, реформисты ставят во главу угла социальное развитие, требующее законодательного закрепления не только социальной свободы, но и социальной справедливости. Важную роль играет перераспределение дохода в пользу неимущих групп, при этом основное налоговое бремя возлагается на состоятельных граждан и корпорации. Большое внимание реформисты уделяют расходам государства, используемым для стимулирования экономики, когда спрос и расходы находятся на низком уровне. Реформистское правительство обычно является сторонником централизованной власти и стремится использовать ее для получения позитивных социальных результатов. Оно стремится сделать спорт более доступным для всех граждан, поскольку видит в нем инструмент социального развития.

С этой целью создаются специальные программы для удовлетворения потребностей отдельных групп населения, например национальных меньшинств, людей с инвалидностью, говорящих на других языках мигрантов, женщин. Таким образом, реформистское правительство уделяет основное внимание развитию любительского спорта, отодвигая профессиональный на второй план.



Еще одно идеологическое течение — *неолиберализм*. Его представители убеждены, что общество является наиболее здоровым, когда государство не вмешивается постоянно в жизнь своих граждан. Основным принципом признается верховенство закона. Если закон соблюдается, люди вольны по собственному усмотрению организовывать свою социальную жизнь, а бизнес — вести дела. Неолибералы не видят нужды в государственных компаниях и рассматривают приватизацию государственных предприятий как средство повышения эффективности и качества работы последних. Более того, считается, что отрасли экономики успешнее функционируют без контроля государства. Одним словом, неолибералы стоят на позиции, что государство должно не вмешиваться в экономическую деятельность, а лишь предоставлять опорную инфраструктуру и законодательную основу, способствующие расцвету бизнеса. Спорт является важным социальным институтом, но напрямую его контролировать не следует. Он может быть инструментом создания общества и экономического развития и в этом качестве заслуживает поддержки. Поэтому основной упор делается на профессиональный спорт в ущерб любительскому.



Наконец, перейдем к *социализму*. По мнению сторонников этого идеологического течения, частный нерегулируемый рынок приводит к таким тяжелым социально-экономическим последствиям, как неравенство и отчуждение. Поэтому капиталистические модели производства и распределения необходимо заменить сильным государством и централизованным контролем над распределением ресурсов.

Как и неолибералы, социалисты считают спорт важным социальным институтом, но, в отличие от неолибералов, они утверждают, что спорт должен контролироваться из центра, чтобы гарантировать всем членам общества доступ к спортивным объектам. Для этого социалистическая система предусматривает создание централизованного бюрократического аппарата, разрабатывающего программу развития спорта. Государство также предоставляет большую часть ресурсов для развития спорта как на любительском, так и на профессиональном уровне.

Зависимость между политической идеологией и развитием спорта

Идеологическое направление	Характерные черты	Отношение к развитию спорта
Консерватизм	<ul style="list-style-type: none">• Частный бизнес• Регулирование общественной деятельности	Дистанцирование государства от спорта, который рассматривается как управляемая волонтерами сфера общественной деятельности
Реформизм	<ul style="list-style-type: none">• Смешанная экономика• Регулирование как социальных, так и экономических вопросов	Прямое участие государства в строительстве спортивных объектов и поддержке любительского спорта
Неолиберализм	<ul style="list-style-type: none">• Акцент на рынке• Отсутствие регулирования экономики	Выделение ресурсов по большей части профессиональному спорту
Социализм	<ul style="list-style-type: none">• Ограничение рынка• Централизация• Бюрократический контроль распределения ресурсов	Прямое участие государства во всех аспектах развития спорта и жесткое его регулирование; выделение ресурсов как любительскому, так и профессиональному спорту

В итоге существует множество различных схем, в рамках которых государство финансирует, развивает и предоставляет спортивные объекты и программы. На одном полюсе государство может дистанцироваться от развития спорта, заявляя, что спорт — частное дело граждан или городских общин и лучше оставить этот вид деятельности рыночному и волонтерскому секторам.

Подобного принципа придерживалось австралийское правительство до 1970-х годов, пока оно не изменило взгляд и не решило выделять средства на спортивные объекты и программы.

Правительство США также предпочитает не вмешиваться в дела спорта, предоставив его рыночному сектору, а также школам и университетам.

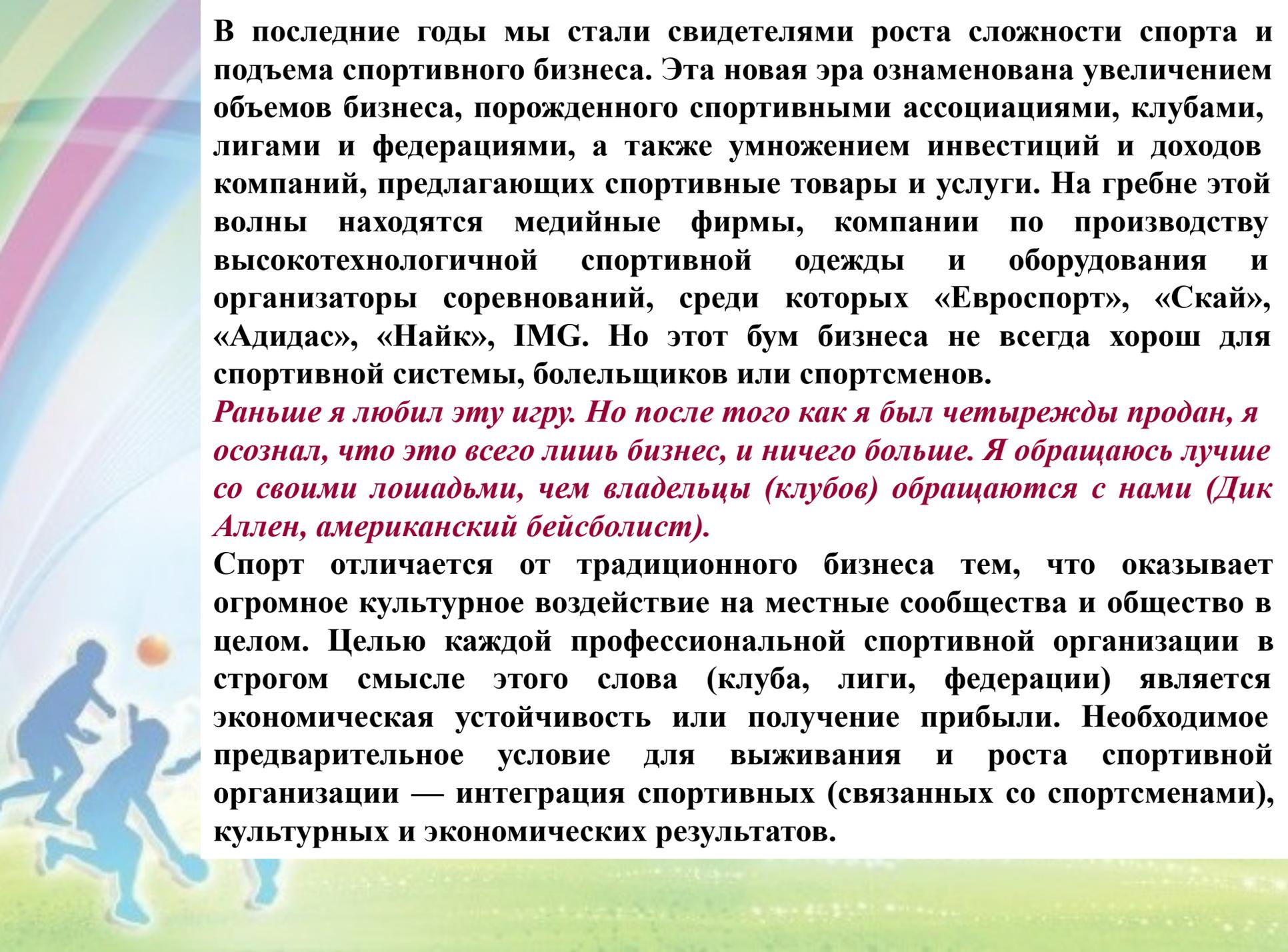
На другом полюсе государство само занимается развитием спорта, строя спортивные объекты по всей стране и финансируя их работу. Такой подход был характерен практически для всех коммунистических стран в 1970-1980-х годах. Например, в Советском Союзе и Германской Демократической Республике (ГДР) национальная программа развития спорта была интегрирована в систему образования, а спортивные школы выявляли и готовили одаренных юных спортсменов. Кроме того, видами спорта, подходившими для гражданской обороны и имевшими полувоенный характер, занимались на стадионах, принадлежащих предприятиям и профсоюзам.

Сходная модель реализовалась на Кубе, когда государство при помощи бюрократического аппарата управляло всеми уровнями спорта — от любительского до олимпийского. Хотя кубинское правительство не допускало профессионализма в спорте, оно всячески поощряло своих спортивных героев, направляя их на учебу в колледжи и университеты и помогая с трудоустройством. На Кубе, как и в СССР и ГДР, успех на соревнованиях рассматривался не только как спортивное достижение, но и как «психологическая, патриотическая и революционная» победа.

РЕШЕНИЕ СЛОЖНЫХ ВОПРОСОВ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Руководящие работники отвечают за постановку целей, которые должны быть достигнуты в результате реализации проекта или в ходе деятельности фирмы, организацию доступных ресурсов (кадровые и сырьевые, материальные и нематериальные), принятие решений, согласующихся со стратегией, и гарантию результатов. Это описание соотносится с работой тренера, занимающегося не только технической программой, но также имеющего право голоса в принятии стратегических решений и берущего на себя ответственность за деятельность, которая влияет на работу команды.

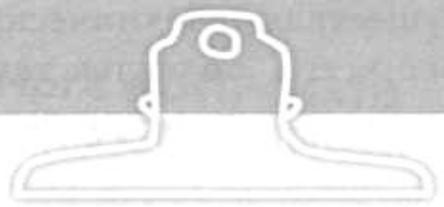
Такая роль впервые появилась в Английской премьер-лиге, где тренеры по футболу стали отвечать за долговременные технические проекты. Речь прежде всего идет о сэре Алексе Фергюсоне, который руководил командой «Манчестер Юнайтед» с ноября 1986 года и, вероятно, установил рекорд пребывания в должности. Другими примерами могут служить Рафаэль Бенитес, Жозе Моуринью, Арсен Венгер, Жерар Улье. Лидер команды как менеджер — это роль, которая охватывает все стороны жизни клуба, от игровой площадки до офиса. Такой разносторонний тренер должен заниматься технической программой, определением перспектив, тактикой, проблемами рынка, а также отвечать за качество проектов, связанных с игроками, болельщиками, владельцами и СМИ. Но создание условий, которые бы позволили руководителю команды действовать эффективно, зависит от организации. Не случайно тренеры Английской премьер-лиги, которых мы упомянули выше, достигли успеха в своей деятельности и добились прогресса таких спортивных клубов, как «Ливерпуль», «Арсенал» и «Челси». Владельцы этих организаций доверили руководителям своих команд осуществлять технические проекты клубов. Лидер команды, скорее всего, появится там, где высока сложность задач, ограничены ресурсы, чрезвычайно сильно внешнее давление.



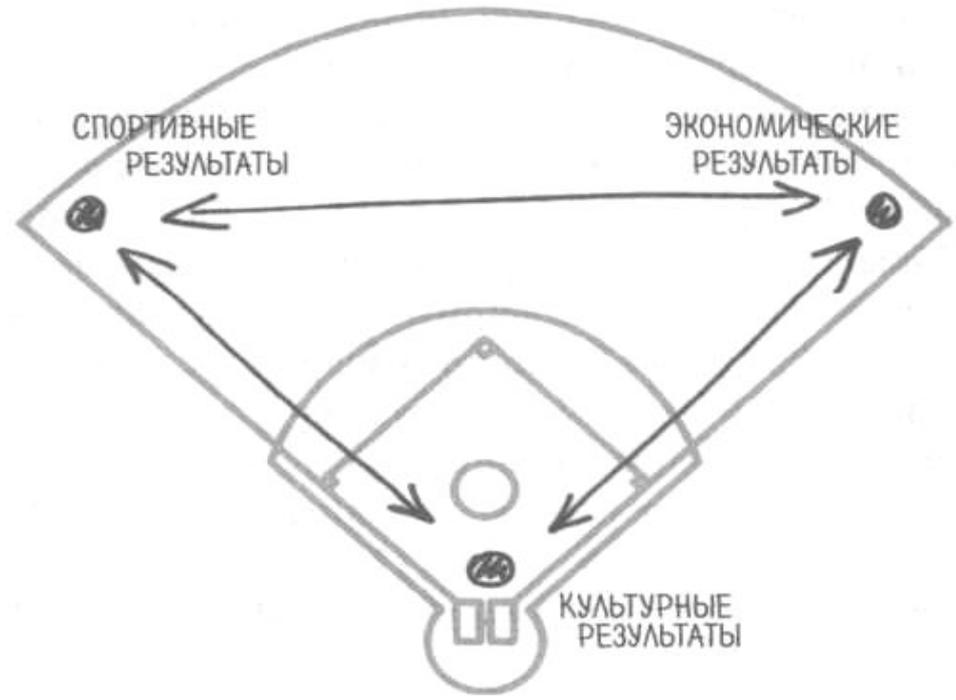
В последние годы мы стали свидетелями роста сложности спорта и подъема спортивного бизнеса. Эта новая эра ознаменована увеличением объемов бизнеса, порожденного спортивными ассоциациями, клубами, лигами и федерациями, а также умножением инвестиций и доходов компаний, предлагающих спортивные товары и услуги. На гребне этой волны находятся медийные фирмы, компании по производству высокотехнологичной спортивной одежды и оборудования и организаторы соревнований, среди которых «Евроспорт», «Скай», «Адидас», «Найк», IMG. Но этот бум бизнеса не всегда хорош для спортивной системы, болельщиков или спортсменов.

Раньше я любил эту игру. Но после того как я был четырежды продан, я осознал, что это всего лишь бизнес, и ничего больше. Я обращаюсь лучше со своими лошадьми, чем владельцы (клубов) обращаются с нами (Дик Аллен, американский бейсболист).

Спорт отличается от традиционного бизнеса тем, что оказывает огромное культурное воздействие на местные сообщества и общество в целом. Целью каждой профессиональной спортивной организации в строгом смысле этого слова (клуба, лиги, федерации) является экономическая устойчивость или получение прибыли. Необходимое предварительное условие для выживания и роста спортивной организации — интеграция спортивных (связанных со спортсменами), культурных и экономических результатов.



ИНТЕГРАЦИЯ И УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ





Спортивные результаты включают в себя все, что ассоциируется с победой: *успех в соревнованиях, личные и командные награды, новые рекорды и достижения.* Примерами культурных результатов служат послания, которые спортсмены и руководители команд стремятся донести до болельщиков и общества в целом; этическое и высокоморальное поведение спортсменов и тренеров на игровой площадке и за ее пределами; качество их взаимоотношений с местным населением; количество болельщиков, принимающих участие в спортивных мероприятиях и инициативах; возможности взаимодействия и обучения; ценности, пропагандируемые спортивной организацией. *Ценностями, связанными со спортом, являются соревновательность, мастерство, солидарность, терпимость, уважение, ответственность, дружба, преданность делу, командный дух, чувство принадлежности, лояльность, честность, верность, мужество, решимость, сотрудничество и поддержка, доверие.*

Наконец, экономические результаты побуждают команду искать конструктивный баланс между затратами и доходами, который удовлетворил бы инвесторов. Очевидно, что, если спортивной организации не удастся достичь успеха хотя бы в одной из этих категорий результатов, это потенциально может повредить ей и в двух других.

Спортивный бизнес позволяет использовать комбинированный подход к балансу потребностей различных заинтересованных сторон и институтов с навыками, отличающимися от тех, которые мы находим в мире деловых отношений. Это не просто вопрос финансов или маркетинга: менеджеры от спорта должны начинать с технической стороны игры, а затем объединить ее с аспектами управленческой деятельности, преследуя цель увеличения ценности проекта.

С приходом бизнеса в спорт тренеры оказались в ситуации повышенной организационной сложности, которая более сходна с ситуацией корпоративного бизнеса, возникающей под воздействием ряда значимых факторов, к которым относятся:

- *технический уровень игроков, приобретенных на многомиллионном рынке трансакций;*
- *ожидания спортсменов в отношении предоставляемых им услуг и ресурсов;*
- *ожидания болельщиков и часто владельцев клуба (команда должна выигрывать и поддерживать высокий интерес к себе и своим выступлениям);*
- *ряд заинтересованных сторон, оказывающих влияние на выбор клуба и на решение различных вопросов (спонсоры, поставщики, игроки, члены семей, технический персонал, спортивные институты и т. д.);*
- *давление внешней среды;*
- *сложность сохранения баланса и интегрирования спортивных результатов (на игровой площадке), социальных результатов (положительные ценности для болельщиков и местного сообщества) и экономических результатов.*

В организационном плане тренер играет центральную роль, как человек, который берет на себя ответственность за принятие решений в сложных ситуациях, возникающих в ходе реализации спортивного проекта, отвечает на вопросы представителей многочисленных заинтересованных сторон, вращающихся вокруг клуба. Тренеры могут придать четкую форму правилам, поведению и культуре команды и клуба в целом, вследствие чего им часто приходится жонглировать ожиданиями и эмоциями различных действующих лиц как внутри раздевалки, так и за ее пределами. Выбор, который делают тренеры, имеет огромное значение в плане достижения различных категорий результатов, описанных выше, и последующей необходимости интегрировать эти результаты.



Очевидно, что тренеры оказывают влияние на спортивные результаты благодаря своим техническим и тактическим решениям. На культурные результаты тренеры влияют посредством своих публичных выступлений, связей, устанавливаемых со спортивными институтами, СМИ, болельщиками, посредством ценностей, которые они прививают спортсменам своей команды, создавая ее имидж. В плане экономических результатов тренеры могут не только повысить ценность спортсменов и выбрать хороших координаторов, но и привлечь бизнесменов и спонсоров, которые соответствуют спортивным проектам, выстраиваемым тренерами. Наконец, технический выбор тренеров все чаще напоминает управленческие решения, принимаемые менеджерами. Таким образом, мы видим, что тренер играет стратегическую роль для спортивной команды, обладая значительным влиянием на все три указанные выше категории результатов.

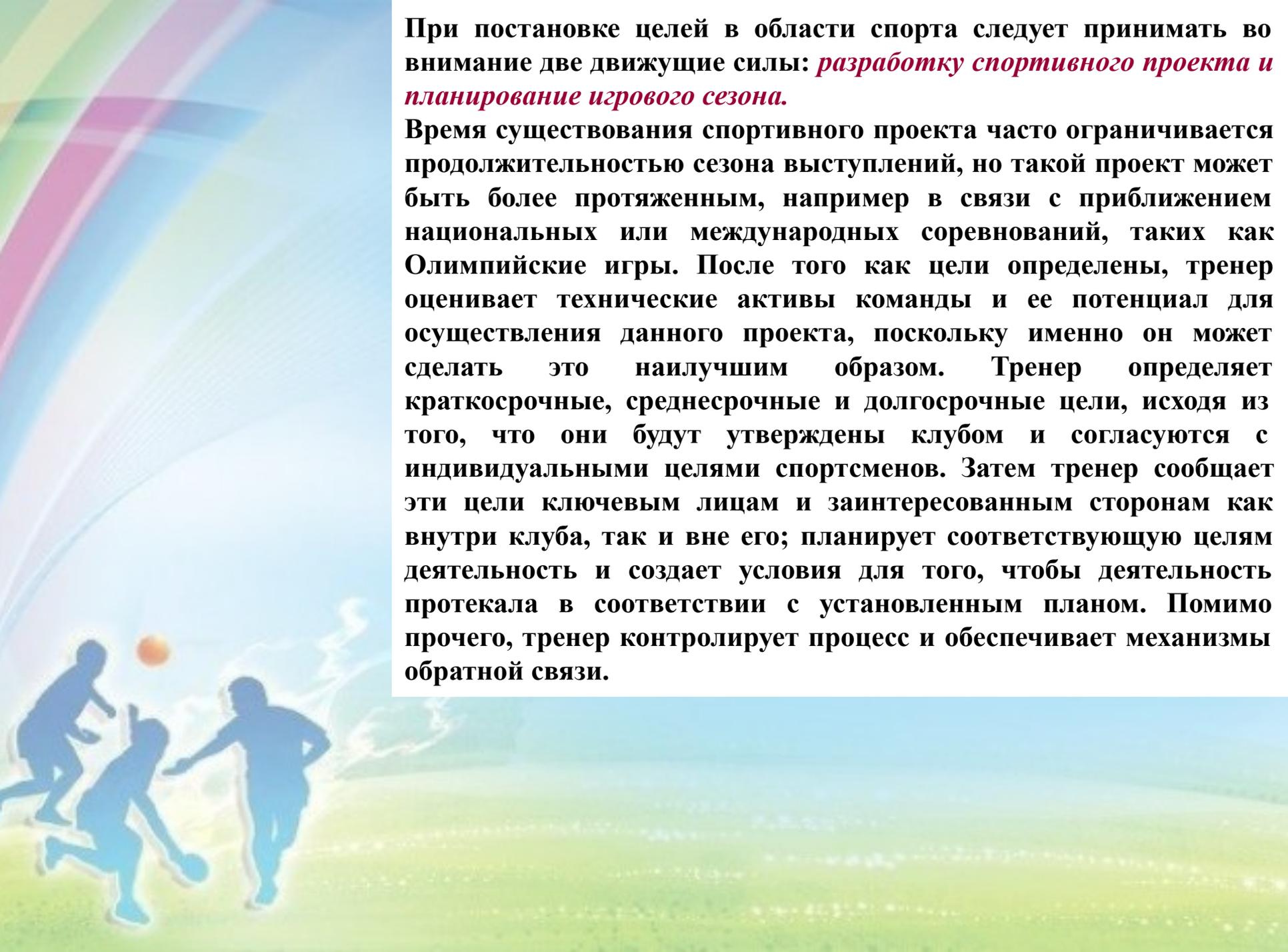
Когда мы используем термины «руководитель» и «управление» применительно к тренеру, мы подчеркиваем те виды деятельности и стили поведения, которые связаны с управлением командой, в противоположность более традиционной технической/тактической роли, включающей в себя управление моральной атмосферой в раздевалке.

ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ, ПЛАНИРОВАНИЕ, ВЫСТУПЛЕНИЯ В ТЕЧЕНИЕ ИГРОВОГО СЕЗОНА

Постановка целей означает определение того, каких результатов команда намеревается достичь в течение определенного периода времени. Основное допущение состоит в том, что четко сформулированные цели регулируют поведение людей прямым и непосредственным образом лучше, чем простое утверждение: *«Сделайте всё от вас зависящее»* или *«Приложите все ваши усилия»*. Руководитель команды должен, **во-первых**, ставить достижимые, понятные, конкретные и сложные цели, а затем эффективно взаимодействовать с командой. Каждый член группы должен принять и разделить эти цели. В результате все члены коллектива будут иметь четкое представление о том, чего они стараются достичь, какой вклад они могут внести лично (мотивация). Это порождает чувство принадлежности к коллективу, работающему совместно для создания итогового результата, который принесет пользу каждому (удовлетворение). Один из тренеров дал очень четкое определение этому процессу:

Я верю в необходимость постановки целей, но они должны быть реалистичными, а не идеалистичными или упрощенными. Когда поставлены нереально высокие цели, очень скоро станет понятно, что их не удастся достичь. Такое понимание гасит инициативу. С другой стороны, если цель слишком проста, достичь ее будет очень легко. Без усилий и награда будет казаться малой (Джон Вуден, американский баскетболист и тренер).





При постановке целей в области спорта следует принимать во внимание две движущие силы: *разработку спортивного проекта и планирование игрового сезона.*

Время существования спортивного проекта часто ограничивается продолжительностью сезона выступлений, но такой проект может быть более протяженным, например в связи с приближением национальных или международных соревнований, таких как Олимпийские игры. После того как цели определены, тренер оценивает технические активы команды и ее потенциал для осуществления данного проекта, поскольку именно он может сделать это наилучшим образом. Тренер определяет краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные цели, исходя из того, что они будут утверждены клубом и согласуются с индивидуальными целями спортсменов. Затем тренер сообщает эти цели ключевым лицам и заинтересованным сторонам как внутри клуба, так и вне его; планирует соответствующую целям деятельность и создает условия для того, чтобы деятельность протекала в соответствии с установленным планом. Помимо прочего, тренер контролирует процесс и обеспечивает механизмы обратной связи.

Тренер определяет краткосрочные цели (например, на один игровой сезон), которые сопоставимы с имеющимися у клуба ресурсами и соответствуют ожиданиям владельцев клуба, СМИ, болельщиков и самих игроков. Хотя тренер взаимодействует с руководителями клуба по вопросам контроля над ресурсами команды, только руководители клуба решают, адекватны ли поставленные цели, как и когда они могут быть достигнуты. Все это редко происходит скоординировано, и опыт тренерской работы это подтверждает.

Я прибыл в клуб «Рома» после длинной вереницы сменявших друг друга тренеров и должен был сразу же положительно повлиять на результаты команды. Более того, клуб сделал несколько публичных заявлений, которые я не считал реалистичными. В «Роме» я должен был давать результаты и поддерживать высокие стандарты, начиная с самого старта. Все это породило больше и больше проблем (Луиджи Дельнери, итальянский футболист и футбольный тренер).

Тренер должен устанавливать прозрачные и, что более важно, гармоничные и бесконфликтные взаимоотношения с руководителями и владельцами клуба.

Очень важно немедленно выработать цели для клуба, выражая свое мнение относительно реальных шансов достижения этих целей... Вот здесь порой и кроется источник конфликтов между тренером команды и руководством клуба (Луиджи Де Канио, итальянский футболист и футбольный тренер).

Клуб всегда диктует вам цели, которых надо достичь, например: «Попасть в шестерку лучших и дать возможность молодым игрокам реализовать свой потенциал». Часто ошибкой, которую мы, тренеры, делаем, является то, что мы говорим «да» только для того, чтобы получить контракт с клубом. Самой частой ошибкой, которую делают клубы, является наличие только коммуникативной стратегии. Этого недостаточно для выработки стратегии, вы должны действовать совместно, чтобы претворить ее в практику (Серее Косми, итальянский футбольный тренер).

Хорошая идея — выработать новые правила, устанавливать разумные цели и избегать избыточного давления на игроков (Дэн Петерсон, баскетбольный тренер).



Некоторые цели очень сложны, их чрезвычайно трудно достичь, особенно в спорте, где возможности одержать победу или завоевать приз немногочисленны и редки. Нам следует понимать значимость цели, но при этом взвешивать все за и против, как свидетельствуют следующие высказывания:

Когда вы строите планы для национального чемпионата, это не вопрос жизни или смерти. Это гораздо более важно (Даффи Догерти, американский футболист и тренер).

Если вы делаете каждую игру вопросом жизни и смерти, у вас точно будут проблемы (Дин Смит, американский баскетбольный тренер).

Хотя выигрыши и поражения генерируют у игроков энергию и энтузиазм на очень разных уровнях, тренер не может допустить, чтобы результаты одной игры поколебали его решения. Вместо этого он должен комплексно подходить к реализации проекта и во время работы контролировать время и мотивацию.

Люди думают, что тренер счастлив, когда команда выигрывает, и расстроен, когда она проигрывает. На самом деле тренер в гораздо большей степени вовлечен в процесс и не довольствуется счетом в одной игре. Результаты ощущаются на более глубоком уровне, ежедневно, каждый момент при взаимодействии тренера с командой и персоналом (Джоан Полома Маккелли, американская баскетболистка).

Фактически тренер несет ответственность за создание проекта и постановку необходимых средне- и долгосрочных целей. Программа одного игрового сезона должна быть встроена в более масштабную картину деятельности, охватывающую 4-5-летний период. В рамках этой деятельности у тренера есть время создать команду, приобретать с каждым годом новые ресурсы, сосредотачиваться на достижении побед, оставаться последовательным и стабильным. Когда команда почти случайно выигрывает в чемпионате и ее победы не являются результатами соответствующей средне- и долгосрочной программы, это говорит о необходимости коренной перестройки команды и пересмотра методов работы. Выигрывающие команды и клубы придерживаются тщательного и педантичного подхода к планированию. Именно об этом свидетельствуют следующие цитаты:

«Сиена» в эти годы стала в Италии лучшей баскетбольной командой и лучшим клубом. В этом нет никаких сомнений. «Сиена» добилась успеха в выполнении долгосрочного плана, реализация которого была начата несколько лет назад. Руководство сделало правильно, не желая необдуманно вмешиваться в ход событий. Сотрудники всегда анализировали победы команды, чтобы определить, являются ли они результатами плана или случайных факторов, как это иногда случается в спорте. Имея план, клуб сумел продвинуться вперед независимо от разного рода случайностей (Карло Рекалcati, итальянский баскетбольный тренер).

Победитель пользуется преимуществом счастливого случая; выигрывающая команда складывается день изо дня, с помощью метода и практик (Паскуале Гравина, итальянский футбольный тренер).

В таких случаях тренеру приходится создавать техническую программу, но более важно, чтобы ее поддержал клуб. Клуб, команда, тренер — все три составляющие работают вместе. *Величайшей победой для тренера (и для команды) является начало игр в серии С (третий уровень итальянского футбола) и переход команды в серию А практически с тем же самым составом игроков. Это означает, что вы проделали хорошую работу, предложив заслуживающую внимания программу (Серее Косм, итальянский футбольный тренер).*

Определение средне- и долгосрочных временных рамок также означает, что у клуба есть условия для реализации амбициозных проектов.

Но если над тренером постоянно висит угроза освобождения от должности, им движет чувство незащищенности и часто страх потерпеть неудачу. Это искажает подлинную роль тренера как лидера.

В подтверждение приведем высказывания нескольких тренеров:

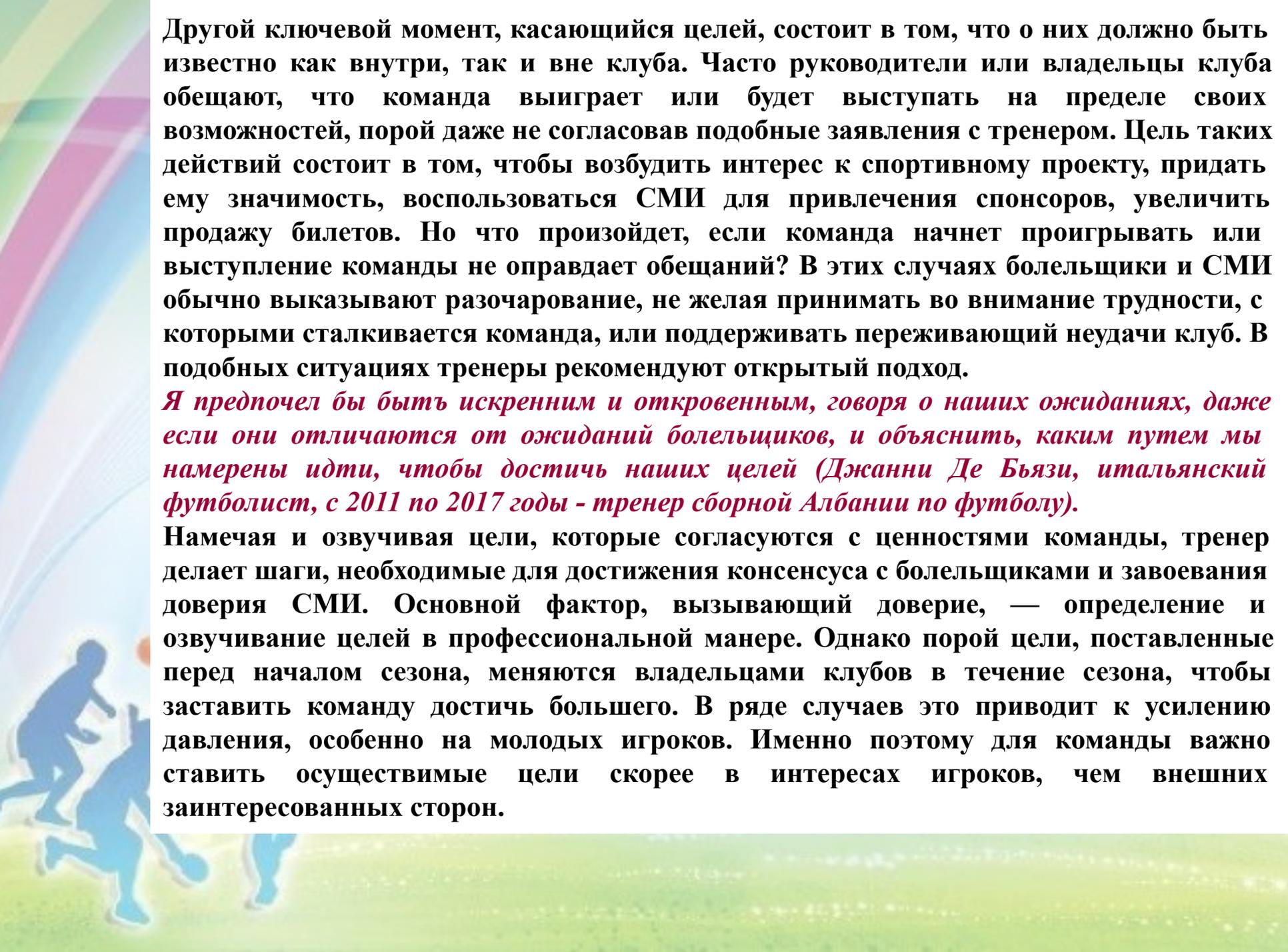
Долгосрочное планирование не всегда осуществимо. Я должен слушать тренера юношеской команды, который говорит мне, что у него есть лучший 14-летний игрок, но иногда я думаю: «Что толку мне от этого прямо сейчас?» С трудом верится, что я все еще буду здесь, когда он дебютирует. Лучше не увлекаться продвижением молодых игроков и не исходить из того, что они обязательно приведут вас к победе (Грэм Бэрроу, английский футболист и тренер).

Когда тренера нанимают на работу, можно считать, что он уже уволен. Просто дата еще не определена (Чарльз Мартин Ньютон, американский баскетбольный тренер).

Каждый тренер пребывает в последнем году своего контракта. Просто некоторые не знают об этом (Дэн Хеннинг, американский футболист и тренер).

Таким образом, организационные условия, созданные руководством клуба, обеспечивают максимальную эффективность работы тренера. Иногда такие условия оговариваются и создаются самим тренером, если он использует для этого свои навыки лидера.





Другой ключевой момент, касающийся целей, состоит в том, что о них должно быть известно как внутри, так и вне клуба. Часто руководители или владельцы клуба обещают, что команда выиграет или будет выступать на пределе своих возможностей, порой даже не согласовав подобные заявления с тренером. Цель таких действий состоит в том, чтобы возбудить интерес к спортивному проекту, придать ему значимость, воспользоваться СМИ для привлечения спонсоров, увеличить продажу билетов. Но что произойдет, если команда начнет проигрывать или выступление команды не оправдывает обещаний? В этих случаях болельщики и СМИ обычно выказывают разочарование, не желая принимать во внимание трудности, с которыми сталкивается команда, или поддерживать переживающий неудачи клуб. В подобных ситуациях тренеры рекомендуют открытый подход.

Я предпочел бы быть искренним и откровенным, говоря о наших ожиданиях, даже если они отличаются от ожиданий болельщиков, и объяснить, каким путем мы намерены идти, чтобы достичь наших целей (Джанни Де Бьязи, итальянский футболист, с 2011 по 2017 годы - тренер сборной Албании по футболу).

Намечая и озвучивая цели, которые согласуются с ценностями команды, тренер делает шаги, необходимые для достижения консенсуса с болельщиками и завоевания доверия СМИ. Основным фактором, вызывающим доверие, — определение и озвучивание целей в профессиональной манере. Однако порой цели, поставленные перед началом сезона, меняются владельцами клубов в течение сезона, чтобы заставить команду достичь большего. В ряде случаев это приводит к усилению давления, особенно на молодых игроков. Именно поэтому для команды важно ставить осуществимые цели скорее в интересах игроков, чем внешних заинтересованных сторон.



Цели, которые требуют от команды слишком больших или совсем незначительных усилий, могут негативно влиять на мотивацию и, как следствие, на деятельность команды, особенно если эти цели не разделяются большинством игроков. Крайне сложные цели заставляют ожидать от команды выдающегося выступления. В некоторых случаях, делая такие цели достоянием общественности, можно мотивировать команду в большей степени и заявить о потенциале игроков, если им еще только предстоит создать себе репутацию победителей, а также укрепить доверительные отношения между тренером и командой. Хотя такая коммуникация с внешними сторонами может расцениваться как несущая определенные риски, некоторые тренеры часто вновь и вновь подтверждают свою веру в команду, как это делают два великих профессиональных тренера:

Мои игроки — лучшие в мире: сначала это были игроки «Порто», затем — «Челси», а теперь — игроки команды «Интер» (Жозе Моуринью, португальский футболист и футбольный тренер).

Я никогда в жизни не был в проигрывающей команде и не думаю, что прямо сейчас это изменится (Винс Ломбарди, американский футболист и тренер).

Ключевой момент здесь — разделение целей, особенно со спортсменами. Цели команды должны интегрироваться с индивидуальными устремлениями игроков. В мире спорта часто приходится слышать, что командный дух и цели должны быть приоритетнее всего остального. Один из тренеров высказался по этому поводу следующим образом:

Команда прежде всего. Вы должны заботиться о других больше, чем о себе. Если вы заботитесь о парне слева и о парне справа больше, чем о себе, знаете, о ком тоже позаботятся? О парне в середине (Сэм Митчелл, баскетболист и тренер).

Но это справедливо только тогда, когда отдельные игроки верят в команду и думают, что благодаря этому смогут достичь своих личных целей. Люди всегда стремятся реализовать собственные потребности, даже если они великодушны и внимательны к другим. Один из тренеров так определил свое видение сотрудничества и групповых целей:

Сотрудничество — это умение работать с другими для пользы всех. Это не значит приносить свои интересы в жертву ради чужой выгоды. Если то, что вы делаете, не помогает участникам этой деятельности, значит, это нечто иное, чем сотрудничество. Вероятно, это можно назвать услугой или себялюбием (Джон Вуден, американский баскетбольный тренер).

Балансирование между индивидуальными ожиданиями успеха и коллективным желанием выиграть — часть работы тренера. Каждый игрок, особенно в первые несколько дней тренировок, оценивает других и пытается догадаться, сможет ли эта группа выигрывать. Если кто-то начинает в этом сомневаться, вот тут-то и начинается понастоящему трудная часть моей работы (Этторе Мессина, итальянский баскетбольный тренер).

Разделение личных целей игроков нередко приводит тренера и других членов команды к лучшему пониманию того, какого вклада они могут ожидать друг от друга. Что еще более важно, этот процесс выявляет наиболее эффективные механизмы для активизации на игровом поле и позволяет гарантировать совпадение командных и индивидуальных целей. По свидетельству одного из тренеров, может быть полезным осуществление формального процесса:

Одна из вещей, с которых я люблю начинать, — раздать по листку бумаги каждому члену коллектива (не только игрокам, но и генеральному менеджеру, врачу и физиотерапевтам), чтобы они записывали свои мысли и свои честолюбивые замыслы, то, что их мотивирует, и то, чего они ожидают от клуба. В конце года я всегда сравниваю эти записи с достигнутыми нами результатами, подводя итоги сезона. Мне посчастливилось тренировать Данило Галлилари в Милане, когда ему было 18. Сегодня он играет за НБА в команде «Денвер Наггетс». Данило написал: «Завоевать уважение других на игровой площадке». Уже тогда я понимал, что рождается талантливый игрок (Александр Джорджевич, югославский и сербский баскетболист и тренер).

Другим понятием, тесно связанным с постановкой целей, является *планирование*. Планирование игрового сезона требует усилий и энергии, знания того, когда спортсменам нужен перерыв или когда разным игрокам следует работать над определенными видами упражнений во время предыгрового тренировочного периода. Благодаря хорошим рабочим взаимоотношениям с персоналом тренеры могут в достаточной мере предугадывать все возможные сценарии развития событий, держа в поле зрения даже самые незначительные детали, как видно из следующего высказывания:

Во время наших заседаний я также представил годовой план работы для сотрудников. Он состоял более чем из 200 пунктов, на которые следовало обратить внимание, а кроме того, изобиловал цитатами и притчами, которые были для меня важны. План включал слоган команды: «Это не про меня! Это про нас!» (Бобби Боуден, американский футболист и тренер).

Неправильная подготовка к матчу или ошибки в планировании деятельности и рабочей нагрузки могут привести к потерям для команды.

Планирование начинается, когда тренер берет в руки сезонное расписание, которое может работать как на команду, так и против нее.

Для нескольких ключевых игр даты определены, но соперники пока неизвестны.

Для участия в национальном чемпионате тренер должен изучить последовательность игр, чтобы увидеть, какие матчи будут играть на домашней площадке, а какие — на выезде; с каких игр начнется сезон и какими он закончится; какие игры предшествуют международным матчам с участием тренируемой команды, а какие следуют за ними; когда будет сделан перерыв для участия в национальных соревнованиях и т. д.

Планировать означает заранее продумать все вероятные сценарии, тщательно взвесить риски и возможности.

Расписание также позволяет тренеру устанавливать промежуточные цели (которые не всегда могут быть разделены с командой) относительно того, как команда должна проводить игры, кого из игроков выпустить на поле, насколько ровной может быть игра и т. д. Вот что сказал один из тренеров:

Вы не можете всегда полностью управлять игровым сезоном. Но вы должны дать игрокам знать, когда им надо активизироваться. В начале сезона я пытаюсь выяснить, что собой представляет команда, которую я получил, спланировать технические задачи, решить, как нам предстоит играть во время чемпионата, наметить промежуточные этапы, которые нам предстоит пройти в техническом, физическом и эмоциональном отношении. Некоторыми из этих соображений я могу поделиться с игроками. Я ставлю перед ними реальные технические цели, как индивидуальные, так и командные (Симоне Пьяниджани, итальянский баскетбольный тренер).

Многие тренеры планируют деятельность не дальше, чем в пределах каждой недели или в промежутке от одного соревнования до другого, иногда даже меняя план в течение сезона. Но это создает у игроков ощущение дезорганизованности команды, в то время как наличие четкого графика тренировок и персональных задач, базирующихся на событиях игрового сезона, положительно сказывается на спортсменах. Тем не менее недостаточно одной только хорошей практики. Один из тренеров утверждал:

Один день практики как один день беззаботной жизни. Это не принесет вам никакой пользы (Эйб Лемонс, американский баскетболист и тренер).

Успех спортивного проекта в большой степени зависит от способности создать организацию, которая может эффективно функционировать, стремясь поддерживать спортивные проекты. Выстраивание организационных способностей команды требует четких целей и знания того, что нужно предпринять для победы. Жозе Моуринью утверждает следующее:

Когда я принимаю клуб, я могу остаться в нем 10 или 20 лет, или один год, или один месяц. Потому что в футболе возможно все. Но когда вы становитесь менеджером клуба, вам приходится думать с учетом того, что вы останетесь в клубе на 50 лет. Вы не должны работать на завтрашний день, вы должны работать на будущее клуба. Например, Фелипе Сколари приют клуб «Челси» месяц назад и сказал, что никогда раньше не видел так хорошо организованного клуба, с фантастической тренировочной структурой. Для меня это значит столько же, сколько чемпионский титул, потому что я работал для того, чтобы создать эту структуру (Жозе Моуринью, португальский футболист и футбольный тренер).

К сожалению, тренеры, которые уделяют много времени постановке целей и планированию, но упускают из виду конкретное исполнение, не будут работать эффективно. Многие управленческие проблемы связаны скорее с практической деятельностью и умением эффективно мобилизовать сотрудников, а не с формулировкой и утверждением планов. Тренеры и менеджеры часто испытывают трудности, стараясь выполнять свои обязательства, соблюдать сроки исполнения проекта и определять, как и когда контролировать деятельность других сотрудников.

Когда вы ведете за собой других, действие — это то, что имеет значение. Действие — катализатор. Раздумывать о чем-либо — прекрасно. Говорить о чем-либо — приятно. Но только в результате действия произойдет одно из двух: вы либо потерпите неудачу, либо добьетесь успеха. В любом случае вы выиграете (Билл Йост, американский футболист и тренер).

Тренеры, нацеленные на осуществление деятельности, фокусируются на том, чтобы работа выполнялась четко, до малейших деталей, даже если они не отвечают непосредственно за данную задачу. Такой подход обычно требует много времени, но он гарантирует тренерам возможность использовать преимущества и инновационные методы работы, что подтверждают следующие слова:

Безупречность кроется в деталях. Я бескомпромиссный человек: я не прощаю посредственности и глупости. Я перфекционист, это разрушает жизнь людей вокруг меня, и больше всего — мою собственную (Жан Тодт, спортивный менеджер. Президент Международной автомобильной федерации FIA).

Когда я тренировал баскетбольную команду Калифорнийского университета, я полагал, что, раз мы собираемся добиться успеха, нам нужно быть прилежными. Одним из способов, с помощью которого я достиг этого, было правильное планирование. Я провел два часа с моими коллегами, планируя каждое действие. Каждое упражнение было просчитано по минутам. Каждый аспект тренировок был отрежиссирован, включая то, где складывать мячи для тренировки (Джон Вуден, американский баскетболист и баскетбольный тренер).

Таким образом, в своем видении спортивного проекта тренеры не должны упускать из виду детали, относящиеся к практической деятельности. По сути, в наборе навыков, присущих успешному тренеру, имеются два неотъемлемых качества: способность видеть программу деятельности в целом, со всеми потенциальными изменениями, и способность формулировать детально разработанный план действий. Такая двойная способность делает работу тренера чрезвычайно сложной, но это и уникальная черта любого руководителя, который контролирует программу действий в динамике, увеличивая шансы на успех. Комбинация умений ставить цели, претворять их в жизнь и устанавливать обратную связь приводит к лучшим результатам, особенно если речь идет о сложной деятельности и непростых задачах, как лаконично определяют эти тренеры:

Когда я должен оценить выступление игрока, я всегда сообщаю ему статистические данные и показываю видеозапись его выступления, но то, что меняется всегда, так это мой с ним разговор (Фердинандо Де Джорджи, итальянский волейболист и тренер).

Самое важное в тренерской работе — умение критиковать выступление, но никогда — выступавшего (Луи Холтц, американский футболист и тренер).



Укажем на негативный побочный эффект целей. Фактор риска состоит в том, что не подлежащие изменению цели могут рассматриваться как нечто большее, чем просто средство. Это часто приводит к росту протестного поведения или неспособности правильно реагировать на неожиданные события.

Один из тренеров объясняет это следующим образом:

Мы можем спланировать поездку до самой последней мелочи, но неожиданности всегда возникают. Когда они случаются, мы должны приспосабливаться. Если самолет опоздает или если пойдет снег, мы должны адаптировать свое расписание. Если в отеле, в котором мы поселились, шумят другие постояльцы, мы должны приспособить свою ежедневную деятельность. Если единственный открытый ресторан предлагает бургеры и жареный картофель, мы должны упростить свой рацион. Если мы не сможем адаптироваться, мы останемся далеко позади! (Джон Вуден, американский баскетболист и баскетбольный тренер).

ОСОБЕННОСТИ ПОВЕДЕНИЯ ТРЕНЕРА ПРИ ПОСТАНОВКЕ ЦЕЛЕЙ И ПЛАНИРОВАНИИ ИГРОВОГО СЕЗОНА

Ниже приводятся рекомендации тренеров в отношении постановки целей и планирования игрового сезона.

- Ставьте цели, основанные на доступных технических ресурсах.
- Разработайте спортивную программу на кратко-, средне- и долгосрочный период.
- Ставьте цели, максимально опирающиеся на объективные критерии (например, экономическая и техническая ценность спортсменов).
- Вовлекайте в процесс разработки целей владельцев, менеджеров и руководителей клуба.
- Ставьте командные цели с учетом индивидуальных задач и ожиданий.
- Сообщайте информацию о поставленных целях менеджерам и владельцам клуба, чтобы обеспечить возможность координировать коммуникацию с болельщиками, СМИ и другими внешними заинтересованными сторонами.
- Планируйте игровой сезон, опираясь на календарь игр и спортивные цели команды.
- Вносите изменения в план в течение игрового сезона, опираясь на результаты (победы или поражения), рабочую нагрузку, уровень активности команды.
- Делитесь всеми целями выступления команды с персоналом и администрацией клуба, но не всегда — с игроками, чтобы избежать негативного влияния на их ответственное отношение к игре.
- Следуйте плану, т. е. детально контролируйте процесс его реализации.
- Создавайте стимулирующую организацию, которая поощряет обучение и развитие.
- Избегайте в своей тренерской деятельности сосредотачиваться исключительно на индивидуальных и командных целях.

Успешные тренеры используют цели в качестве ориентиров и фокусируются на создании такой окружающей среды, которая стимулирует работу, ответственность и желание совершенствоваться. К тому же очень важно быть открытыми для обсуждения и пересмотра целей, не позволяя при этом команде утрачивать амбиции по поводу достижения этих целей.

ПЕРЕГОВОРЫ С ВЛАДЕЛЬЦАМИ И ДРУГИМИ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ ПО ПОВОДУ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РЕСУРСОВ, РАСПРЕДЕЛЕНИЯ РОЛЕЙ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ СТЕПЕНИ САМОСТОЯТЕЛЬНОСТИ

Переговоры — это интерактивный процесс, в котором две и более стороны пытаются достичь взаимовыгодного приемлемого результата, обычно в случае разногласий или конфликта интересов. Эффективность таких переговоров в высокой степени зависит от предварительной подготовки и изучения вопроса. Знать, как вести переговоры, — значит выстраивать процесс обмена мнениями, искать консенсус с учетом аргументов и позиции другой стороны и находить решение и инновационные альтернативы, совместимые с предпочтениями каждой из вовлеченных в переговоры сторон. Грамотный специалист приступает к переговорам с целью убедить другую сторону в том, что его предложение и есть лучшее решение вопроса. Оценка показывает, что около 20% рабочего времени менеджера связано с ведением переговоров, поэтому полезно найти подход, который будет работать при самых разных переговорных сценариях.



Переговоры могут иметь *дистрибутивную* или *интегративную* структуру.

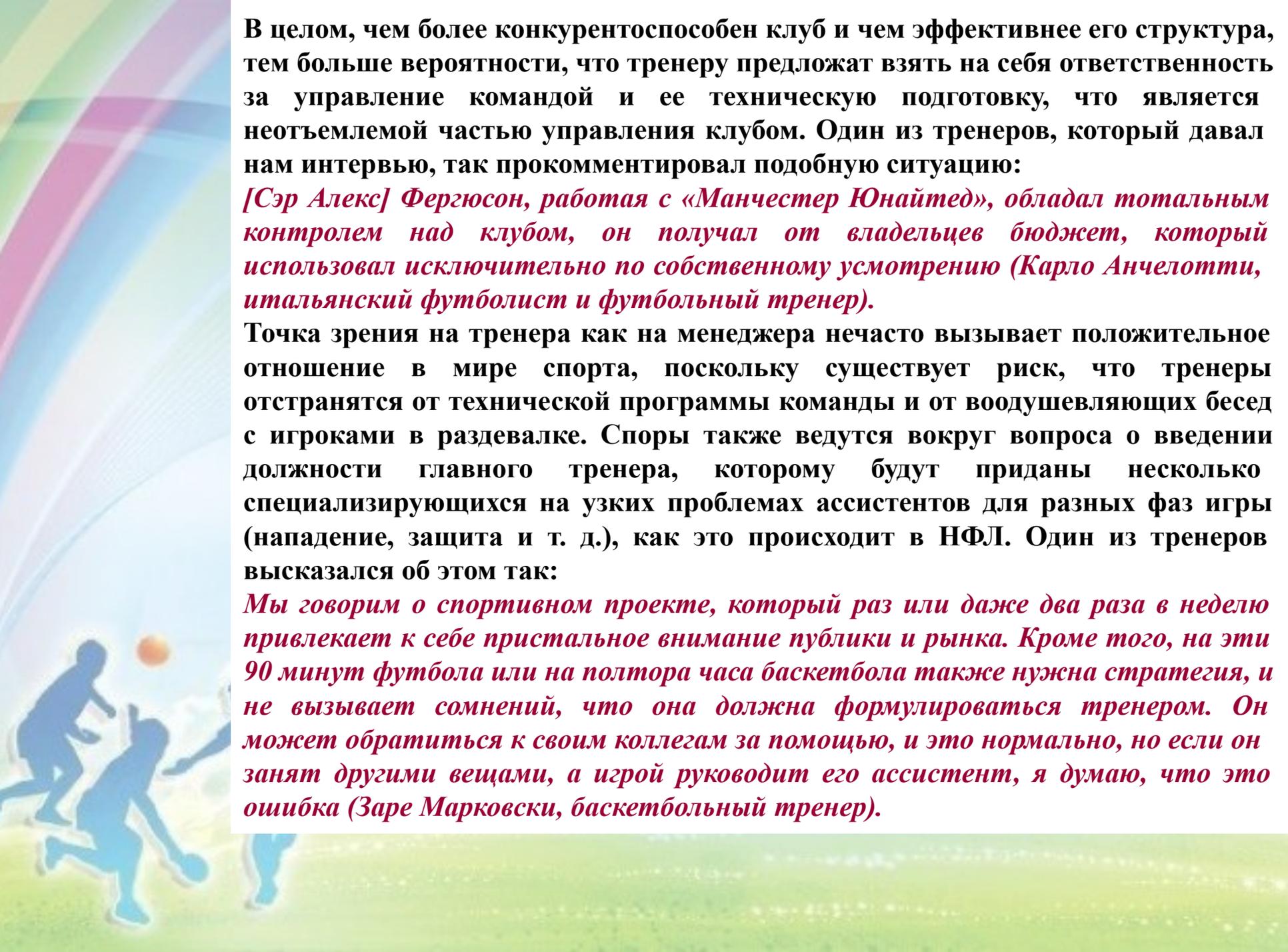
• При *дистрибутивных переговорах* руководитель команды или тренер ведет переговоры, касающиеся ресурсов, как игру с нулевым счетом: каждый ресурс, получаемый для команды, оборачивается потерей в других областях или для других частей организации.

• *Интегративные переговоры* имеют место, когда стороны на основе сотрудничества могут определить эффективные варианты обмена ресурсами. В этом случае преимущества обеих сторон возрастают. Руководитель команды или тренер, который хочет использовать этот тип переговорной стратегии, должен обладать умением слушать, глубоко понимать ситуацию, быть креативным и владеть даром убеждения.

Способность убеждать других для того, чтобы достичь соглашения, основывается на умении завоевать доверие, поиске общих и взаимодополняющих интересов, открытом подходе, подкрепленном убедительными данными, и на эмпатии.

Когда тренер встает во главе команды, в его распоряжении оказывается множество разнообразных ресурсов, использование которых может явиться поводом для переговоров. Первое и самое главное — роль тренера в отношении ответственности и человеческих ресурсов.

На вершине переговорных приоритетов — *диапазон ответственности*, который часто эквивалентен роли, выполняемой руководителем коллектива или менеджером. Подконтрольность и/или автономность в плане годового бюджета, рынка игроков, молодежной команды, планирования деятельности — все эти вопросы могут быть уточнены во время переговоров, касающихся заключения контракта.

The background features a vibrant rainbow on the left side, transitioning from purple at the top to red at the bottom. In the lower-left corner, there are blue silhouettes of soccer players in action, with one player kicking a ball. The overall background is a light, airy blue and green gradient.

В целом, чем более конкурентоспособен клуб и чем эффективнее его структура, тем больше вероятности, что тренеру предложат взять на себя ответственность за управление командой и ее техническую подготовку, что является неотъемлемой частью управления клубом. Один из тренеров, который давал нам интервью, так прокомментировал подобную ситуацию:

[Сэр Алекс] Фергюсон, работая с «Манчестер Юнайтед», обладал тотальным контролем над клубом, он получал от владельцев бюджет, который использовал исключительно по собственному усмотрению (Карло Анчелотти, итальянский футболист и футбольный тренер).

Точка зрения на тренера как на менеджера нечасто вызывает положительное отношение в мире спорта, поскольку существует риск, что тренеры отстранятся от технической программы команды и от воодушевляющих бесед с игроками в раздевалке. Споры также ведутся вокруг вопроса о введении должности главного тренера, которому будут приданы несколько специализирующихся на узких проблемах ассистентов для разных фаз игры (нападение, защита и т. д.), как это происходит в НФЛ. Один из тренеров высказался об этом так:

Мы говорим о спортивном проекте, который раз или даже два раза в неделю привлекает к себе пристальное внимание публики и рынка. Кроме того, на эти 90 минут футбола или на полтора часа баскетбола также нужна стратегия, и не вызывает сомнений, что она должна формулироваться тренером. Он может обратиться к своим коллегам за помощью, и это нормально, но если он занят другими вещами, а игрой руководит его ассистент, я думаю, что это ошибка (Заре Марковски, баскетбольный тренер).

Как только контракт подписан, между тренером и владельцами клуба начинается непрерывный процесс переговоров, направленных на то, чтобы команда показывала наилучшие результаты. Тренер — это часть команды, и он становится на сторону команды, взаимодействуя с клубом, внешними оппонентами и, что самое важное, с самими игроками. Тренер должен вести переговоры с клубом для блага команды. Один из тренеров определил это следующим образом:

Важно вести переговоры в интересах команды, а не клуба. Если игроки понимают, что вы заодно с клубом, а не с командой, — это конец. Однажды я защищал решение, которое принял клуб по деликатному вопросу, думая, что я не смогу навредить кому-либо, но я потерял неформальное уважение игроков (Серее Косми итальянский футбольный тренер).

Тренеры часто гордятся своей переговорной силой, которую они могут выгодно использовать и тогда, когда приобретают новых игроков, и тогда, когда просят у клуба новые ресурсы, которые им необходимы, чтобы дать спортсменам возможность выступать наилучшим образом. Некоторые тренеры настаивают на приобретении новейшего тренировочного оборудования, как только оно появляется в продаже, или на замене травяного покрытия игровой площадки незадолго до конца игрового сезона, т. е. на том, что, конечно, полезно для команды. Хотя подобные инициативы достаточно дорогостоящи для клуба, тренер посылает четкий сигнал команде: «Я обращаю внимание на детали, и это те ресурсы, которые я хочу сделать доступными для моих спортсменов».

Я должен был с самого начала создать атмосферу высокого профессионализма. Мы тренировались в зале площадью 600 квадратных метров. На самом деле нам хватило бы и 15-20 процентов этого пространства, но масштабность сооружения создавала чувство солидной организации, серьезной работы и преданности делу. Это было важно, потому что «Ювентус» не одерживал значительных побед на протяжении 10 лет и потерял высокую самооценку, и команде пришлось заново учиться верить в себя (Марчелло Липпи, итальянский футболист и тренер).



Для тренера одним из самых важных факторов является кампания по набору новых игроков, или трансферный рынок, с учетом доступного бюджета и выбора определенных спортсменов, которых тренеры хотят пригласить из другого клуба или непосредственно с рынка. Вопросы, обсуждаемые на переговорах, включают финансовые ресурсы; автономию при принятии решений, кого из игроков продать, а кого — купить; определение пунктов контракта игроков и назначение цены при трансфере; налаживание и поддержание контактов с агентами и другими клубами и т. д. Тренеры очень редко сосредотачивают все эти процессы в своих руках, но нет сомнений в том, что тренеры являются весомыми фигурами на трансферном рынке. Некоторые тренеры обладают навыками ведения переговоров и сильной позицией, которые они используют на рынке при обсуждении условий с агентами и спортсменами, чтобы сформировать такую команду, какую хотят, и создать оптимальные условия для выдающихся выступлений:

У некоторых тренеров не очень хорошо получается тренировать, но хорошо получается заставлять клуб покупать игроков, которых они хотят иметь в команде. Купить игроков стоит гораздо дороже, чем найти их (Даниэль Риччи, волейболист и тренер).

В любом случае тренера, который активно ищет игроков на рынке, распоряжается годовым бюджетом и полностью управляет командой, непросто отыскать. Можно легко представить, что полная свобода в этом отношении потребует от тренера огромного количества времени и существенно увеличит его обязанности. Лучшим вариантом для тренера стала бы возможность играть главную роль в принятии решений о покупке и продаже игроков, сочетающаяся с выполнением других функций в клубе.

Таким образом, вопрос заключается в том, чтобы привести «список пожеланий» тренера в соответствие с тем, что клуб может себе позволить и что рынок может предложить. Английский тренер Гари Мегсон разъясняет:

Управление — это то, что вы можете делать, но это не то, что вы хотели бы делать... Что касается управления, вы приходите со своими великими идеями о том, как вы собираетесь заставить команду играть и на чем вы собираетесь настаивать. Ваша команда должна быть способна выполнять всё это, и я думаю, вы должны посмотреть на то, что у вас есть, взглянуть на возможности и действовать в их рамках.

Все эти вопросы для обсуждения закладывают основы взаимоотношений между тренером и владельцами клуба. По сути, успех тренера в большой мере зависит от его способности вести переговоры с владельцами, зарабатывать авторитет, всегда соблюдая баланс интересов и предпочтений. Тренеры говорят по этому поводу следующее:

Тяжело идти против клуба, но если клуб придерживается позиции, которая может повредить команде или не эффективна с технической точки зрения, вы должны это разъяснить (Серее Косми, итальянский футбольный тренер).

Моя работа в одном из клубов завершилась, когда его президент начал конфликтовать со мной. Странно было то, что эти разногласия никогда не становились открытыми, а доходили до меня в форме слухов. Прошло несколько лет и, оглядываясь назад, я понимаю, что моей ошибкой было то, что я не старался прояснить ситуацию, потому что на самом деле мы оба не стремились разрушить команду или подорвать у нее желание выиграть. Несмотря на то что игроки защищали меня до конца, отсутствие доверия привело к окончательному разрыву, поскольку было неприемлемо для каждого из нас (Альберто Дзаккерони, итальянский футбольный тренер).

Руководство клуба должно быть единодушно. Связь в команде должна идти от игроков к тренеру, от тренера — к менеджеру, от менеджера — к владельцу. Когда этого не происходит, управление становится периферийным элементом по сравнению с миссией команды (Пэт Райли, американский баскетболист, тренер).

ОСОБЕННОСТИ ПОВЕДЕНИЯ ТРЕНЕРА В ХОДЕ ПЕРЕГОВОРОВ С РУКОВОДИТЕЛЯМИ КЛУБА И ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ ПО ПОВОДУ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РЕСУРСОВ, РАСПРЕДЕЛЕНИЯ РОЛЕЙ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ СТЕПЕНИ САМОСТОЯТЕЛЬНОСТИ

Ниже изложены рекомендации тренеров по поводу того, на какие вопросы следует обращать основное внимание при переговорах, вне зависимости от того, внутренние ли это переговоры (с клубом и его владельцами разных уровней) или внешние (с агентами и спортсменами, с которыми клуб хочет подписать контракт):

- роль тренера, четко детализированные обязанности, степень самостоятельности, управление внутри организации;*
- люди, входящие в тренерский штаб;*
- ресурсы, доступные для команды (время, инфраструктура, технологические ресурсы и т. д.) и позволяющие игрокам в полной мере проявить свои возможности;*
- финансовые ресурсы, необходимые для приглашения в команду лучших спортсменов, повышения уровня технических навыков команды и увеличения шансов команды на успех;*
- установление взаимоотношений, построенных на уважении и доверии, которые со временем перерастут в долговременные отношения, основанные на диалоге;*
- использование интегративного подхода, который усиливает преимущества всех заинтересованных сторон.*



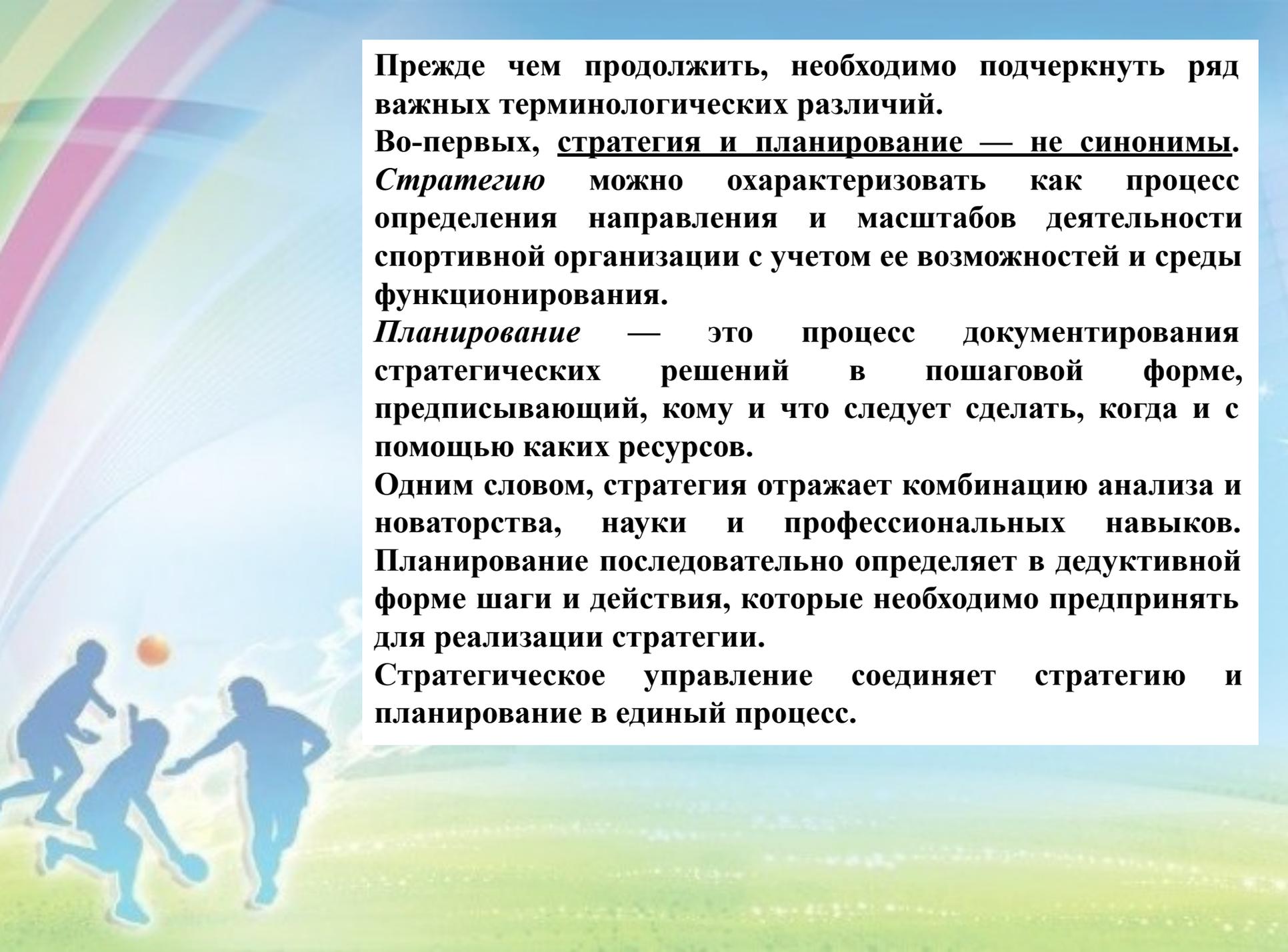
Стратегический спортивный менеджмент

Говоря коротко, *стратегия* — это взаимодействие организации с ее внешней средой. В основе стратегии лежит предпосылка, что одинаково важны оба составляющих элемента. Более того, стратегия касается всей организации и всех аспектов ее деятельности, а также всех окружающих условий. Такой целостный подход отличает процесс стратегического управления от других направлений менеджмента.

Определенные затруднения связаны со сложной, многогранной природой стратегического управления. Исследователи отмечают несколько важных черт, присущих принятию стратегических решений:

- 1. стратегия влияет на направление и масштабы деятельности организации;*
- 2. стратегия включает согласование деятельности организации с внешней средой;*
- 3. стратегия требует согласования деятельности организации с ее ресурсными возможностями;*
- 4. суть стратегии зависит от взглядов и ожиданий главных заинтересованных сторон;*
- 5. стратегические решения влияют на долгосрочное направление деятельности организации.*



The background features a vibrant rainbow on the left side, transitioning from purple to red, orange, yellow, green, and blue. In the lower-left corner, there are blue silhouettes of soccer players in action, with one player kicking a ball. The overall scene is set against a light blue sky and a green field.

Прежде чем продолжить, необходимо подчеркнуть ряд важных терминологических различий.

Во-первых, стратегия и планирование — не синонимы. *Стратегию* можно охарактеризовать как процесс определения направления и масштабов деятельности спортивной организации с учетом ее возможностей и среды функционирования.

Планирование — это процесс документирования стратегических решений в пошаговой форме, предписывающий, кому и что следует сделать, когда и с помощью каких ресурсов.

Одним словом, стратегия отражает комбинацию анализа и новаторства, науки и профессиональных навыков. Планирование последовательно определяет в дедуктивной форме шаги и действия, которые необходимо предпринять для реализации стратегии.

Стратегическое управление соединяет стратегию и планирование в единый процесс.



Во-вторых, термин «стратегия» можно с полным основанием применять для характеристики трех уровней процесса принятия решений.

Задача спортивной организации на *первом уровне* — четко обозначить круг своей деятельности. Например, входит ли в него проведение соревнований, управление спортивными объектами, подготовка игроков, завоевание медалей, победа в состязаниях, продажа товаров, получение прибыли или повышение благосостояния акционеров.

На *втором уровне* термин «стратегия» обычно используется для определения способов достижения и поддержания преимущества перед конкурентами.

На *третьем уровне* этот термин означает порядок регулярных действий и обеспечения их ресурсами.

Например, основная стратегия по совершенствованию способов поиска новых игроков может быть поддержана стратегией действий, предусматривающей покупку нового программного обеспечения для компьютеров. Следует помнить, что стратегическое управление принимает форму как процесса, так и способа мышления, который можно использовать на множестве уровней спортивной организации.



Люди, хорошо знающие принципы стратегического управления, могут доказать, что чем выше неопределенность, тем выше потребность в усиленной деятельности по созданию и реализации стратегии. Таким образом, клуб, крайне эффективный на верхних уровнях и практически неэффективный на нижних, должен заняться своей стратегией, чтобы найти новые способы управления финансовыми обязательствами. Кроме того, предпочитающие выжидательный подход к стратегии полагают, что возможности всегда очевидны и прозрачны. Чаще всего это не так. Найти новые, еще не использованные конкурентами перспективы не так-то легко, для этого необходимо провести тщательный анализ и мыслить нестандартно, что требует затраты времени и сил для развития стратегии.

Для осуществления заблаговременной активности крайне важно координирование. Без общего подхода к созданию и реализации стратегии различные части организации, скорее всего, будут следовать своим собственным планам. Необходимо согласованно и комплексно развернуть дефицитные ресурсы в соответствии с всеобъемлющей стратегией. Такой согласованный подход гарантирует, что новая стратегия приведет к изменениям. Во многих спортивных организациях, для которых изменение является необходимым условием дальнейшего существования, стратегия представляет интеллектуальную часть менеджмента, поддающуюся планированию. Результатом этого процесса должна стать согласованная попытка достижения целей, одобренных заинтересованными сторонами, с учетом потребностей в ресурсах. Важной выгодой правильного стратегического управления является достигнутая эффективность.



Одна из главных проблем в спортивной стратегии — поиск баланса между различными обязательствами. Например, спортивные организации часто стремятся достичь успеха в профессиональном спорте и одновременно увеличить количество участников. Со стратегической точки зрения использование ресурсов для обоих этих обязательств выглядит затруднительным, поскольку последние не всегда совместимы. Международные успехи в определенном виде спорта могут привлечь к нему людей. Однако сохранение новых участников выглядит малодостижимым в среднесрочной перспективе и нереальным — в долгосрочной. Все еще более осложняется тем, что выбор направления развития внутри данного вида спорта может увести организацию в сторону и заставить ее сконцентрироваться на какой-то одной области своей деятельности, например на повышении мастерства игроков или степени участия в соревнованиях либо на стремлении зарабатывать больше денег или побеждать любой ценой.

НА ПРАКТИКЕ

Стратегия на примере футбольного клуба Arsenal

Arsenal, без сомнения, является одним из известных футбольных клубов. Как и всем крупнейшим клубам, ему необходим существенный доход, чтобы развиваться, покупать новых игроков, платить зарплату им, административным работникам, тренерам и вспомогательному персоналу. Для получения дополнительных средств Arsenal использует как проверенные временем, так и новые способы. Серьезной попыткой увеличить денежные поступления стало строительство нового стадиона, рассчитанного более чем на 60 тысяч человек, тогда как старая арена вмещала 34,5 тысячи. Это позволило купить билеты тем зрителям, которые раньше не могли попасть на стадион, увеличить количество VIP-ложе и улучшить условия для болельщиков. Стоимость нового стадиона — 430 миллионов фунтов стерлингов; Arsenal обошелся без финансовой помощи государства, заняв практически всю сумму у банковского консорциума. Понимая, что вернуть ее не сможет, клуб выпустил на большую часть этой суммы долговые обязательства. Это было первое публичное размещение обеспеченных облигаций европейского футбольного клуба.

Затем Arsenal заключил спонсорскую сделку с Emirates Airline, продав авиакомпании права на название нового стадиона на 15 лет за 100 миллионов фунтов стерлингов. Еще 15 миллионов фунтов клуб получил, продав одной из компаний эксклюзивные права на обеспечение зрителей на стадионе питанием. Новаторским шагом стало создание клубом дочерней компании и получение еще 260 миллионов фунтов кредита на строительство апарт-отелей и других общественных зданий вокруг старого стадиона.

Кредит, взятый на строительство домов, который в определенный момент достигал 130 миллионов фунтов, был полностью выплачен, а доход от недвижимости увеличил общую прибыль клуба.

Arsenal позаботился о своем будущем. Он увидел возможности, разработал новаторскую финансовую стратегию и убедил своих акционеров. Результаты оказались ошеломительными.



Анализ стратегии	Внутренний анализ (возможности, недостатки, заинтересованные стороны)	Сильные стороны Слабые стороны
	Внешний анализ (среда, конкуренты и потребители)	Возможности Угрозы
Направление стратегии	Миссия Перспектива Ориентиры	Показатели эффективности
Формулирование стратегии	Стратегические альтернативы	Типичные стратегии Лидерство по затратам Дифференциация Фокусирование
Реализация стратегии	Применение стратегии	Продукты Услуги Системы Структура Культура
Оценка стратегии	Определение эффективности	Корректирующие действия

Процесс стратегического управления

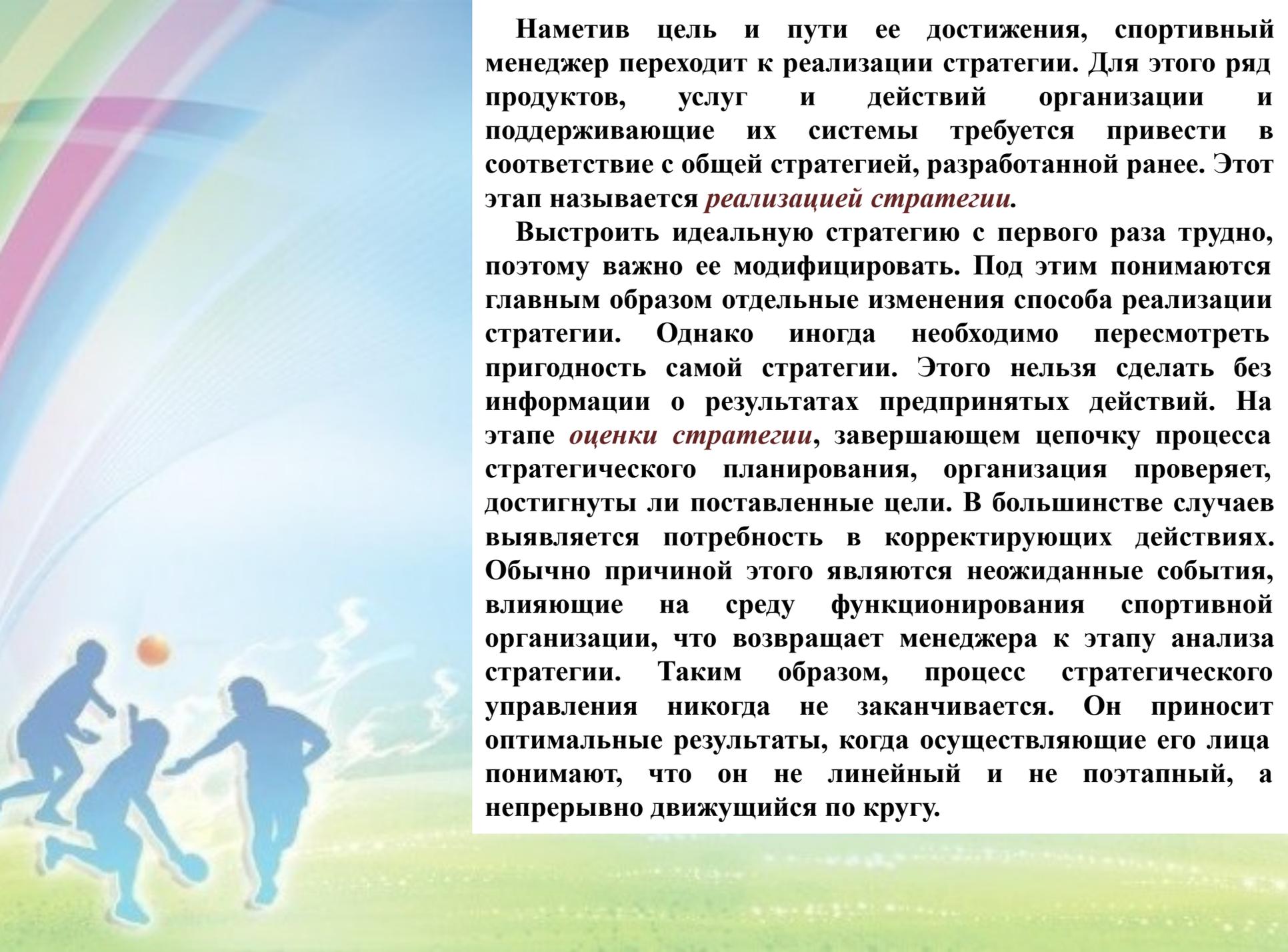




Как и военачальник, спортивный менеджер должен, во-первых, оценить «боевые» условия. Для этого он изучает сильные и слабые стороны своей организации и конкурентов, заинтересованные группы и экономическую ситуацию («поле боя»). Первый этап в процессе стратегического управления называется *анализом стратегии*.

Затем на основе информации, полученной на первом этапе, спортивный менеджер принимает решения относительно будущего. Обычно они заносятся в пункты «Миссия», куда записывается цель организации, и «Перспектива», отражающий долгосрочные стремления организации и набор ориентиров и мер для определения самых главных достижений на пути к перспективе. На этом, втором этапе процесс стратегического управления называется *направлением стратегии*.

Задание направления лишь определяет, чего организация хочет достигнуть. На третьем этапе спортивный менеджер должен решить, как правильно двигаться в этом направлении. Это самая творческая часть процесса стратегического управления. Здесь спортивный менеджер и его команда ищут лучшие способы или стратегии для организации. На этом этапе спортивный менеджер сопоставляет конкретные условия деятельности организации с характерными чертами ее внешней среды. Если сделать это правильно, будут найдены возможности. Этот этап называется *развитием стратегии*.



Наметив цель и пути ее достижения, спортивный менеджер переходит к реализации стратегии. Для этого ряд продуктов, услуг и действий организации и поддерживающие их системы требуется привести в соответствие с общей стратегией, разработанной ранее. Этот этап называется *реализацией стратегии*.

Выстроить идеальную стратегию с первого раза трудно, поэтому важно ее модифицировать. Под этим понимаются главным образом отдельные изменения способа реализации стратегии. Однако иногда необходимо пересмотреть пригодность самой стратегии. Этого нельзя сделать без информации о результатах предпринятых действий. На этапе *оценки стратегии*, завершающем цепочку процесса стратегического планирования, организация проверяет, достигнуты ли поставленные цели. В большинстве случаев выявляется потребность в корректирующих действиях. Обычно причиной этого являются неожиданные события, влияющие на среду функционирования спортивной организации, что возвращает менеджера к этапу анализа стратегии. Таким образом, процесс стратегического управления никогда не заканчивается. Он приносит оптимальные результаты, когда осуществляющие его лица понимают, что он не линейный и не поэтапный, а непрерывно движущийся по кругу.

Этап 1. Анализ стратегии

Одна из главных трудностей, с которыми сталкивается спортивный менеджер, — желание немедленно определить стратегию и безотлагательно начать действовать. Хотя стремление действовать является естественной склонностью мотивированных менеджеров, многие стратегии могут привести к неудаче из-за неправильно выполненной подготовительной работы, задача которой — подробное изучение внутренней и внешней среды организации.

Для этого используются следующие инструменты:

- *ССВУ-анализ*
- *анализ потребностей заинтересованных сторон и запросов потребителей*
- *анализ конкурентов*
- *анализ пяти сил.*



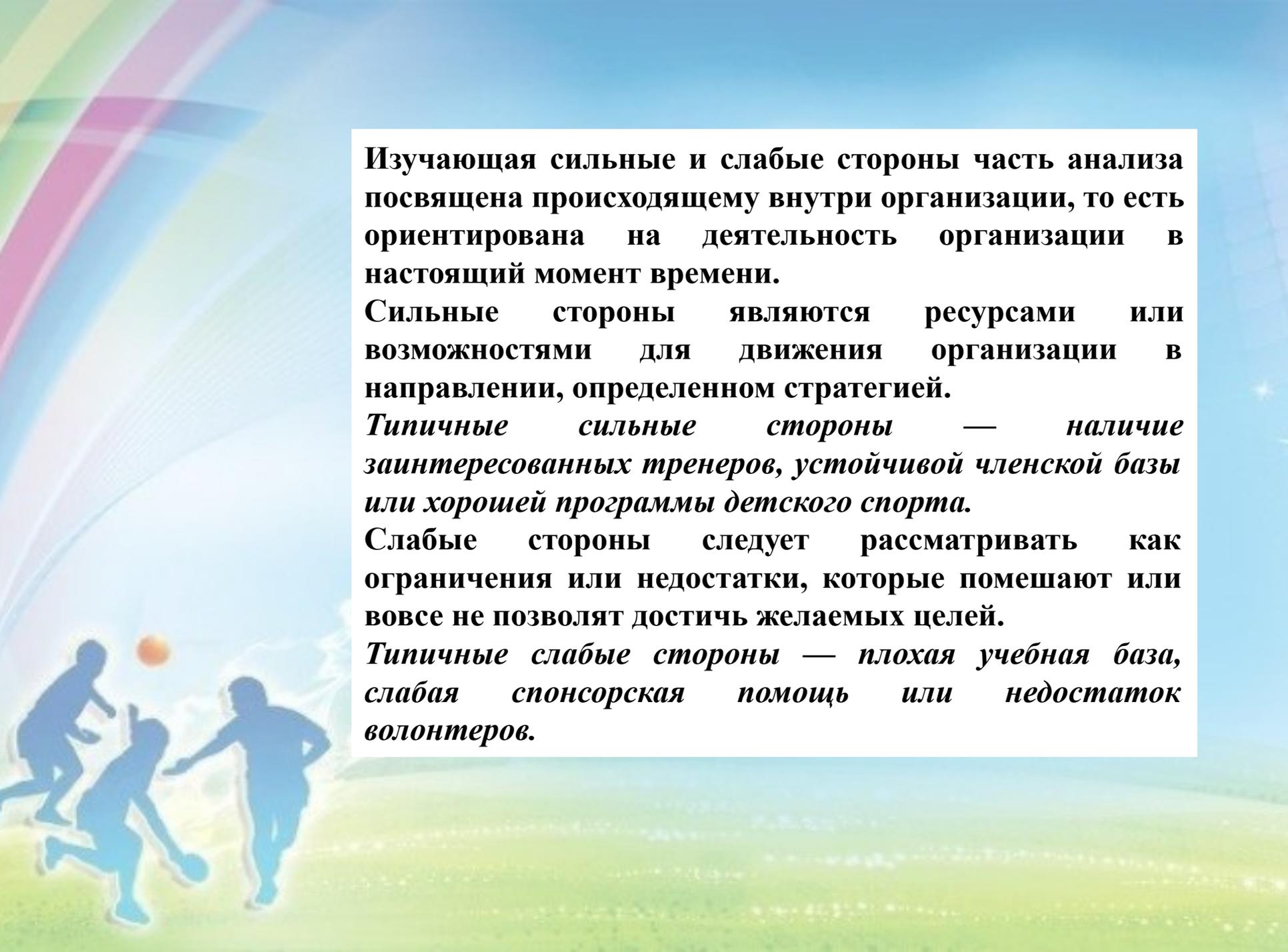
ССВУ-анализ (SWOT – анализ)

Одним из основных инструментов, дающих возможность составить точное представление о стратегической позиции организации, является ССВУ-анализ или SWOT – анализ. Он состоит из двух частей. Первая часть — внутренний анализ организации, ее **сильных и слабых сторон**. При этом полностью учитывается сфера контроля организации. Области, в которых дела идут хорошо, рассматриваются в качестве сильных сторон, в других возникает больше сложностей, поэтому их можно считать слабыми сторонами.

Вторая часть — анализ внешних факторов, неподвластных прямому контролю организации. Они делятся на **возможности и угрозы**. Другими словами, это проблемы и условия внешней среды, которые либо используются, либо нейтрализуются.

ССВУ-анализ помогает спортивным менеджерам определить важные факторы, влияющие на целесообразность направления развития организации или успех ее стратегии. Помня об этом, спортивный менеджер должен выявлять основные проблемы. Следует взять за правило включать не более пяти факторов в каждую из четырех категорий, тогда наивысший приоритет получают самые важные проблемы.





Изучающая сильные и слабые стороны часть анализа посвящена происходящему внутри организации, то есть ориентирована на деятельность организации в настоящий момент времени.

Сильные стороны являются ресурсами или возможностями для движения организации в направлении, определенном стратегией.

Типичные сильные стороны — наличие заинтересованных тренеров, устойчивой членской базы или хорошей программы детского спорта.

Слабые стороны следует рассматривать как ограничения или недостатки, которые помешают или вовсе не позволят достичь желаемых целей.

Типичные слабые стороны — плохая учебная база, слабая спонсорская помощь или недостаток волонтеров.

В отличие от внутреннего анализа, анализ возможностей и угроз нацелен в будущее в силу необходимости составления прогноза.

Возможности — это благоприятные ситуации или события, которые организация может использовать, чтобы улучшить свое положение дел или потенциал.

Типичные возможности включают получение дополнительных государственных субсидий, выявление нового рынка или потенциального продукта, привлечение к работе нового сотрудника с уникальным опытом.

Угрозы — это неблагоприятные ситуации, способные затруднить движение организации в выбранном направлении.

Типичные угрозы кроются в чрезмерно больших зарплатах игроков, появлении новых конкурентов или неблагоприятных тенденций в потреблении продуктов и услуг, связанных с досугом и отдыхом, например растущей популярности компьютерных игр у молодежи в ущерб занятиям традиционными видами спорта.



Анализ потребностей заинтересованных сторон и запросов потребителей

Прежде чем завершить анализ среды, необходимо оценить заинтересованные стороны и потребителей.

Заинтересованные стороны — это люди или группы, проявляющие интерес к организации, включая ее персонал, игроков и других членов, лигу или соответствующий руководящий орган, государство, общество, владельцев спортивных объектов, спонсоров, телеведущих и фанатов. Спортивные менеджеры постоянно должны задавать себе вопрос, для кого они работают. Умышленное или непреднамеренное обслуживание интересов одних заинтересованных лиц в ущерб другим будет иметь серьезные последствия для определения направления развития и для распределения ограниченных ресурсов.

Например, некоторые профессиональные клубы сосредотачиваются на выигрывании соревнований, отодвигая все другие приоритеты, включая разумный финансовый менеджмент, на второй план. Хотя такая деятельность в краткосрочной перспективе может одобряться членами клуба и его фанатами, она не учитывает интересов руководящих органов, лиг и прочих сотрудников, для которых самое главное — стабильность организации.

Спонсоры и государственные ведомства, занимающиеся финансированием спорта, иногда прекращают выделять средства, если их потребности не удовлетворяются. Поэтому, прежде чем определять направление развития организации, необходимо провести тщательный анализ стремлений и целей каждой заинтересованной стороны. На содержание стратегии влияют убеждения, ценности и ожидания большинства главных заинтересованных сторон.

Анализ конкурентов

В число возможностей и угроз могут входить любые элементы внешней среды, в том числе наличие и деятельность конкурентов. Поскольку действия конкурентов могут оказывать сильное влияние на успех стратегического подхода, анализ конкурентов гарантирует, что исследование проводится систематически.

Существует множество форм этого вида анализа, весьма различающихся в деталях. Необходимо применить их для анализа каждого конкурента. Оценка стратегии конкурентов, их сильных сторон, уязвимых мест и ресурсов, а также возможных действий в будущем требует времени и усилий со стороны спортивного менеджера.

Аспекты анализа конкурентов

Аспект	Описание
Географические рамки	Местоположение и частичное совпадение
Видение и намерение	В диапазоне от выживания до попыток доминировать
Цели	Краткосрочные и среднесрочные намерения
Доля и позиция на рынке	От незначительного игрока до фактического монополиста
Стратегия	Способы достижения преимущества перед конкурентами
Ресурсы	Объем и доступность
Целевой рынок	Для кого предназначены продукты и услуги
Маркетинговый подход	Продукты и услуги, а также их продвижение, ценообразование и распространение

Анализ пяти сил

Изучение конкурентной среды включает также *анализ пяти сил*, разработанный Майклом Портером.

Это наиболее распространенный инструмент для ее описания, позволяющий сосредоточить внимание на пяти конкурирующих силах.



Угроза появления новых участников. Всегда существует возможность, что в отрасли, где функционирует организация, в любой момент могут возникнуть новые конкуренты. В некоторых видах профессионального спорта это маловероятно, поскольку барьеры, препятствующие появлению новых участников, весьма высоки.

Например, частной независимой лиге чрезвычайно тяжело выйти на рынок, на котором действуют европейские профессиональные футбольные лиги. С другой стороны, новые спортивные объекты, мероприятия, производители спортивной одежды и оборудования появляются в спортивной индустрии регулярно.

Рыночная власть покупателей. Покупатели — это частные лица, группы и компании, приобретающие продукты и услуги, которые предлагают спортивные организации. Природа конкурентной среды определяется силой, или рыночной властью, покупателей.

Например, большинство футбольных болельщиков в Великобритании имеют незначительную рыночную власть, если судить по цене на билеты. Когда покупатели обладают достаточной рыночной властью, цены снижаются. Несмотря на чрезмерные суммы, уплачиваемые отдельными телезрителями за права на трансляцию соревнований в некоторых видах спорта, рыночная власть медиапокупателей довольно сильна. Однако главные покупатели услуг большинства спортивных организаций — фанаты — не объединяются для совместных действий в целях усиления своей власти, поэтому рыночная власть покупателей в этих случаях ограничена.



Рыночная власть поставщиков. Когда поставщики сырья и материалов, жизненно необходимых спортивным организациям, грозят поднять цены или отозвать свои продукты или услуги, они пытаются увеличить свою рыночную власть. Подобные действия возможны в области поставок строительных материалов или оборудования. Заметная проблема с поставщиками в спорте возникла в результате объединения профессиональных игроков, пытающихся повысить свои зарплаты и лимиты на зарплаты игрокам клубов. Рыночная власть таких групп спортсменов значительно возросла.

Угроза появления продуктов-заменителей. С расширением традиционных секторов спортивной индустрии различные виды спорта все чаще конкурируют друг с другом. В этих условиях спортивная организация может проиграть в конкурентной борьбе другим видам спорта или, что еще хуже, формам активного отдыха.

Уровень конкурентной борьбы в отрасли. Чем больше спортивных организаций предлагают практически идентичные продукты и услуги, тем выше интенсивность конкуренции. Например, на рынке спортивной обуви наблюдается острая борьба между компаниями Nike и Adidas. Конкуренция между спортивными клубами лиги, расположенными в одном географическом регионе, менее вероятна. В качестве примера можно привести футбольные клубы любого города или штата. Маловероятно, что один клуб сможет переманить болельщиков другого местного клуба. Однако эти клубы активно конкурируют за освещение в средствах массовой информации, спонсорскую поддержку, привлечение игроков, тренеров, менеджеров и администраторов. Конечно, яростнее всего они борются друг с другом за победу в чемпионате.

Этап 2. Направление стратегии

После завершения анализа стратегии необходимо определить ее направление.

Для этого традиционно используются четыре инструмента:

- *формулировка миссии*
- *формулировка перспективы*
- *ориентиры организации*
- *показатели эффективности.*



Формулировка миссии

Формулировка миссии является определением цели организации.

Хотя необходимость зафиксировать ее в письменной форме может показаться необязательной, это действие снижает риск возникновения дезориентации.

Например, игроки, зрители, сотрудники, тренеры, спонсоры, представители СМИ и государства могут по-разному интерпретировать назначение спортивной организации.

Формулировка миссии должна определить, зачем была создана организация, какие услуги и продукты она предоставляет и для кого они предназначены.

Четкие ответы на все эти вопросы становятся подтверждением намерения и ответственности.

Обычно подобная формулировка уместается в один параграф.





«Мы делаем спорт доступным! Развивать успешный и эффективный бизнес, предлагая Клиентам оптимальный ассортимент качественных товаров для спорта и активного отдыха при оптимальном уровне сервиса. Способствовать оздоровлению населения в странах нашего присутствия, продвигая ценности здорового образа жизни, спорта и активного отдыха, улучшая качество жизни наших клиентов».



«Наша миссия — быть лидером среди мировых спортивных брендов. Мы достигаем лидерства, опираясь на наше видение — наша страсть к спорту делает мир лучше. Вся наша работа вдохновлена страстью к спорту, которая движет нами, позволяя совершенствовать себя и окружающий мир».



«Доносить вдохновение и инновации до каждого спортсмена* в мире»

(«Если у Вас есть тело – значит Вы спортсмен», так говорил легендарный тренер по легкой атлетике университета Орегона, и один из основателей компании Nike — Билл Бауэрман)».

Формулировка перспективы

Нужно ли говорить, что в основе определения стратегического направления лежит необходимость смотреть в будущее и ясно представлять, какой должна быть организация?

Мыслить подобным образом — значит интерпретировать информацию, собранную на этапе анализа, и найти имеющиеся возможности.

***Формулировка перспективы* является кульминацией такого подхода. Она содержит средне- и долгосрочные стремления организации, в пределах 3-5 лет.**

Формулировка обычно не превышает одного предложения.



Ориентиры организации

Учитывая, что формулировка перспективы отражает средне- и долгосрочные стремления организации, ***ориентиры организации*** можно считать вехами на этом пути к конечному пункту назначения. Они определяют достижения, которые должны быть осуществлены для реализации видения.

Например, если клуб находится в нижней части турнирной таблицы, его перспективой будет переход в одну из трех верхних строк. Однако сделать это за один сезон нереально, поэтому ориентир должен содержать стремление подняться на три ступени в следующем сезоне в качестве движения к намеченному образу своего будущего.

Ориентиры обычно определяются для каждой основной области функционирования организации, например для выступлений на игровом поле, подготовки молодежи, финансов, объектов, маркетинга и управления персоналом.

Однако крайне важно, чтобы ориентиры поддавались измерению.

Показатели эффективности

Для оценки успеха или неудачи используются **ключевые показатели эффективности** в комбинации с ориентирами организации. Поэтому **ключевые показатели эффективности** неотделимы от ориентиров и должны создаваться одновременно с ними. При использовании показателя эффективности следует убедиться, что его можно измерить конкретным образом.

Например, цель маркетинга «улучшение репутации организации» бессмысленна, если только она не сопровождается показателями, поддающимися количественному измерению.

Стоит отметить, что **показатели** не должны сосредотачиваться только на таких результатах, как объемы, места и награды. Они также могут использоваться для измерения эффективности, то есть достижения тех же самых результатов с затратой меньшего количества ресурсов или достижения более высоких результатов с использованием того же количества ресурсов.



Этап 3. Формулирование стратегии

Стратегический анализ выявляет конкурентоспособность спортивной организации, а определение стратегического направления задает курс на будущее.

Следующий вопрос — как достичь намеченного. На этапе формулирования стратегии спортивный менеджер и его команда должны определить положение своей организации в конкурентной среде. Для этого необходимо сочетать творческое воображение и сценарное мышление.

Другими словами, следует рассмотреть последствия каждого потенциального стратегического подхода.

Спортивному менеджеру доступно ограниченное число стратегий, что облегчает работу с точки зрения стратегического позиционирования.

Эти стратегии называются *основополагающими стратегиями конкуренции*.



НА ПРАКТИКЕ

Стратегия и возможность в российском теннисе

Как говорилось выше, одним из основных инструментов при анализе среды является ССВУ-анализ. Часто возникает внешний фактор, используя который отрасль или спорт в целом могут продвинуться вперед. Такая ситуация сложилась в России в начале 1990-х годов, когда в российской прессе появилась, казалось бы, совершенно безобидная фотография президента Бориса Ельцина, играющего в теннис. Буквально за сутки фотография облетела весь земной шар. В результате теннис в России стал популярным видом спорта и развлечения.

Предприниматели ухватились за открывшуюся возможность, понимая, что инвестиции в этот вид спорта, строительство инфраструктуры и организацию соревнований будут прибыльными. Профессиональный теннис в России стал стремительно развиваться под руководством бизнеса, за которым следовал и сам спорт. В 1990 году в бывшем СССР насчитывалось менее 200 кортов. На сегодняшний день их число более 3 тысяч. В 1990-м было организовано около 120 теннисных соревнований, сегодня на территории страны их проводится свыше тысячи. Количество зарегистрированных теннисистов в возрасте до 18 лет превышает 20 тысяч человек. Российская теннисная федерация не замедлила воспользоваться популярностью этого вида спорта. Спонсируя соревнования и финансируя детский спорт, превратила возможность, предоставленную другими, в собственную силу. Международные агентства, занимающиеся менеджментом спортсменов, вынуждены теперь конкурировать со своими российскими коллегами за право представлять постоянно увеличивающееся число профессиональных российских теннисистов. Перспективы роста у тенниса в России такие же, как и в остальных странах мира.

Представившейся российскому теннису исходной возможностью воспользовались внешние по отношению к спорту силы. Однако очень быстро спортивные администраторы осознали эту возможность и превратили ее в свое преимущество, сделавшее теннис популярным видом спорта в России.

Основополагающие стратегии конкуренции

Некоторые исследователи утверждают, что существует всего три основных, или типичных, стратегии, которые можно применить в любой организации, независимо от отрасли, продуктов и услуг, условий среды и ресурсов.

Основополагающие стратегии конкуренции отвечают на ключевой вопрос, встающий перед спортивным менеджером при выборе стратегии: **в чем преимущество перед конкурентами?**

Иными словами, каждая спортивная организация должна иметь определенную позицию на рынке. Сложность в том, чтобы найти позицию, которая будет не только уместной, но и выгодной.

В итоге одни спортивные организации пытаются вытеснить своих конкурентов, предоставляя более дешевые продукты или услуги; другие предлагают уникальный продукт или услугу, которые конкурентам нелегко скопировать; третьи позиционируют себя как эксклюзивных поставщиков для небольшой, но лояльной ниши на рынке.

Эти три стратегические позиции описаны ниже.

Лидерство по затратам.

Превращение в ценового лидера путем предоставления продуктов и услуг по минимально возможной цене максимально возможному количеству потребителей.

Логика данного стратегического подхода основана на объеме и рыночной доле, когда больший, чем у всех конкурентов, объем продаж обеспечивает большую доходность.

Главное в этой типовой стратегии — эффективность и способность сохранять минимальный уровень издержек.

Такой подход традиционен для потребительских товаров, например шампуня, гораздо реже он используется в спорте.

Однако некоторые производители спортивной экипировки и оборудования предлагают свою продукцию по невысокой цене в надежде продать гораздо больше товара, чем их конкуренты, предлагающие более дорогую продукцию.

Аналогично многие объекты отдыха и развлечений пытаются привлечь потребителей, предлагая более низкие цены.



Дифференциация.

Предложение набора продуктов или услуг, которые конкурентам нелегко скопировать.

Логика данного стратегического подхода основана на предположении, что потребители высоко оценят уникальные продукты и услуги.

Обычно эта стратегия сопровождается попыткой создать сильный образ торговой марки и постоянно добавлять нововведения и дополнительные возможности, а также обеспечить эффективную службу поддержки клиентов.

Многие спортивные организации занимают эту позицию, что обусловлено природой их предложений.

Например, услуги теннисного клуба по определению иные, чем в других видах спорта и активного отдыха. Однако, когда в одной местности конкурируют два теннисных клуба, какому-то из них потребуются искать новую стратегическую позицию.

Возможностью дальнейшей дифференциации услуг может стать предложение чего-то нового или инновационного, — например, присмотр за детьми игроков, посещающих клуб в рабочие дни, или занятия в тренажерном зале с целью улучшения спортивной формы для более серьезно занимающихся теннисом.



Фокусирование.

Предоставление набора продуктов и услуг для ниши на рынке с намерением получить большую часть рынка.

Логика данного стратегического подхода основана на предположении, что доминирование в небольшом сегменте крупного рынка позволит организации достичь успеха быстрее, чем в случае конкуренции с более крупными организациями, обладающими большим количеством ресурсов.

Чтобы добиться успеха с помощью этой стратегии, необходимо тщательно выбрать рыночный сегмент, помня, что предоставляемые продукты и услуги должны идеально удовлетворять определенные нужды потребителей.

Многие спортивные организации предпочитают этот подход, например занимающиеся специализированным спортивным оборудованием, либо не слишком популярными видами спорта, такими как скалолазание или настольный теннис.



Чтобы выбрать один из этих трех вариантов, следует вернуться к этапам анализа и направления процесса стратегического управления.

Опытный спортивный менеджер всегда ищет способ позиционировать организацию на неупорядоченном рынке. Выбор стратегии зависит от определения того, что данная спортивная организация сможет делать лучше, чем остальные, каковы ее преимущества перед конкурентами (например, низкие издержки или качественная служба поддержки клиентов).

Другой частью процесса выбора является поиск возможности, предоставляемой внешней средой.

Когда эти факторы согласуются между собой в русле стратегического направления, происходит формулирование стратегии.

Худший случай — невозможность остановиться ни на одной стратегии, но комбинирование стратегических вариантов при правильном управлении может быть выгодным.



Этап 4. Реализация стратегии

Реализация стратегии представляет собой внедрение выбранной организацией стратегии конкуренции. Например, если была выбрана стратегия дифференциации, на этапе реализации следует рассмотреть, как она может быть осуществлена с учетом продуктов, услуг и действий организации. Здесь важно разграничить стратегический уровень принятия решений и уровень реализации. Когда решения относительно стратегии, используемой для достижения ориентиров организации, окончательно утверждены, встает задача претворения их в жизнь. Это означает, что представители каждой значительной области деятельности или отдела организации должны определить, как они будут способствовать реализации основной стратегии.

Например, если одна из целей клуба заключается в эффективности выступлений на игровом поле, в планировании будут участвовать главы программ развития.

А если цель связана с финансовыми результатами, вовлеченным окажется маркетинговый персонал, ответственный за спонсорскую помощь.

В итоге процесс реализации стратегии должен охватывать всю организацию, включая, например, детский спорт, связи с населением, тренеров, спортивные объекты, руководство, маркетинг, финансы, управление персоналом. В каждой из этих областей разрабатывается план, содержащий набор действий, которые предстоит выполнить на тактическом и операционном уровнях для поддержки основной стратегии.



НА ПРАКТИКЕ

Преимущество футбольного клуба Barcelona перед конкурентами

Ряд самых успешных и крупных футбольных клубов в мире имеют активно развивающиеся школы для молодежи, прежде всего Barcelona, Ajax, Manchester United и Real Madrid. Практически все эти заведения набирают учеников как в своей стране, так и за ее пределами. Однако Barcelona делает упор на местную молодежь. В клуб принимаются дети с шести лет и остаются в нем до 18-летия. Хотя некоторые ребята приехали из Южной Америки и Африки, большая часть из 300 молодых игроков, обучающихся в школе этого клуба, родом из испанской Каталонии.

До 2011 года школа была расположена в фермерском доме XVIII века, известном под названием La Masia. Здесь живут и тренируются лучшие молодые футболисты. В 2011 году «La Masia» была перенесена из своего традиционного местоположения на новую базу в специально построенном тренировочном комплексе «Барселонны», «La Ciutat Esportiva Joan Gamper», которая находится в Сан-Хуан-Деспии. С 1979 года, когда La Masia была перестроена для подготовки молодежи, из ее стен вышло свыше 500 перспективных игроков.

С первых дней в спортивной школе учащиеся усваивают стиль игры профессиональных футболистов основного состава клуба. Помимо этого, они получают образование и ведут образ жизни, отражающий ценности, которых придерживается родительский клуб: все уроки, в частности, проходят на каталонском языке.

В результате совместное обучение и проживание создают уникальную связь между воспитанниками, благодаря которой рождается искренняя вера в футбольный клуб Barcelona. Большинство футболистов этого клуба являются выпускниками его школы.

Успешен ли подход, создающий условия для жизни, тренировки и обучения молодежи в рамках единой системы ценностей? В 2010 году все три финальных претендента на звание лучшего футболиста Европы были выпускниками La Masia: Лионель Месси, Андрес Иньеста и Хавьер Эрнандес. А в июле 2010 года команда Испании выиграла Кубок мира, имея в своем составе восемь игроков из клуба Barcelona, семь из которых закончили La Masia. В 2012 году в «Барселоне» во время игры с «Леванте» после того как Дани Алвес выбыл из-за травмы был выставлен состав, полностью состоящий из выпускников «La Masia».

Создавая первоклассную школу для молодых футболистов, клуб Barcelona стремился получить преимущество перед множеством своих конкурентов и достиг этого, сконцентрировав большую часть своих ресурсов лишь в одном регионе — Каталонии. Концепция центра, в котором постоянно будут жить учащиеся, упрочила это преимущество. Однако эти действия лишь заложили основу успеха.

Посвящение молодых игроков в традиции клуба, в систему его ценностей, убеждений и даже общение на каталонском языке вселило в молодежь абсолютную веру в бренд, которым является клуб Barcelona.

Этап 5. Оценка стратегии

Одним из самых сложных аспектов стратегического управления является контроль или оценка сделанного. В спорте существует множество проблем, осложняющих этот процесс, включая то, что деятельность на игровом поле может подавлять другие элементы стратегии.

На этапе *стратегической оценки* анализируются два взаимосвязанных аспекта стратегии.

Первый — это *ключевые показатели эффективности*, связанные с каждым ориентиром организации, который необходимо сравнить с реальным результатом.

Второй — *успех действий по реализации*, степень которого нужно определить.



Стратегия как практика

Еще одна проблема, касающаяся стратегии, заключается в размывании границ между стратегией и практикой менеджмента, особенно там, где организационные формы рассматриваются как неотъемлемая часть процесса выработки стратегии. Такая позиция отражает массовую тенденцию «стратегия как практика», связанную с методами работы менеджеров. Точку зрения, согласно которой организационные формы внутри структур являются подчиненными по отношению к стратегии, можно считать устаревшей, поскольку она требует четкого разграничения между двумя свойствами и процессами. Однако стратегия и организация не обязательно существуют раздельно. Организация не следует стратегии. Современная концепция утверждает, что организация *является стратегией*. *Например, инвестирование в современную ИТ-инфраструктуру может быть инструментом, позволяющим спортивной организации выходить на новые рынки и дополнительно привлекать фанатов.*

Предполагается, что изменение организационных форм является стратегическим. Кроме того, принципиально использование именно терминов «организационный» и «стратегический», что подчеркивает важность непрерывности процесса изменения. Поэтому понятия «организация» и «стратегия» превращаются в «организационный» и «стратегический».

С точки зрения спортивного менеджера, успех — это не столько функция правильной стратегии и структуры, сколько наличие возможности постоянно корректировать их в соответствии с изменениями конкурентных и рыночных сил. Знания спортивной организации ее ноу-хау — опираются на способность менеджеров совмещать стратегию и организационные решения. Как спортивная команда не может быть эффективной на поле без предварительного распределения игровых позиций, так и разработка стратегии без организации ограничена по сфере применения. Стратегически-организационный образ мышления также предполагает, что менеджеры среднего и нижнего звена должны заниматься процессом выработки стратегии.

Организационная структура

Организационная структура — это рамки, определяющие разделение, группировку и координирование задач внутри организации.

Каждая спортивная организация имеет структуру, намечающую задачи, которые должны быть выполнены отдельными людьми и командами. Поиск правильной структуры подразумевает подбор сочетания формализованных процедур с инновациями и творчеством.

«Правильной» считается структура, в рамках которой владельцы и менеджеры адекватно контролируют деятельность сотрудников, без чрезмерного влияния на мотивацию людей и их отношение к работе. Она также обеспечивает четкую систему отчетности и предоставляет линии коммуникаций, одновременно пытаясь уменьшить количество ненужных и дорогостоящих уровней управления.

Организационная структура крайне важна, поскольку она устанавливает способы совместной деятельности штатных сотрудников и волонтеров при выполнении рабочих задач, принятии решений, в случае возникновения потребности в сотрудничестве, на различных уровнях ответственности и при использовании механизмов отчетности. Другими словами, структура организации демонстрирует схему взаимодействия должностных лиц друг с другом и выполнения задач отдельными сотрудниками и рабочими группами.

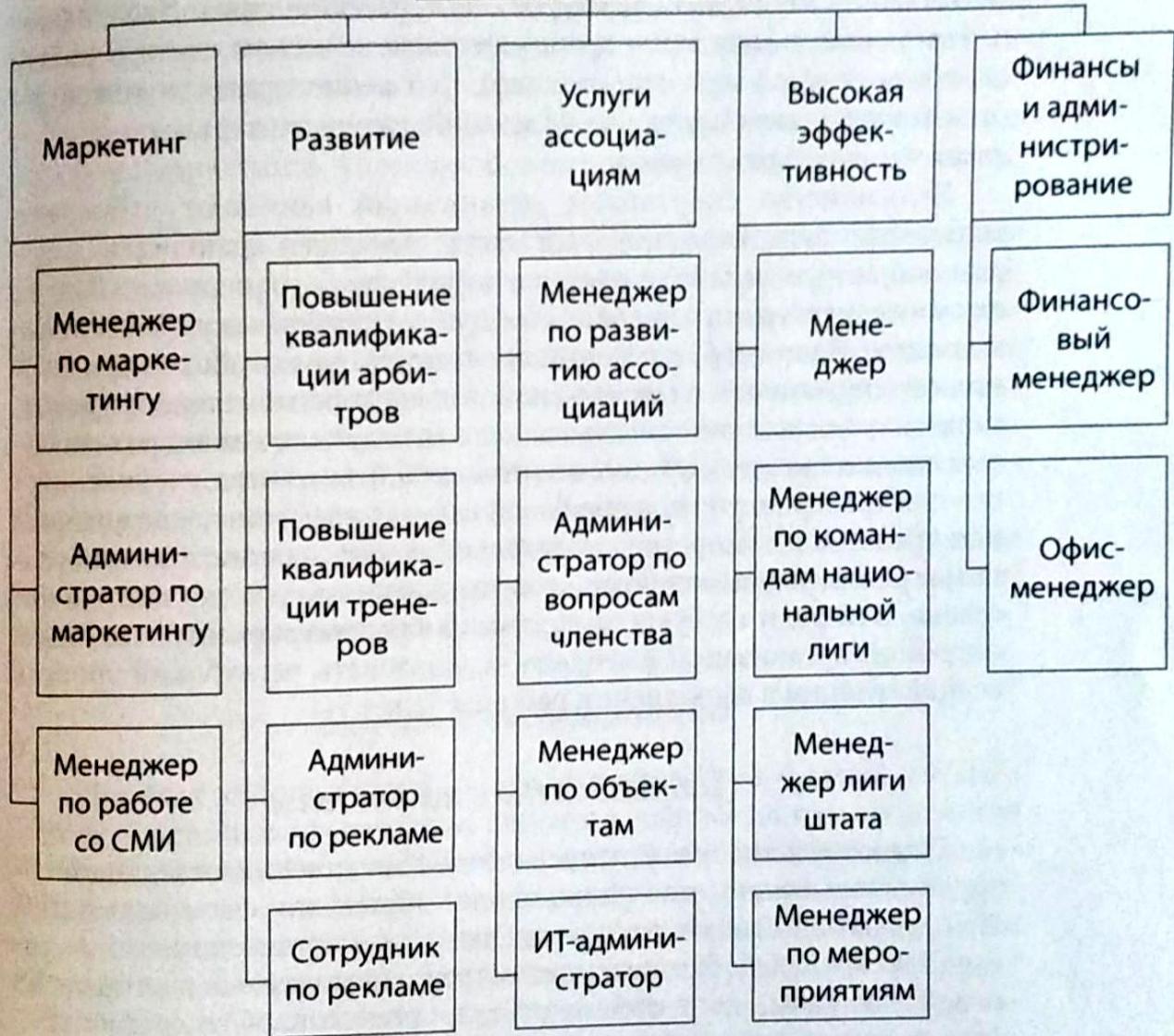


При разработке структуры любой организации менеджеры должны рассмотреть шесть элементов: рабочую специализацию, подразделение на отделы, порядок субординации, норму управляемости, централизацию и формализацию.

Например, Netball Victoria — государственная спортивная организация, ответственная за управление и развитие нетбола на территории Виктории, одного из крупнейших штатов Австралии, — использует типичную для некоммерческих спортивных организаций структуру. Нетбол — самый популярный женский вид спорта в Австралии, в Виктории он насчитывает свыше 110 тысяч зарегистрированных участников. NV предлагает целый ряд программ и услуг для игроков в нетбол, тренеров, арбитров, администраторов, ассоциаций и клубов с целью увеличить количество участников в этом виде спорта и повысить их мастерство. Помимо этого, NV имеет лицензию на Melbourne Vixens — команду из Виктории, участвующую в чемпионате Австралии и Новой Зеландии. NV отвечает за управление и маркетинг команды и организует игры международного чемпионата вместе с Netball Australia.

В Netball Victoria входят свыше 250 ассоциаций или групп. NV предоставляет им возможность участвовать в соревнованиях по нетболу, доступ к программам и услугам, а также обеспечивает представительство на уровне штата, национальном и международном уровнях. Ассоциации сгруппированы по географическому принципу в 21 регион, а регионы в свою очередь объединены в шесть зон. Работу по предоставлению соответствующих программ, услуг и доступа к соревнованиям на всей территории Виктории осуществляет коллектив, состоящий из 30 штатных сотрудников, правления и разветвленной сети волонтеров. Организационная структура, созданная NV, базируется на ключевых подразделениях маркетинга, развития, услуг ассоциациям, высокой эффективности и финансов и администрирования. Структура позволяет назначать отдельных сотрудников ответственными за выполнение специализированных задач и за созданий четких систем коммуникаций между нижними слоями организации и ее главой. Шесть аспектов организационной структуры помогают понять, почему организации вроде NV структурированы определенным образом.

Глава организации



Специализация в выполнении рабочих задач

Создание ролей для отдельных сотрудников, позволяющее им специализироваться на ограниченном количестве функций, называется специализацией в выполнении рабочих задач.

Подобный принцип легко применить в организациях, которые производят продукцию (например, спортивные товары) или вынуждены обрабатывать большое количество ресурсов (например, при проведении крупных спортивных мероприятий выдавать униформу волонтерам и информировать их). Преимущество разбивки работы на набор шаблонных, повторяющихся задач состоит в том, что это позволяет повысить производительность сотрудников и снизить издержки за счет использования менее квалифицированной рабочей силы. Необходимо найти баланс между этим преимуществом и риском сделать работу слишком скучной или напряженной, что может привести к несчастным случаям, низкому качеству, плохой производительности, прогулам и частым увольнениям.

Большинство спортивных организаций нанимают небольшое количество персонала, который часто вынужден выполнять самые разнообразные задачи в течение определенного периода. В этих случаях структура организации не требует глубокого уровня специализации. Например, в ведении сотрудника, занимающегося подготовкой спортсменов в организации местного регионального уровня, могут находиться такие вопросы, как проведение семинаров по повышению навыков молодых спортсменов, разработка учебных курсов для тренеров, управление базой данных временных сотрудников или представление организации при общении со спонсорами или занимающимся финансированием учреждениями в ходе спортивного сезона. Эти роли требуют самых разнообразных навыков, поэтому в подобной организации выгоднее использовать неглубокий уровень специализации в выполнении рабочих задач.

Подразделение на отделы

Подразделение на отделы — это объединение отдельных сотрудников в группы для координации общих или связанных задач.

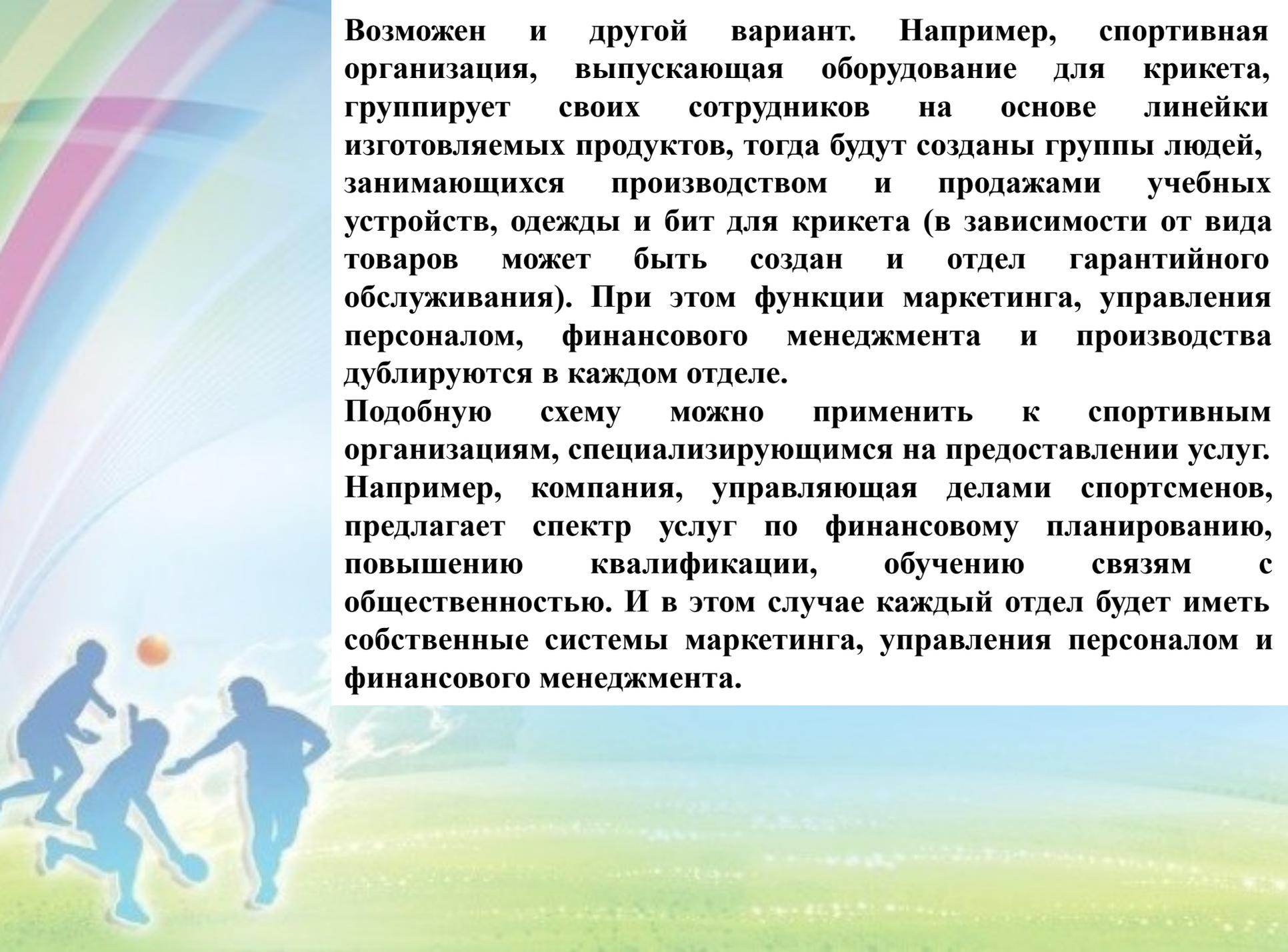
По сути, люди назначаются в отделы, чтобы организация могла достичь своих целей.

Организации могут подразделяться на отделы на основе функций, продуктов или услуг, процессов, по географическому или потребительскому принципу.

Самая распространенная форма подразделения на отделы основывается на распределении должностей или сотрудников по различным отделам в зависимости от выполняемой функции.

Например, спортивная организация местного регионального уровня формирует отделы по повышению квалификации спортсменов, управлению соревнованиями, специальными мероприятиями и корпоративными отношениями, чтобы каждый департамент выполнял глубоко специализированную функцию.





Возможен и другой вариант. Например, спортивная организация, выпускающая оборудование для крикета, группирует своих сотрудников на основе линейки изготавливаемых продуктов, тогда будут созданы группы людей, занимающихся производством и продажами учебных устройств, одежды и бит для крикета (в зависимости от вида товаров может быть создан и отдел гарантийного обслуживания). При этом функции маркетинга, управления персоналом, финансового менеджмента и производства дублируются в каждом отделе.

Подобную схему можно применить к спортивным организациям, специализирующимся на предоставлении услуг. Например, компания, управляющая делами спортсменов, предлагает спектр услуг по финансовому планированию, повышению квалификации, обучению связям с общественностью. И в этом случае каждый отдел будет иметь собственные системы маркетинга, управления персоналом и финансового менеджмента.

Спортивные организации также могут создавать отделы по географическому принципу.

Например, юридическая фирма, занимающаяся вопросами спорта, состоит из ряда столичных или региональных офисов. Каждая из этих составных частей несет ответственность за деятельность на определенной территории.

Наконец, спортивные организации могут образовывать отделы в зависимости от различных типов потребителей. Так, некоторые компании создают подразделения, занимающиеся поддержкой отдельных спортсменов или команд.

Важно отметить, что организации могут использовать несколько критериев для разделения на отделы, учитывая свои размеры, возможности и оперативные потребности.



Порядок субординации

Порядок субординации — это структура подчинения нижних уровней организации верхним.

Он определяет механизм соединения каждой должности с главой организации. Для каждой должности необходимо четко установить полномочия и ответственность. Полномочия определяют права менеджеров отдавать команды другим членам организации и подразумевают, что эти распоряжения будут выполняться. Полномочия сопровождаются соответствующим уровнем ответственности.

Наличие одного человека, перед которым сотрудник несет ответственность, называется *единоначалием*. Оно позволяет сотрудникам избегать потенциальных конфликтов, которые могут возникнуть в случае необходимости выполнять распоряжения двух и более менеджеров, и помогает создать понятный процесс принятия решений.

Некоторые исследователи утверждают, что основные принципы порядка субординации теряют актуальность в связи с более активным использованием информационных технологий и возникшей в результате этого легкости, с которой большинство сотрудников могут поддерживать связь друг с другом на всех уровнях организации и получать информацию, ранее доступную только менеджерам высшего уровня. Тем не менее менеджеры спортивных организаций должны знать основной принцип порядка субординации при разработке структуры своей организации.

Норма управляемости

Норма управляемости — это количество персонала, которым менеджер может напрямую руководить без потери эффективности своей деятельности.

Точное число подчиненных определяется уровнем их компетентности или опытности: чем квалифицированнее сотрудники, тем меньше их нужно контролировать.

Сложность и степень стандартизации задач, размещение персонала, используемые механизмы отчетности, стиль работы менеджеров и культура организации также играют роль в определении идеальной нормы управляемости для отдельного менеджера в организации.

Норма управляемости влияет на количество уровней менеджмента. Чем она больше, тем большее число сотрудников может контролировать один менеджер, что уменьшает издержки на управление. Однако подобная экономия достигается за счет снижения эффективности, поскольку данный менеджер должен уделять больше времени общению с большим количеством персонала.

В последнее десятилетие наблюдается тенденция к увеличению норм управляемости в организациях, что делает структуру последних более плоской. Поэтому необходимо повышать уровень подготовки персонала, развивать культуру работы в организации и содействовать большей самостоятельности сотрудников.



Централизация и децентрализация

Централизация означает степень, до которой принятие решений является прерогативой руководства организации.

Организация считается сильно централизованной, если подавляющая часть решений принимается менеджерами высшего звена, а сотрудники на нижних уровнях практически не принимают участия в этом процессе. И наоборот, организация является децентрализованной, если полномочия на принятие решений получают рядовые сотрудники и менеджеры низшего звена.

Следует отметить, что понятия централизации и децентрализации относительны, поскольку организация никогда не бывает полностью централизованной или децентрализованной. Она может просто перестать функционировать, если все решения начнет принимать маленькая группа топ-менеджеров или право на их принятие будет передано рядовым сотрудникам.

Некоммерческие спортивные организации в силу их традиционной структуры обычно скорее централизованы, чем децентрализованы. Как правило, на уровне руководства волонтеры принимают решения относительно стратегии, а оплачиваемые сотрудники реализуют их на оперативном уровне. Это может привести к проблемам, заключающимся в недостаточно оперативном принятии решений или определении стратегии. С другой стороны, сама природа некоммерческих спортивных организаций, которые часто состоят из различных групп, рассеянных на значительной территории, обуславливает необходимость принятия решений на местном уровне с целью эффективного функционирования клубов и проведения соревнований.

Формализация

Формализация означает стандартизацию работ и степень, до которой поведение сотрудника определяется правилами и процедурами.

Регламентация должна охватывать процедуру набора новых сотрудников, обучение, общую политику выполнения работы, правила для типовых задач и степень подробности должностных инструкций.

Формализация организации увеличивает как контроль менеджеров над персоналом, так и свободу действий отдельного сотрудника в принятии решений.

Например, в местном спортивном клубе может быть очень мало процедур или правил выполнения работы, но судья профессиональной спортивной лиги обладает большим набором подробных установок по исполнению своих обязанностей и отчетности.



НА ПРАКТИКЕ

Крикетный клуб Мельбурна

Крикетный клуб Мельбурна (МСС) — это частный клуб, созданный согласно Закону о крикете Мельбурна 1974 года и являющийся самым большим австралийским спортивным клубом по числу членов. Он также отвечает за управление легендарным Мельбурнским крикетным стадионом (MCG), на поле которого австралийская команда по крикету неоднократно побеждала своего старого соперника — английскую команду; в рамках турнира Ashes на этой площадке ежегодно проводится одно из главных мировых спортивных мероприятий — гранд-финал AFL. Стадион построен на общинной земле и имеет чрезвычайно важное значение для жителей штата Виктория. В соответствии с законом о МСС 1933 года был создан Трест MCG, который отвечает за управление этим спортивным объектом. Статья 7 (1) этого закона гласит: «Функцией Треста является управление, контроль и усовершенствование стадиона по собственному усмотрению». В 2003 году между Крикетным клубом Мельбурна, Трестом MCG и казначеем штата Виктория был подписан договор об управлении и возмещении ущерба, по которому МСС будет управлять стадионом до 2042 года на основе эксклюзивных прав. Бизнес и деятельность МСС контролируются комитетом, который образован из членов клуба, выбранных на неоплачиваемые должности президента, трех вице-президентов, казначея и девять других постов. Внутри комитета создано несколько подкомитетов, куда входят назначенные президентом члены комитета. Члены комитета также участвуют в деятельности ряда дополнительных подкомитетов, смежных фондов и корпоративных организаций, таких как спортивные секции и фонд МСС, Юридический отдел, AFL.

Кроме того, по согласованию с главным управляющим комитет проверяет эффективность работы управленческой группы, сравнивая результаты с целями бизнес-плана, проверяя соблюдение законодательных требований и контролируя план управления стратегическими и операционными рисками. МСС управляет стадионом с помощью восьми отделов, подчиняющихся главному управляющему: обслуживания членов клуба и потребителей, мероприятий, исполнительного, объектов, финансов и информационных систем, коммерческих операций, традиций и туризма (включая экскурсии по MCG) и управления персоналом.

В клубе постоянно работают около 140 сотрудников, а в дни матчей на объекте заняты свыше 900 человек.



Структурные модели

Типы структур, используемые спортивными организациями, можно разделить на четыре общие категории: простая, бюрократическая, матричная и командная структуры.

Простая структура имеет низкую степень подразделения на отделы и формализации, высокую норму управляемости; решения, как правило, принимаются всего несколькими сотрудниками.

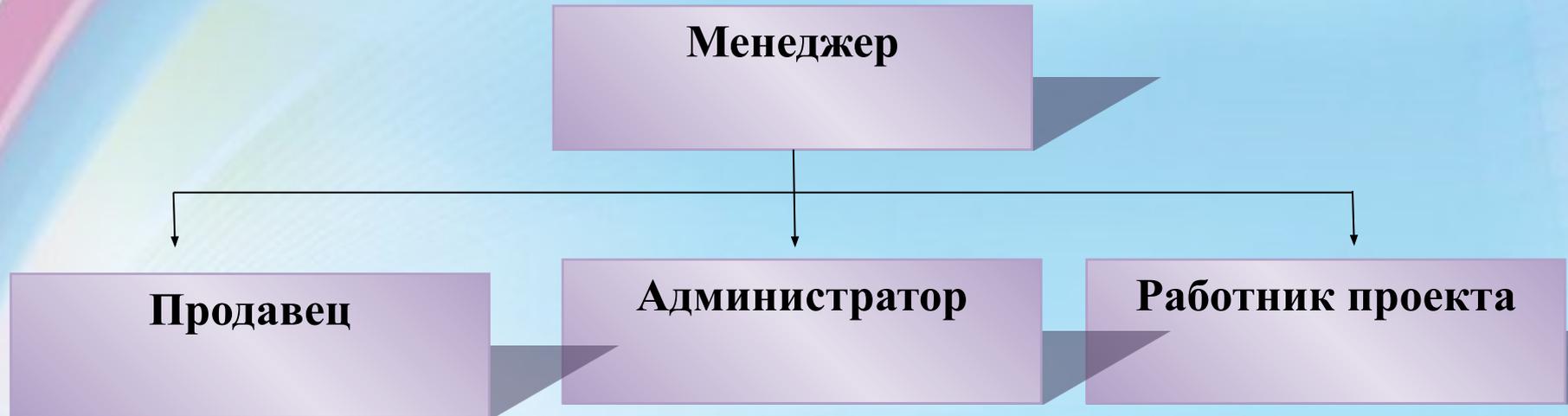
Подобная структура может использоваться небольшим розничным магазином, продающим спортивные товары, персонал которого состоит из десятка временных и постоянных работников и владельца (менеджера).

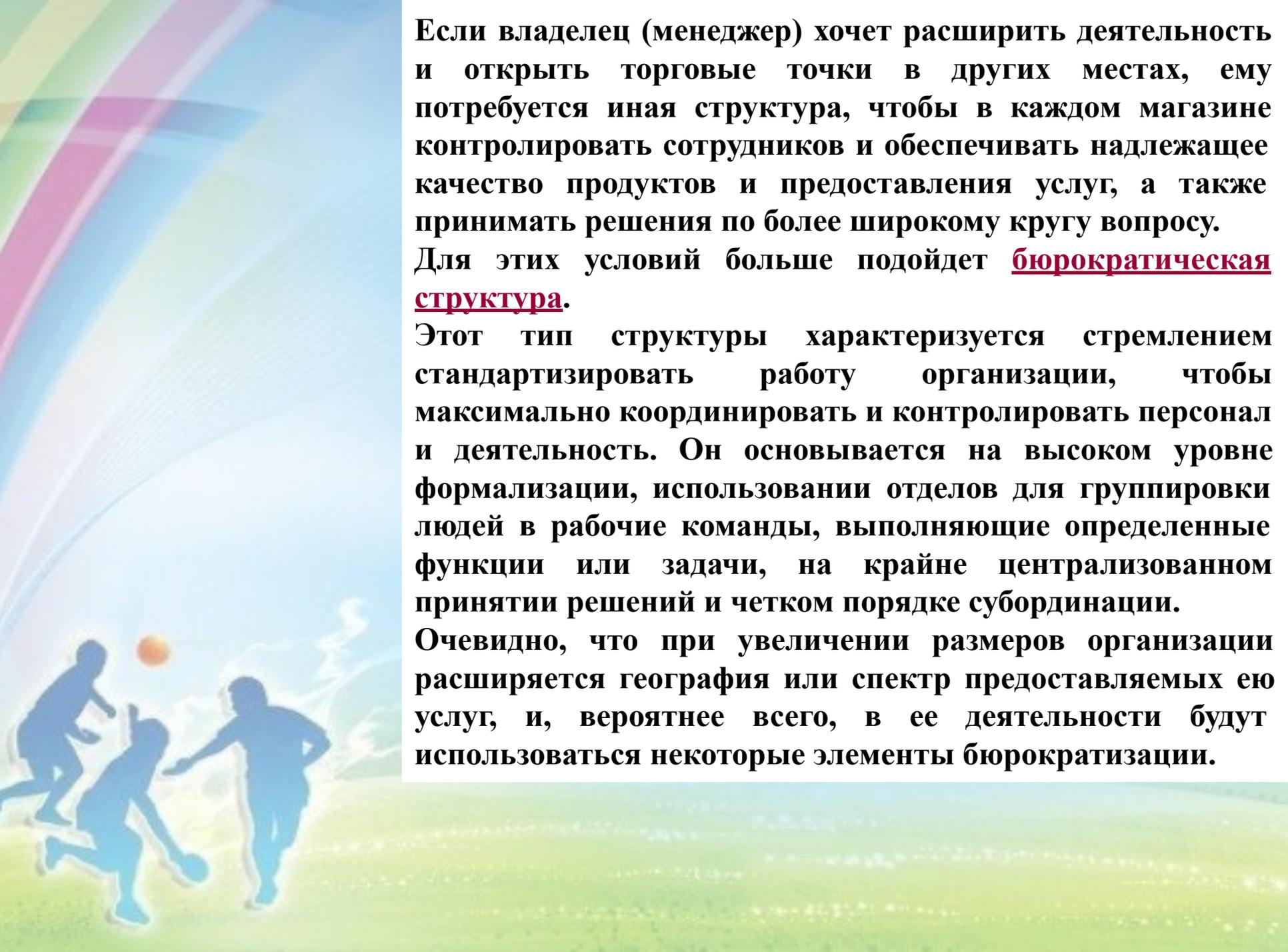
В этом случае нет нужды в отделах, поскольку большая часть решений и административных задач выполняется владельцем (менеджером) и всеми остальными сотрудниками в торговом зале. Большая часть процедур производится в соответствии с простым набором правил, а все работники отчитываются непосредственно перед владельцем (менеджером).

Преимущества структуры в этом случае очевидны: решения принимаются быстро, в период повышенной нагрузки можно нанять дополнительный персонал, финансовая ответственность возлагается на владельца (менеджера).



Простая структура





Если владелец (менеджер) хочет расширить деятельность и открыть торговые точки в других местах, ему потребуется иная структура, чтобы в каждом магазине контролировать сотрудников и обеспечивать надлежащее качество продуктов и предоставления услуг, а также принимать решения по более широкому кругу вопросов. Для этих условий больше подойдет **бюрократическая структура**.

Этот тип структуры характеризуется стремлением стандартизировать работу организации, чтобы максимально координировать и контролировать персонал и деятельность. Он основывается на высоком уровне формализации, использовании отделов для группировки людей в рабочие команды, выполняющие определенные функции или задачи, на крайне централизованном принятии решений и четком порядке субординации.

Очевидно, что при увеличении размеров организации расширяется география или спектр предоставляемых ею услуг, и, вероятнее всего, в ее деятельности будут использоваться некоторые элементы бюрократизации.

Бюрократическая структура



Матричная структура отражает распределение сотрудников по отделам в соответствии с выполняемыми функциями или предлагаемыми организацией продуктами.

Например, спортивный институт может сформировать коллективы из таких специалистов, как спортивные психологи, специалисты по биомеханике, тренеры и инструкторы ЛФК.

Вместе с тем отдельные члены этих подразделений могут предоставлять услуги множеству различных спортивных групп или спортсменов, подчиняясь двум руководителям.

Это разрушает принцип единоначалия, но позволяет организации объединить специалистов для максимального распределения компетентности при одновременном содействии их занятости в нескольких проектах.

Подобная структура основана на положении, что предпочтительнее работа специалистов в команде, чем поодиночке.

Хотя такой подход позволяет организации предоставлять широкий спектр услуг, увеличивается и опасность возникновения несогласованности в деятельности при выполнении требований двух начальников, что в свою очередь может привести к усилению стрессовой нагрузки рабочего процесса.



	Отдел по вопросам футбола	Отдел фирменного обслуживания	Отдел маркетинга
Рабочая группа 1	Менеджер 1	Сотрудник проекта 1	Сотрудник 1
Рабочая группа 2	Менеджер 2	Сотрудник проекта 2	Сотрудник 2
Рабочая группа 3	Менеджер 3	Сотрудник проекта 3	Сотрудник 3

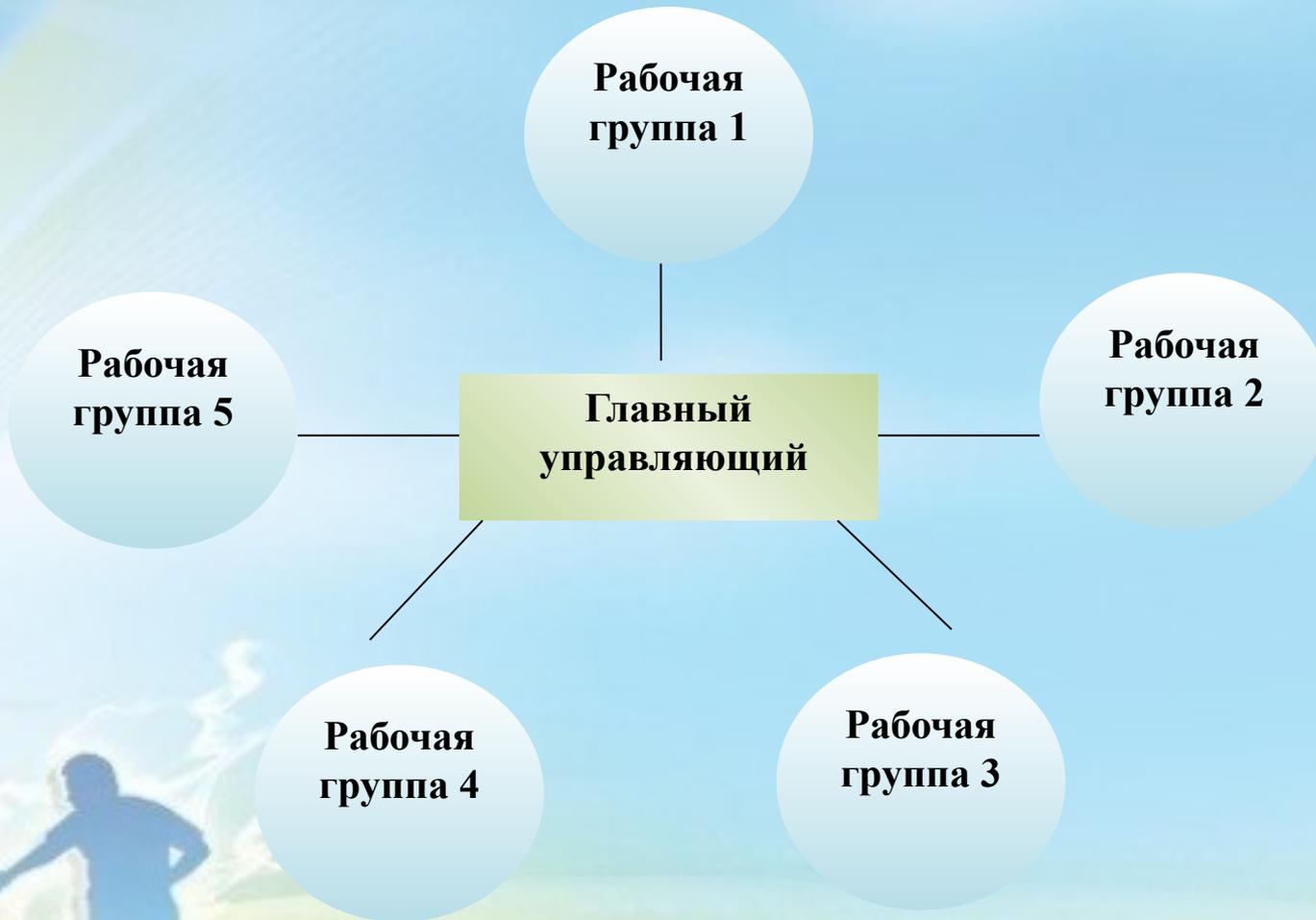
Матричная структура

Относительно новой разновидностью является командная структура. В этом случае процесс принятия решений не централизован, а распределен между рабочими группами, которые состоят из людей, имеющих квалификацию для выполнения самых разнообразных задач.

Подобный тип структуры может использовать профессиональный футбольный клуб, когда группы создаются для проведения соревнований или маркетинговых кампаний, поскольку это позволяет быстро решать вопросы финансов, подбора игроков или воздействия на членов спортивной команды.



Командная структура





Было проведено исследование по классификации различных структур, используемых спортивными организациями. Его авторы разработали структурную таксономию для провинциальных (на уровне штата) канадских непрофессиональных спортивных организаций, исходя из степени их специализации, стандартизации и централизации. Движение канадских спортивных клубов в 1980-х годах к более профессиональной и бюрократизированной форме заставило исследователей попытаться точно установить, какой тип структуры они предпочли. Были выделены восемь структурных схем волонтерских спортивных организаций в зависимости от сложности трех структурных аспектов. Сходное исследование определяло топологию структур для британских спортивных руководящих органов. Оно также использовало элементы специализации, стандартизации и централизации для определения различий между структурными схемами.

Целью еще одного исследования было определение типов схем спортивных организаций национального уровня. На основе анализа ценностей организации и аспектов ее структуры были выделены три модели: «кухонный стол», «зал заседаний совета директоров» и «исполнительный орган». Каждая схема учитывает ориентацию организации на частные или общественные интересы; область действий (начиная с базового широкого участия и заканчивая концентрацией на достижении высокой эффективности); степень профессиональной вовлеченности в процесс принятия решений; а также критерии, используемые для оценки эффективности.

Факторы, влияющие на структуру спортивной организации

Можно выделить четыре основных фактора, от которых зависит структурный тип организации:

- *ее стратегия*
- *размер*
- *среда*
- *уровень развития технологии в обществе.*



Стратегия организации

В идеальных условиях структура организации была бы создана исключительно на основе требования сделать максимальными шансы организации на достижение ее стратегических целей. Такая возможность предоставляется редко, однако стратегия играет важную роль в определении структуры, используемой спортивной организацией. Даже если организация следует основной стратегии инновации, стремление к уменьшению затрат или следованию какому-либо образцу делает необходимым разработку специфической структуры организации.

Следует отметить важную тенденцию в развитии структуры некоммерческих спортивных организаций во всем мире — появление оплачиваемых профессиональных сотрудников. Эта крайне взвешенная стратегия явилась ответом большинства спортивных систем, основывающихся на клубах, на увеличение государственного финансирования.

Исследование ее влияния на структуру канадских провинциальных волонтерских спортивных организаций показало, что после распространения этой категории работников специализация и формализация возросли, а централизация, вначале увеличившаяся, со временем снизилась. Было сделано предположение, что централизация выросла из-за стремления волонтеров — членов правления сохранить контроль над принятием решений, а после стабилизации отношений между членами правления и персоналом уровень этого показателя упал. Подобное неприятие структурных преобразований отмечали и другие авторы, изучавшие развитие канадских национальных спортивных организаций на протяжении четырех лет . Они обнаружили, что волонтеры сопротивлялись трансформациям всех трех элементов организационной структуры, что подчеркивает роль человеческого фактора и личного выбора в определении результатов изменений организации.

Размер организации

Размер организации также играет важную роль в определении наиболее подходящей для нее структуры.

Крупные организации обычно бывают более формализованными, с большим количеством специальных должностей и отделов и большим количеством уровней менеджмента, чем в небольших организациях. Это оправданно, поскольку менеджеры вынуждены использовать более значительные меры контроля для управления объемом и передачей информации в крупной организации. Некоторые авторы утверждают, что на основании большинства исследований связи между размером организации и степенью централизации можно сделать вывод: «[Когда] организации становятся крупнее, процесс принятия решений делается более децентрализованным». Констатируя, что с увеличением размера некоммерческой спортивной организации контроль над принятием решений остается на уровне волонтерского правления, авторы заключают: «центральная роль процесса принятия решений как средства контроля и желание волонтеров сохранить этот контроль» свидетельствуют о сопротивлении правлений многих спортивных организаций передаче контроля профессиональным сотрудникам.



Развитие технологий

На структуру организации влияет и развитие технологии. В литературе существует мнение, что в организациях, выполняющих преимущественно типовые задачи, наблюдается высокий уровень централизованного принятия решений и подразделения на отделы.

Эта точка зрения вполне обоснована, поскольку нетипичные задачи требуют, чтобы решения принимались на том уровне организации, на котором эти задачи выполняются.

Интенсивное использование информационных и коммуникационных технологий в профессиональных спортивных клубах требует привлечения дополнительных специалистов, например статистиков и программистов — сетевых и экспертов по видео, которые могут заменить сотрудников, выполнявших задачи вручную.

В результате достигается более высокий уровень подразделения на отделы и специализации персонала.



Изменчивость среды спортивной организации

Среда спортивных организаций зависит от действий поставщиков, потребителей, спонсоров, спортсменов, волонтеров, персонала, заинтересованных групп и правительственных регулирующих органов, а также от глобальных изменений экономических и рыночных условий.

Например, если группа профессиональных спортсменов ведет себя неуместно, их действия могут сказаться на способности клуба или команды получить спонсорскую помощь, что в свою очередь отразится на возможности сохранить персонал, а это приведет к необходимости структурных изменений. Аналогично спад в экономике может напрямую повлиять на продажи спортивных товаров, что вынудит организации соответствующим образом изменить свою структуру в целях снижения издержек или изменения линейки продуктов.



Стоит отметить дополнительные катализаторы структурных изменений в спортивных организациях. К ним относятся *слабые спортивные результаты, перемены в составе персонала, конкурентные и рыночные силы, реформы в государственной политике и вынужденные преобразования в связи со слияниями и поглощениями.*

Плохие спортивные результаты профессиональной спортивной команды или клуба могут привести в конце сезона к избавлению от игроков или тренеров, а также явиться поводом для проверки организации деятельности групп сотрудников, занимающихся тренерской работой, поддержкой спортсменов или связанных с медицинским обслуживанием.

Политическая природа некоторых спортивных объединений, выбирающих отдельных лиц для управления своей работой, в ряде случаев обуславливает структурную перестройку, вызванную личными предпочтениями руководителей или распоряжением ее произвести.

Конкурентные и рыночные силы влияют на все организации, но взаимозависимая природа клубов, действующих внутри лиги, или конкуренция вынуждает их делиться информацией. Поэтому они обычно имеют схожую структуру, что в значительной степени затрудняет ее изменения.

Переход правительства к иному способу финансирования высокоэффективных программ или постановка его в зависимость от результатов выступающих на международном уровне команд или спортсменов приводит к тому, что недостаточно высокие показатели становятся причиной уменьшения выделяемых средств, а следовательно, и способности организации поддерживать свою структуру.

Наконец, структурные изменения могут быть навязаны спортивным организациям либо экономическими условиями (например, снижение численности населения в сельских районах, заставляющая клубы объединяться), либо государственной политикой (например, принудительное объединение спортивных организаций, обслуживающих лиц одного пола).

НА ПРАКТИКЕ *Sport Scotland*

Sport Scotland — основной орган, занимающийся развитием спорта в Шотландии. В его задачи входит как содействие массовому любительскому спорту, так и повышение показателей профессионального спорта. На своем сайте организация заявляет, что она вместе с партнерами работает над совершенствованием шотландской спортивной системы, инвестируя средства, объединяя людей и планируя различные мероприятия для продвижения спорта, в частности: консультирует шотландское правительство и поддерживает его политику; руководит деятельностью ключевых спортивных организаций, поддерживает и координирует ее; размещает средства, предоставленные Национальной лотереей и шотландским правительством; поставляет качественные продукты и услуги в намеченные области; продвигает спорт и повышает его влияние на жизнь в Шотландии; представляет шотландский спорт в ходе сотрудничества с английскими и международными спортивными системами; увеличивает стоимость основных спортивных мероприятий и вкладывает дополнительные средства.

Структура Sport Scotland напрямую связана с ее стратегий. В материалах, размещенных на ее сайте, говорится: «Как национальный спортивный орган, наша организация является автономным общественным объединением, подчиняющимся шотландскому парламенту в лице его министров. Она также выступает дистрибьютором Фонда национальной лотереи и руководствуется его правилами. Мы используем ресурсы шотландского правительства и Национальной лотереи, чтобы поощрить население Шотландии заниматься спортом, повышать мастерство и достигать более высоких результатов. Мы ни на минуту не прекращаем усилий по оптимальному вложению этих ресурсов для достижения максимального эффекта». Головной офис Sport Scotland расположен в Глазго, Институт спорта (SSIS) — высокоэффективное подразделение этой организации — в Стерлинге. Трастовая компания Sport Scotland управляет тремя национальными центрами подготовки — в Гленмор-Лодже, Инверклайде и Кумбре, предоставляющими качественные и доступные жилые и спортивные объекты для занимающихся спортом. Структура организации довольно проста. У главного управляющего — трое непосредственных подчиненных (норма управляемости равняется трем): директор по эффективности деятельности, работающий с SSIS; директор по развитию спорта, руководящий главами четырех подразделений (тренеров и волонтеров, спортивных направлений, школьного и общественного спорта, спортивных объектов); директор по корпоративному обслуживанию, которому напрямую подчиняются пять начальников нижестоящего уровня (служб обеспечения, стратегического планирования, финансов, контактов и управления персоналом).

Очевидно, что каждый из четырех факторов, описанных выше, влияет на структуру организации. Sport Scotland имеет четкое предписание предоставлять услуги и поддержку профессиональным спортсменам и увеличивать количество людей, занимающихся спортом в Шотландии.

Соответственно, структура организации отражает эти основные функции или фокусную стратегию. Любое увеличение числа профессиональных видов спорта или спортсменов, поддерживаемых Sport Scotland, необязательно приведет к изменению ее структуры, скорее каждое из существующих подразделений будет просто расширено для удовлетворения возросших потребностей в обслуживании. Поскольку Sport Scotland принадлежит правительству, ее структура частично определяется поручением предоставлять услуги шотландской индустрии спорта и вряд ли существенно зависит от изменчивости среды. Катализаторами изменения могут быть серьезные новации в стратегии или правительственной политике, например концентрация только на нескольких, приоритетных видах спорта.



Постоянной проблемой, стоящей перед спортивными менеджерами, является необходимость поддерживать баланс между сокращением издержек посредством использования меньшего числа сотрудников и повышением эффективности. Подобную задачу можно решить с помощью активного использования современных средств коммуникации, управления данными и их анализа, подбора квалифицированных сотрудников, знакомых с прогрессивными технологиями, и развития полуавтономных рабочих команд, способных быстро принимать оперативные решения. Это требует использования более гибкой организационной структуры, которая, возможно, является нормой для большинства современных спортивных организаций.

Определенную сложность для спортивных менеджеров представляет обеспечение достаточной гибкости организации для быстрого реагирования на возникающие рыночные возможности или на требования заинтересованных групп, при одновременной поддержке адекватных форм контроля и ответственности. Спортивные менеджеры должны установить четкие принципы принятия решений и допустимые уровни формализации стандартных процедур, сохраняя при этом возможность необходимых изменений этих параметров.



Для спортивной среды достаточно характерен такой аспект управления организационными структурами, как наличие оплачиваемого персонала и волонтеров, причем часто вторая категория сотрудников руководит работой первой. Спортивные менеджеры должны поддерживать тесные связи между этими двумя важными группами и сохранять надлежащую структуру, позволяющую персоналу эффективно обмениваться информацией и работать над достижением целей.

Спортивные менеджеры также должны убедиться, что структура позволяет реализовать стратегию. Если создание стратегических планов, определение новых рынков или разработка предложения новых продуктов и услуг происходит без сопутствующих изменений организационной структуры, то возникают сомнения в способности организации осуществить намеченное. Спортивным менеджерам необходимо уделять внимание разработке структуры своей организации, чтобы обеспечить достижение заданных стратегических направлений.



Организации, функционирующие в индустрии спорта, сотрудничают с огромным количеством других объединений, представляющих общественный, частный или некоммерческий секторы.

Часто спортивная организация имеет множество заинтересованных сторон, участвующих в определении ее стратегического направления. Поэтому организационная структура должна содействовать процессам принятия решений, в которых участвуют все значимые заинтересованные стороны.

Наконец, взаимозависимые отношения между спортивными организациями, состоящими в лиге, собрании ассоциаций, совместном предприятии или имеющими договоры финансирования с множеством партнеров и спонсоров, требуют отражающей эти связи организационной структуры.

В ее рамках могут появиться должности, ответственные за внешние связи, либо представители внешних организаций будут включены во внутренние комиссии по принятию решений.

НА ПРАКТИКЕ *Hockey Canada*

Hockey Canada — орган, занимающийся вопросами управления любительским хоккеем в Канаде. Hockey Canada объединяет свыше 4,5 миллиона игроков, тренеров, судей, инструкторов, администраторов или волонтеров. Свыше 550 тысяч зарегистрированных участников и 1,5 миллиона незарегистрированных или нерегулярно занимающихся этим видом спорта человек играют в хоккей на более чем 3 тысячах арен по всей стране. В организации насчитывается 75 наемных работников, она представлена офисами в большинстве канадских провинций. В число дочерних организаций Hockey Canada входят 13 ассоциаций, Канадская хоккейная лига и Канадский междууниверситетский спорт. Вместе с ними Hockey Canada содействует развитию любительского хоккея, занимаясь подготовкой игроков, тренеров и судей, классифицируя соревнования и устанавливая соответствующие правила и предписания для этого вида спорта на территории Канады. Целями Hockey Canada являются: развитие и поддержка любительского хоккея на территории Канады; развитие и поддержка программ лидерства во всех областях, связанных с развитием хоккея в Канаде; одобрение создания руководящих органов на территории Канады в соответствии с принципами, философией и практикой ассоциации; поддержка и поощрение филиалов и других подразделений в развитии любительского хоккея на территории их юрисдикции и ответственности; создание и поддержка единых правил игры в любительский хоккей; поддержка национальных программ страхования; объединение и сотрудничество с другими национальными и международными любительскими хоккейными организациями; проведение внутривыделительных и международных соревнований по любительскому хоккею; обеспечение представительства на международном открытом соревновании по хоккею. Важным элементом структуры Hockey Canada является большое правление, в которое входят 8 членов правления, 13 президентов филиалов, 8 представителей советов и директоров, 5 членов специального консультативного совета. Каждый из членов правления представляет определенную имеющую право голоса группу внутри Hockey Canada. Кроме того, правление получает отчеты от Совета по развитию хоккея, состоящего из 24 членов, которые представляют определенные интересы региональных дочерних структур или групп членов (например, тренеров или судей). Правление имеет пять подкомитетов по политике, занимающихся профессиональными соревнованиями, программами для женщин, развитием политики, повышением квалификации и подготовкой юных спортсменов. Наконец, существуют 10 постоянных подкомитетов, которые отчитываются перед правлением по таким вопросам, как страхование, маркетинг, финансы, менеджмент и другие сферы деятельности. Это кажется крайне громоздким способом управления довольно простой деятельностью, цель которой — содействие игре в хоккей на льду, но большие масштабы и обширная география организации требуют от Hockey Canada поддержания массивной структуры руководства, облегчающей принятие решений и поддержание связи с 4,5 миллиона ее участников.

Управление персоналом

Управление персоналом в коммерческих или спортивных организациях — это, во-первых, своевременное заполнение вакансии отвечающим необходимым требованиям работником (или, проще говоря, назначение нужного человека на нужную должность в нужное время); во-вторых, обеспечение надлежащей подготовки сотрудников и их удовлетворенности своей работой.

Понятия, обуславливающие эффективность этого процесса, довольно просты. Однако значительные размеры некоторых объединений, а также сложности в управлении отдельными нетипичными организациями, существующими в индустрии спорта, затрудняют на практике управление персоналом. В основе успеха спортивных лиг, клубов, ассоциаций, розничных предприятий и спортивных объектов лежит качественное управление работниками как на спортивном поле, так и за его пределами.

И наоборот, организации, сотрудники которых недостаточно мотивированы или квалифицированы, являются низкооплачиваемыми или недооцененными, вряд ли окажутся эффективными.



Управление персоналом — центральный элемент системы планирования организации. Он не может быть оторван от других ключевых инструментов управления — стратегического и финансового планирования, управления культурой и структурой организации.

Управление персоналом может как стимулировать организационный успех, так и являться результатом грамотного менеджмента и планирования. Важно отметить, что это процесс непрерывного планирования и оценки, который следует рассматривать как часть цикла, в ходе которого организация стремится достичь своих стратегических целей. Поэтому управление персоналом является целостной функцией, «одновременно сконцентрированной и на людях, и на целях».

Каждая организация в зависимости от специфики своей деятельности может вкладывать собственный смысл в понятие управления персоналом. Для профессиональных спортивных организаций, руководствующихся получением прибыли, например американских NBA,

MLB или NHL, эффективное управление персоналом равнозначно рентабельности, долгосрочному росту и успеху (как на игровом поле, так и за его пределами). Это не означает достижения данных целей за счет сотрудников, скорее можно сказать, что успех персонала измеряется беспристрастными бизнес-индикаторами, а управление персоналом является инструментом стимулирования движения бизнеса к поставленным перед ним целям.

Например, некоторые социальные программы для игроков и программы повышения квалификации, реализуемые в профессиональных спортивных организациях, направлены на воспитание социально и морально ответственных граждан, что считается эффективной кадровой стратегией, не только имеющей огромную значимость для спортсменов, но и существенно улучшающей связи с общественностью и отношения со спонсорами.

Другими словами, чем лучше поведение спортсменов, тем больше прибыль и успех профессиональной команды.





Для некоммерческих спортивных организаций эффективное управление персоналом не всегда сводится только к достижению определенных финансовых показателей. Под ним скорее подразумевается целый набор стратегий и результатов, зависящих от организационного контекста. Местный спортивный клуб, столкнувшись с проблемой употребления алкоголя игроками-подростками, может создать ряд программ для обучения своих игроков, тренеров и администраторов (которые могут быть волонтерами или оплачиваемыми сотрудниками), чтобы стимулировать создание более ответственной культуры клуба. Подобные программы являются частью стратегии управления персоналом, поскольку неподобающая клубная культура способна осложнить привлечение и удержание волонтеров, имеющих необходимый опыт и желание работать. В профессиональной команде социальная программа для игроков может использоваться для управления имиджем и поддержания доверия к бренду, в местном общественном спортивном клубе — для удержания волонтеров, уходящих из клуба из-за некорректного поведения его членов и нефункциональной культуры. Эти два примера показывают, что управление персоналом может быть одновременно сконцентрировано и на людях, и на целях.



Рассмотренные ситуации демонстрируют также одну из основных трудностей в реализации эффективного управления персоналом в спортивных организациях, обусловленную разнообразием последних. Как показал ряд исследований, типы спортивных организаций различаются по своей кадровой структуре. Эта конфигурация зависит от типа организации или ее целей. Профессиональная спортивная организация, например клуб испанской La Liga, имеет большое количество профессионального персонала, занятого полный рабочий день, получающего зарплату и занимающегося маркетингом, тренерской работой, наукой и общим администрированием. В волонтерских организациях, таких как местный клуб крикета или регби, скорее всего, нет оплачиваемых сотрудников. Другие спортивные организации могут пользоваться услугами как оплачиваемых, так и добровольных работников, совместно занимающихся повседневной деятельностью организации или входящих в состав комиссии по менеджменту либо правления.

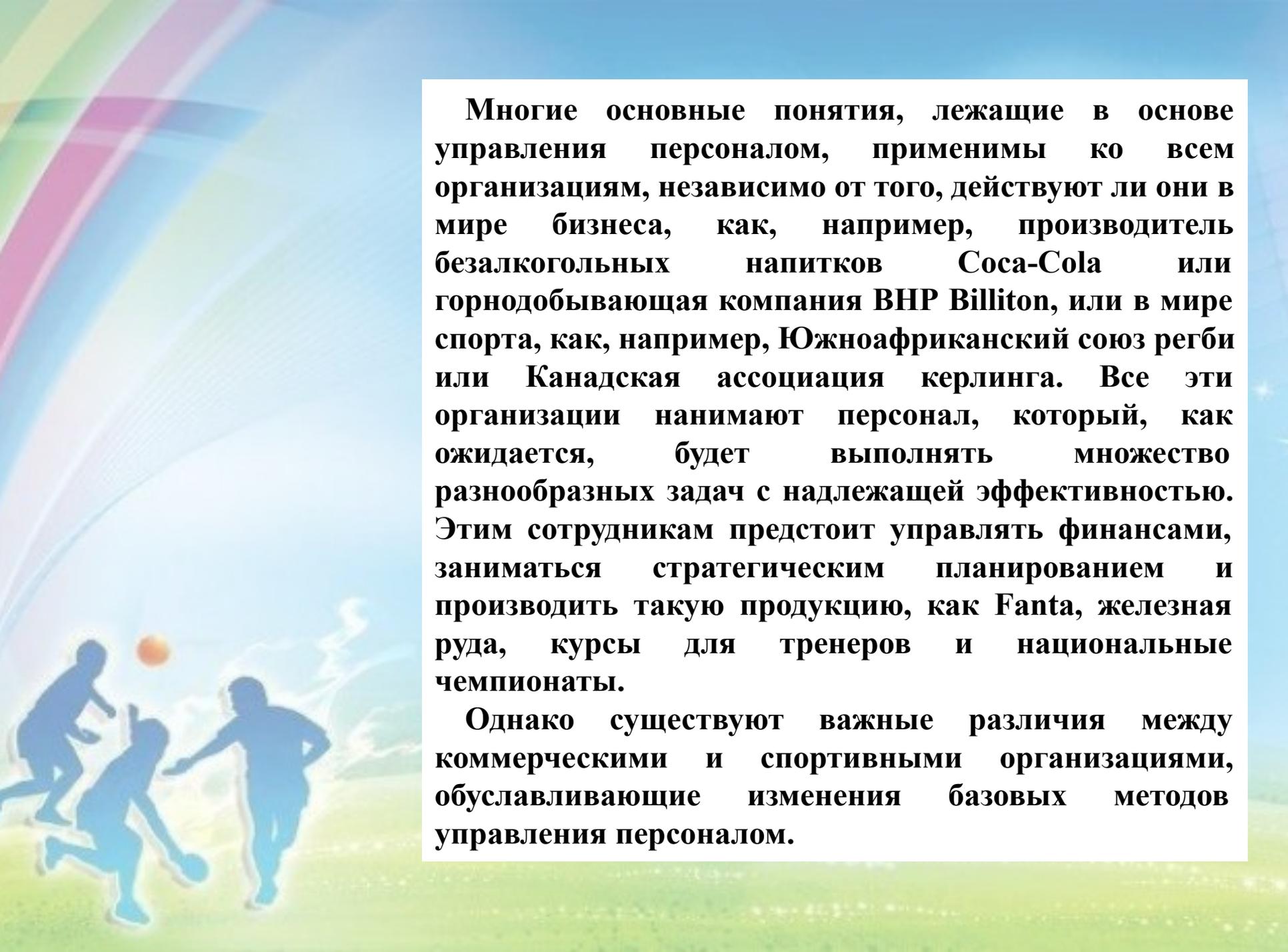


Многие функции профессиональных и волонтерских спортивных организаций схожи, — например, управление соревнованиями, продвижение данного вида спорта, сбор средств, предоставление услуг членам, финансовый менеджмент, — но масштабы организаций различаются. Однако вне зависимости от своего масштаба и типа многие спортивные организации все больше и больше применяют стандартные методы управления персоналом.

Несомненно, реализация конкретных методов рассматривается как важный катализатор профессионализации волонтерских и общественных спортивных организаций.

Например, в начале 1990-х годов Австралийская комиссия по спорту совместно с Австралийским обществом спортивных администраторов, Конфедерацией австралийского спорта и департаментами спорта и отдыха австралийских штатов разработала программу привлечения волонтеров.

Первоначальный вариант был призван способствовать внедрению в спортивных организациях профессиональных методов управления волонтерами, что считалось крайне необходимым, учитывая огромное количество таких работников и всевозрастающую профессионализацию отрасли.



Многие основные понятия, лежащие в основе управления персоналом, применимы ко всем организациям, независимо от того, действуют ли они в мире бизнеса, как, например, производитель безалкогольных напитков Coca-Cola или горнодобывающая компания ВНР Billiton, или в мире спорта, как, например, Южноафриканский союз регби или Канадская ассоциация керлинга. Все эти организации нанимают персонал, который, как ожидается, будет выполнять множество разнообразных задач с надлежащей эффективностью. Этим сотрудникам предстоит управлять финансами, заниматься стратегическим планированием и производить такую продукцию, как Fanta, железная руда, курсы для тренеров и национальные чемпионаты.

Однако существуют важные различия между коммерческими и спортивными организациями, обуславливающие изменения базовых методов управления персоналом.



В частности, профессиональным спортивным организациям свойственны характерные особенности, вызывающие определенные сложности в управлении персоналом.

В подобных объединениях, например в клубе Cincinnati Bengals из NFL, задействованы три различных типа работников.

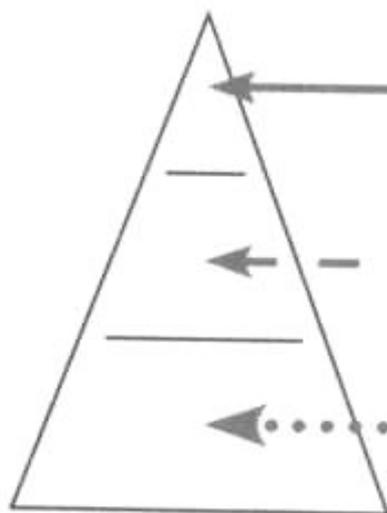
Первый — сотрудники так называемого главного управления, такие как менеджер по развитию бизнеса или директор по корпоративным продажам и маркетингу.

Второй — персонал оперативного управления по вопросам футбола: тренеры, инструкторы и футбольные агенты.

К третьему типу относятся сотрудники, составляющие команду - футболисты, самые заметные люди в любой профессиональной спортивной организации.

Можно возразить, что коммерческие компании, занятые в других отраслях тоже имеют дело с различными уровнями менеджмента — от главного управляющего до сотрудников в заводском цеху. Очевидное отличие сферы спорта заключается в том, что в самом низу кадровой пирамиды находятся самые высокооплачиваемые во всей организации работники

Отрасли, не связанные со спортом

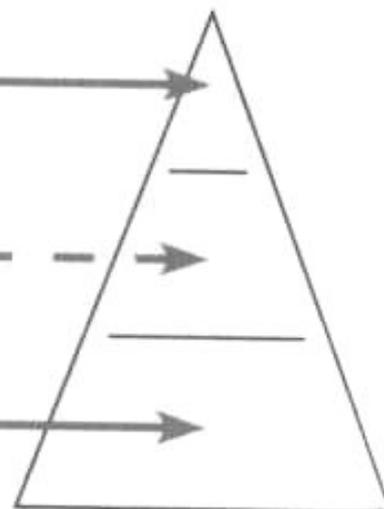


Руководители
высшего звена

Руководители
среднего звена

Исполнители

Профессиональный спорт



Самые высокооплачиваемые сотрудники



Сотрудники, получающие среднюю по размеру оплату
(наиболее сильные колебания)



Самые низкооплачиваемые сотрудники



Значительную часть персонала в полупрофессиональных и некоммерческих спортивных организациях составляют волонтеры. Различие между волонтерами и оплачиваемыми сотрудниками является одной из проблем управления персоналом в спортивных организациях. Поскольку спортом часто занимаются в общественной среде (региональном или местном уровне), помощь волонтеров для обеспечения необходимого уровня предоставления услуг, поддержания спортивных объектов и проведения соревнований просто необходима. Некоторые национальные спортивные организации, имеют оплачиваемый персонал, в обязанности которого входят координация и развитие на национальном уровне программ, соревнований, чемпионатов и команд. Аналогичные региональные ассоциации в зависимости от популярности конкретного вида спорта и степени государственного финансирования также располагают оплачиваемым персоналом на ключевых позициях менеджмента, развития и тренерской работы. В некоторых случаях персонал таких ассоциаций будет многочисленнее, чем штат национального органа, в силу необходимости предоставлять программы и услуги, а также управлять своим видом спорта и определять стратегическое направление его развития. Местные ассоциации, тоже в зависимости от популярности вида спорта, могут иметь некоторое количество оплачиваемого персонала; однако на этом уровне виды спорта поддерживаются крупными силами волонтеров. Подсчитано, что в спортивных организациях Австралии заняты 1,5 миллиона волонтеров, в целом посвящающих этой работе свыше 150 миллионов неоплачиваемых рабочих часов в год, а в Великобритании волонтеры тратят на свою деятельность свыше миллиарда часов.



По большей части спортивные занятия в лигах и ассоциациях по всему миру проходят еженедельно.

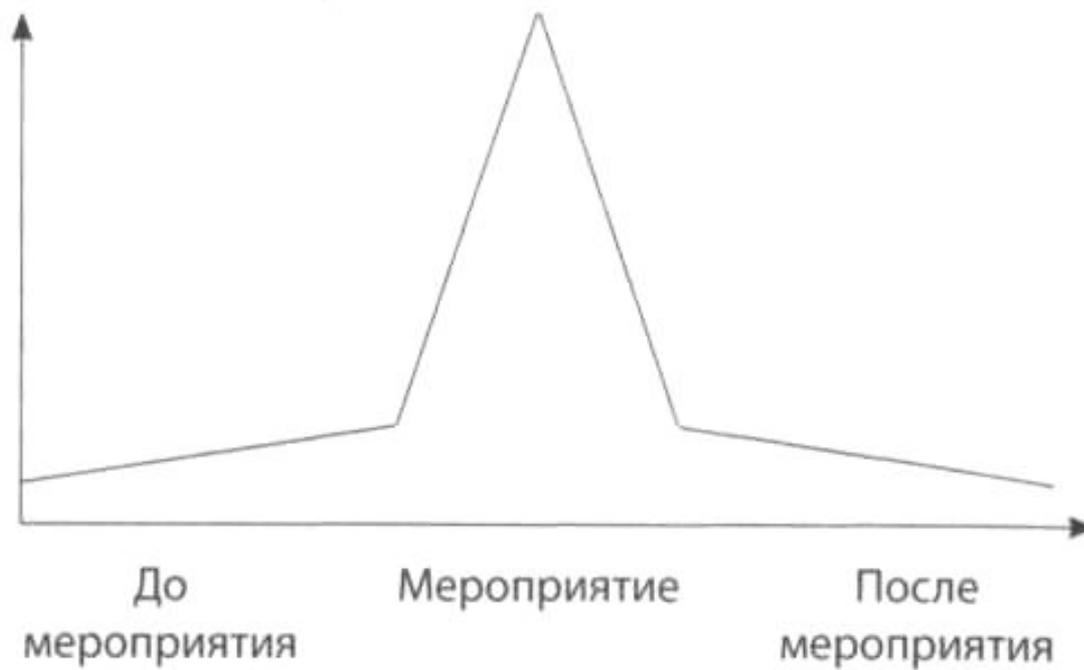
В зависимости от степени использования крытых площадок избранный вид спорта может иметь зимний сезон (хоккей на льду), летний сезон (футбол) или быть круглогодичным (баскетбол). Регулярность сезона или соревнования как на профессиональном, так и на любительском уровне означает, что кадровые потребности спортивных организаций предсказуемы и остаются относительно стабильными.

Однако существует ряд спортивных мероприятий, для которых кадровое планирование затруднено и численность необходимого персонала значительно колеблется. Они являются либо нерегулярными (город может получить право на проведение Олимпийских игр раз в 100 лет), либо достаточно крупными и требующими задействования большого количества персонала на ограниченный период (ежегодное Гран-при Монако).

Кадровое обеспечение важных ежегодных спортивных мероприятий можно назвать пульсирующим.



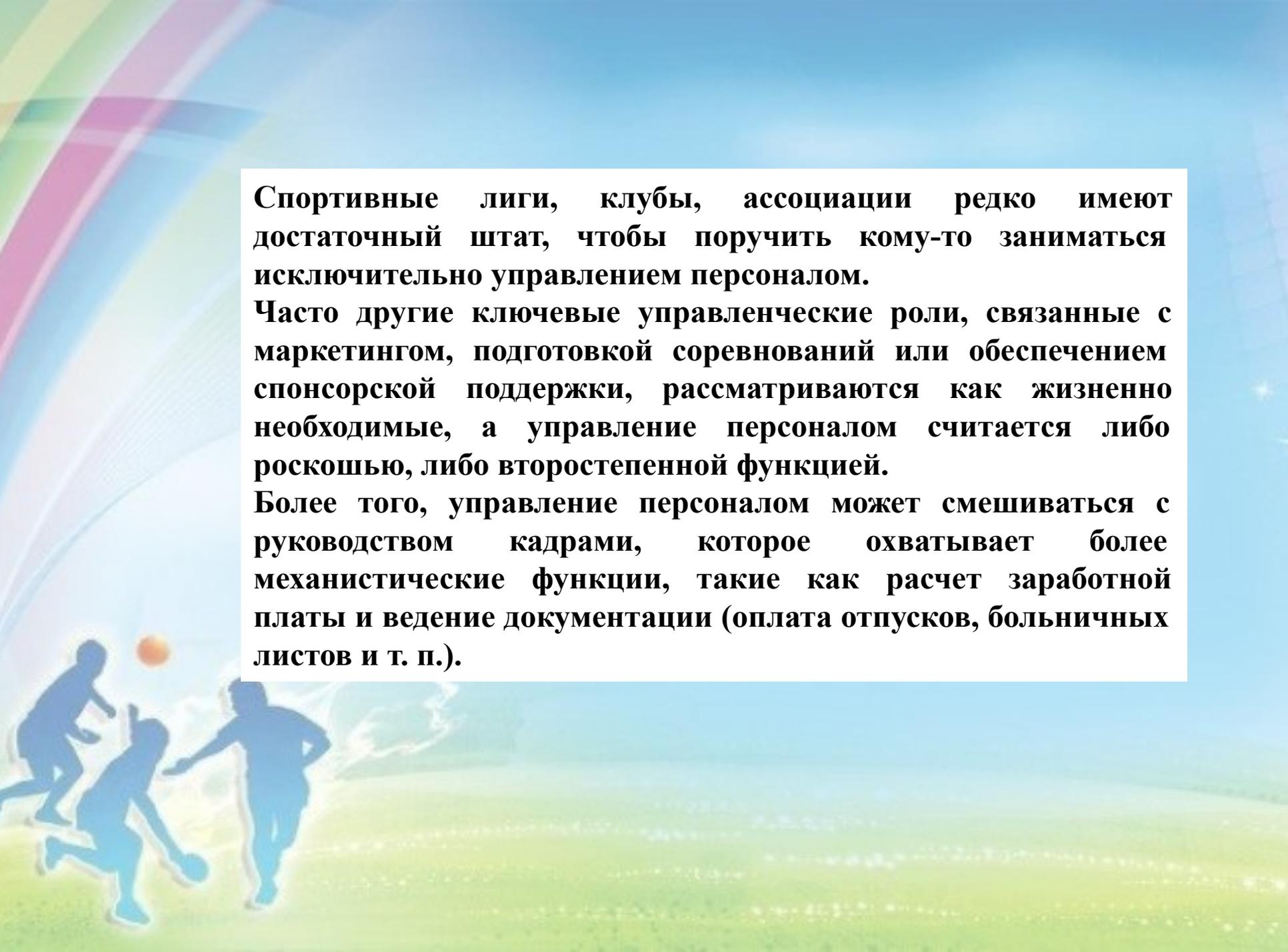
Количество
персонала





Для крупных соревнований требуется значительное число персонала, часто состоящего из волонтеров или временных сотрудников, которые работают короткое время до начала мероприятия, в ходе него и сразу после. Остальную часть года с нагрузкой справляется довольно небольшое количество сотрудников, как правило оплачиваемых (в подготовке мероприятий вроде Олимпийских игр или международных чемпионатов постоянно оплачиваемый персонал занят за несколько лет до их начала, но большая часть этих работников будет уволена в течение шести месяцев с момента завершения соревнований). Быстрое увеличение и сокращение числа сотрудников в течение одной-двух недель является сложной и важной проблемой управления персоналом. Ее решение требует реализации программ систематического найма, подбора и ориентации работников в целях привлечения персонала и простых, но эффективных схем оценки и поощрения в целях его удержания.

Крупные организации с обширным кадровым составом имеют потребность в сложных системах управления персоналом и ресурсы для их создания. Часто этим занимается специальный отдел, возглавляемый сотрудником высшего звена. Подобные возможности не всегда доступны небольшим и средним по размеру организациям, в которых управление персоналом нередко входит в сферу ответственности сотрудника высшего звена (руководителя организации или генерального менеджера) или в качестве дополнительной обязанности возлагается на другого менеджера аналогичного уровня (ответственного за финансы, планирование или маркетинг).

The background of the slide features a vibrant rainbow in the upper left corner, transitioning into a soft blue sky. In the lower left, there are blue silhouettes of soccer players in action, with one player kicking a ball. The overall scene is bright and energetic, suggesting a sports theme.

Спортивные лиги, клубы, ассоциации редко имеют достаточный штат, чтобы поручить кому-то заниматься исключительно управлением персоналом.

Часто другие ключевые управленческие роли, связанные с маркетингом, подготовкой соревнований или обеспечением спонсорской поддержки, рассматриваются как жизненно необходимые, а управление персоналом считается либо роскошью, либо второстепенной функцией.

Более того, управление персоналом может смешиваться с руководством кадрами, которое охватывает более механистические функции, такие как расчет заработной платы и ведение документации (оплата отпусков, больничных листов и т. п.).

НА ПРАКТИКЕ

Подбор кадров в Twenty20 Big Bash

В 2011-2012 годах организация Cricket Australia создала лигу KFC Twenty20 Big Bash (BBL) в попытке добиться международного успеха в этой разновидности крикета и повысить активность в данном виде спорта на территории Австралии. Предварительно были организованы пробные соревнования на уровне штатов по однодневному крикету и Twenty20. BBL была создана, чтобы конкуренция в соревнованиях велась на уровне городов, представляемых командами. Две из них располагались в главных центрах страны — Сиднее и Мельбурне. Как заявил в конце 2010 года на пресс-конференции, посвященной созданию новой лиги, генеральный директор Cricket Australia Джеймс Сазерленд, BBL представляет собой «фантастическую возможность для игры, учитывая невероятную популярность крикета Twenty20, и для увеличения армии поклонников крикета».

В Австралии одним из ведущих интернет- агентств, размещающих объявления о вакансиях в области спорта, является компания Sportspeople, девиз которой — «Сводим работодателей и соискателей с 1996 года». Ее сайт содержит разнообразные объявления о вакансиях в области спорта, отдыха и досуга и используется как крупными, так и мелкими спортивными организациями на этапе подбора персонала. Создание и развитие новой лиги Twenty20 требовало привлечения новых сотрудников, в частности на главные рынки — в команды Сиднея и Мельбурна. BBL разместила на сайте Sportspeople объявления о нескольких вакантных должностях. Одним из требовавшихся специалистов был менеджер лиги Big Bash в Мельбурне. Ниже приводится фрагмент из описания этой вакансии.

«Cricket Australia — один из главных органов, стремящийся сделать крикет самым любимым видом спорта в Австралии. Работая в индустрии спорта и развлечений, организация предлагает увлекательную и динамичную рабочую среду и отвечает за развитие крикета на национальном уровне. Лига Big Bash (BBL), ключевая стратегическая инициатива Cricket Australia, стартует в декабре 2011 года. В ней будут состязаться восемь новых, не похожих на уже существующие команд, благодаря чему BBL предоставит австралийскому крикету возможность привлечь еще больше поклонников.



Менеджер BBL — основная управленческая должность. Занимающий этот пост специалист осуществляет централизованное управление лигой. Вы будете обеспечивать высокий уровень услуг, предоставляемых ключевым заинтересованным сторонам BBL, включая команды, ассоциации штатов и правообладателей из числа средств массовой информации и спонсоров. В сотрудничестве с другими членами команды управленцев Cricket Australia менеджеру BBL предстоит реализовывать стратегии, призванные увеличить значимость лиги. Конкретные области деятельности будут включать:

- развитие отраслевых сетей;*
- оперативное планирование и реализацию деятельности;*
- стимулирование спонсорских продаж;*
- разработку и соблюдение политики;*
- управление центральной организацией BBL, включая управление сметами и руководство командой BBL.*

Идеальный кандидат должен иметь высшее образование, обширный опыт управления, желательно в профессиональной спортивной организации. Хорошее понимание бизнеса и навыки работы в области маркетинга и коммерческого развития обязательны. Ключ к вашему успеху — способность влиять на других, прочные навыки взаимодействия с заинтересованными сторонами и готовность обеспечить коммерческий успех BBL».

Как было сказано выше описание должностных функций отражает содержание деятельности и описание рабочей среды, а квалификационные требования определяют необходимые навыки и знания сотрудника. Очевидно, что приведенное объявление частично является описанием должности, а частично — квалификационными требованиями. Содержанию деятельности и описанию рабочей среды посвящены первые три параграфа, касающиеся Cricket Australia, BBL и роли менеджера лиги. Раздел, формулирующий конкретные области ответственности, предъявляет квалификационные требования к кандидату. Определяя необходимые соискателю навыки и знания, объявление четко определяет, что он должен иметь «высшее образование и обширный опыт управления».



Привлечение персонала

1. Планирование потребности в персонале

2. Подбор кадров

3. Отбор и отсев

Сохранение персонала

8. Сохранение или замена

7. Вознаграждение и одобрение

6. Аттестация сотрудников

4. Ориентация и вступление в должность

5. Обучение и повышение квалификации



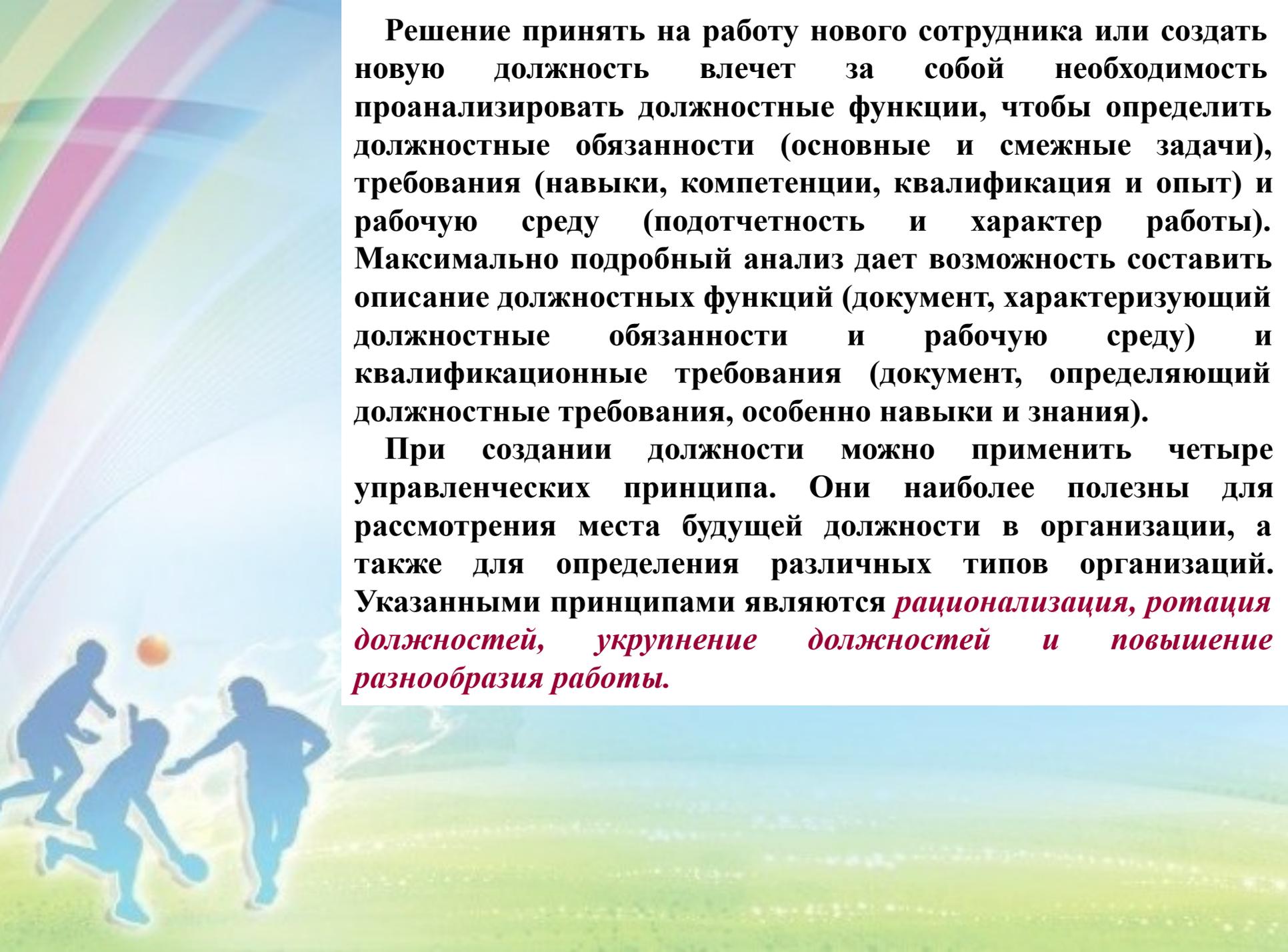
Этап 1. Планирование потребности в персонале

Планирование процесса управления персоналом — это, главным образом, оценка и прогнозирование потребностей конкретной организации в сотрудниках.

Этот этап часто рассматривается как самый важный для обеспечения эффективной деятельности рабочего коллектива. Этап планирования является непродолжительным и достаточно статическим для организаций, в которых количество персонала остается относительно постоянным, а типы выполняемых работ практически не меняются. Для динамичных или постоянно изменяющихся (например, в результате экономического давления или использования возможностей) организаций планирование трудовых ресурсов является непрекращающимся циклическим процессом.

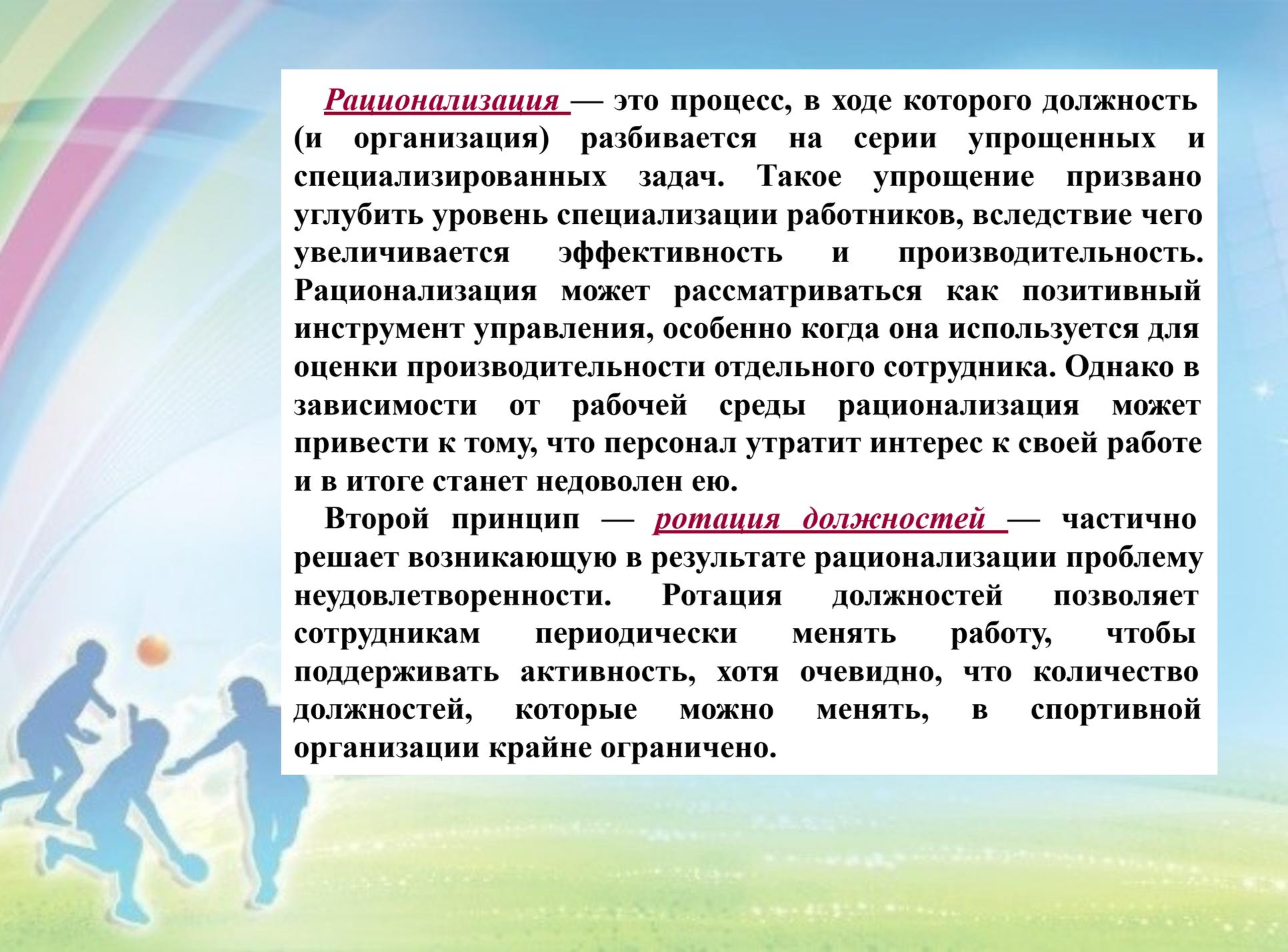
На этапе планирования следует оценить, адекватно ли удовлетворят текущие потребности в персонале будущий спрос (или будет ли в будущем достаточно меньшего количества работников); предсказуема ли текучесть кадров и можно ли к ней приспособиться; оптимально ли существующее соотношение оплачиваемых, полностью занятых, частично занятых, временных и добровольных сотрудников; существуют ли ежегодные или циклические колебания в количестве работников, требующие управления; возникнет ли необходимость в персонале, обладающем теми или иными специальными знаниями, которые организация в своей деятельности пока не использует.





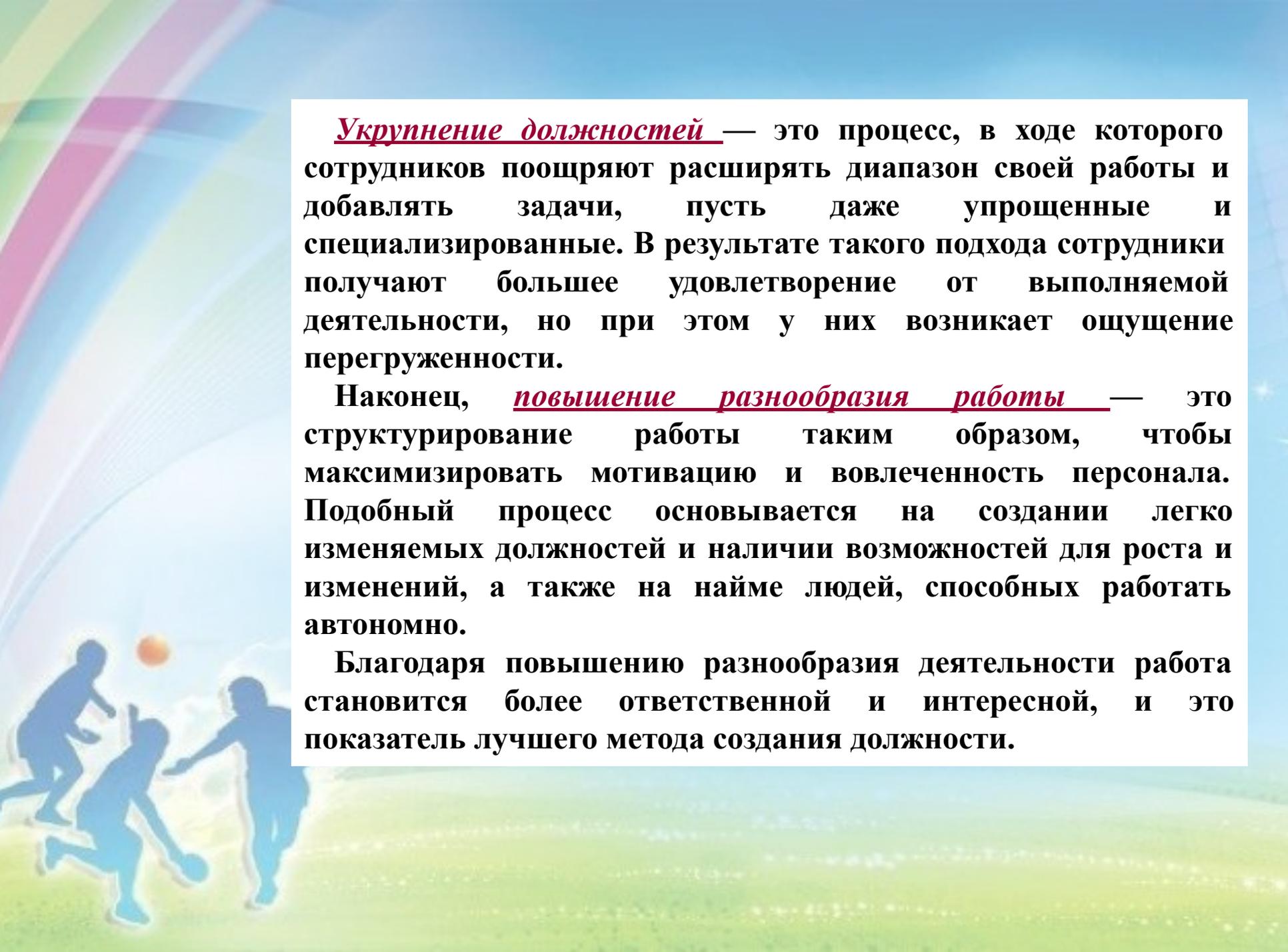
Решение принять на работу нового сотрудника или создать новую должность влечет за собой необходимость проанализировать должностные функции, чтобы определить должностные обязанности (основные и смежные задачи), требования (навыки, компетенции, квалификация и опыт) и рабочую среду (подотчетность и характер работы). Максимально подробный анализ дает возможность составить описание должностных функций (документ, характеризующий должностные обязанности и рабочую среду) и квалификационные требования (документ, определяющий должностные требования, особенно навыки и знания).

При создании должности можно применить четыре управленческих принципа. Они наиболее полезны для рассмотрения места будущей должности в организации, а также для определения различных типов организаций. Указанными принципами являются *рационализация, ротация должностей, укрупнение должностей и повышение разнообразия работы.*



Рационализация — это процесс, в ходе которого должность (и организация) разбивается на серии упрощенных и специализированных задач. Такое упрощение призвано углубить уровень специализации работников, вследствие чего увеличивается эффективность и производительность. Рационализация может рассматриваться как позитивный инструмент управления, особенно когда она используется для оценки производительности отдельного сотрудника. Однако в зависимости от рабочей среды рационализация может привести к тому, что персонал утратит интерес к своей работе и в итоге станет недоволен ею.

Второй принцип — **ротация должностей** — частично решает возникающую в результате рационализации проблему неудовлетворенности. Ротация должностей позволяет сотрудникам периодически менять работу, чтобы поддерживать активность, хотя очевидно, что количество должностей, которые можно менять, в спортивной организации крайне ограничено.



Укрупнение должностей — это процесс, в ходе которого сотрудников поощряют расширять диапазон своей работы и добавлять задачи, пусть даже упрощенные и специализированные. В результате такого подхода сотрудники получают большее удовлетворение от выполняемой деятельности, но при этом у них возникает ощущение перегруженности.

Наконец, **повышение разнообразия работы** — это структурирование работы таким образом, чтобы максимизировать мотивацию и вовлеченность персонала. Подобный процесс основывается на создании легко изменяемых должностей и наличии возможностей для роста и изменений, а также на найме людей, способных работать автономно.

Благодаря повышению разнообразия деятельности работа становится более ответственной и интересной, и это показатель лучшего метода создания должности.

Этап 2. Подбор кадров

Подбор кадров — это процесс поиска организацией наиболее подходящего для созданной должности сотрудника. Чем больше претендентов, тем выше шансы, что организация найдет подходящего кандидата. Однако набрать достаточное число соискателей не всегда просто, особенно если работа требует пользующихся большим спросом или дефицитных навыков, знаний, квалификаций или опыта.

Так, поиск человека на должность главы крупного профессионального клуба, который будет нести ответственность за многомиллионную деятельность, может быть долгим и дорогостоящим. Однако, чтобы найти работника для проверки членских билетов на домашних матчах профессионального клуба, достаточно небольшого объявления в местной газете. Наконец, нанять 10 тысяч волонтеров для крупного знакового мероприятия поможет рекламная кампания в различных видах СМИ на национальном или международном уровне. Процесс набора персонала становится все более и более изощренным, поскольку организации используют быстро развивающиеся коммуникационные технологии.



Этап 3. Отбор и отсев

Отбор и отсев — это процесс сокращения числа кандидатов, претендовавших на должность на этапе подбора. Этап отбора обычно включает по крайней мере одно собеседование в сочетании с рассмотрением анкет и резюме претендентов. Эти инструменты отбора позволяют определить, соответствует ли кандидат должностным функциям и кто из претендентов лучше всего подходит для данной должности. В зависимости от географического местоположения кандидатов собеседование может проводиться при личной встрече, по телефону, посредством видеоконференции или через Интернет. Трудовое законодательство в большинстве стран охватывает различные организационные и кадровые вопросы. Важно соблюдать эти законы и постановления в ходе процессов управления персоналом, например на этапах подбора и отсева, чтобы организацию не обвинили в дискриминации или предубежденности (на основе расовой или этнической принадлежности соискателей, их цвета кожи, страны происхождения, ограниченной дееспособности, религии, пола, возраста, семейного положения и т.д.).



В связи с этим можно перечислить некоторые вопросы, которые не следует задавать в ходе собеседования:

- *Сколько вам лет?*
- *Вы испытываете проблемы при работе с молодыми людьми?*
- *Вы замужем (женаты)?*
- *У вас есть дети?*
- *Кто будет заботиться о ваших детях, когда вы будете на работе?*
- *Как давно вы являетесь родителем-одиночкой?*
- *Вы собираетесь иметь еще детей?*
- *Принадлежите ли вы к какой-либо церкви?*
- *Вы христианин?*
- *Как вы относитесь к приему запрещенных наркотических средств?*
- *Не могли бы вы прислать вместе с анкетой недавно сделанную фотографию?*
- *Намерены ли вы бороться с вашим избыточным весом?*
- *Вы страдаете инфекционными заболеваниями?*
- *В каких клубах вы состоите?*
- *Вы состоите в профсоюзе или профессиональном объединении?*
- *Принадлежите ли вы к какой-либо политической партии?*
- *Вы военнообязанный?*

Собеседование — самый распространенный способ определить, подходит ли кандидат конкретной организации и на данную должность. Однако сегодня все чаще используются другие методы, такие как сложные личностные тесты и тесты на оценку интеллекта. Например, определитель типа личности по типологии Майерс-Бриггс (МВТИ), основанный на вопросах о психологических процессах, таких как предпочитаемый способ интерпретации информации или принятия решения, распределяет испытуемых по 16 типам личности. Основанный на психологических теориях Карла Юнга, МВТИ позволяет судить не только о том, имеет ли претендент необходимые навыки и квалификацию, но также и о том, сможет ли он влиться в коллектив со своими личностными свойствами, позициями и ценностями.

НА ПРАКТИКЕ

Отбор в Национальной футбольной лиге

Национальная футбольная лига — самая популярная спортивная лига в США. Она состоит из 32 команд, базирующихся на всей территории страны в таких городах, как Майами (команда Dolphins), Питтсбург (команда Steelers), Денвер (команда Broncos), Даллас (команда Cowboys), Чикаго (команда Bears) и Сан-Франциско. NFL — одна из наиболее состоятельных спортивных лиг в мире благодаря многолетним многомиллиардным контрактам на трансляцию и сделкам со спонсорами. В частности, спортивные передачи «Ночь футбола в понедельник» и «Супербоул» являются культовыми в Америке. Каждая из команд лиги тратит свыше 100 миллионов долларов США только на зарплаты игрокам, поэтому спортсмены из студенческих команд всей страны борются за получение выгодного контракта в NFL, в свою очередь команды лиги сами ищут многообещающих молодых футболистов.

В апреле каждого года NFL проводит драфт, благодаря которому каждая команда лиги имеет возможность получить игроков, как правило из спортивных организаций колледжей. Как и во многих других спортивных лигах мира, в целях достижения соревновательного баланса более слабые команды каждый год первыми получают возможность участвовать в драфте, поэтому имеют преимущество в выборе лучших спортсменов последнего года обучения в колледже (включая тех, кто раньше номинировался на драфт). Поскольку NFL участвует в конкурентном бизнесе, команды всячески стремятся определить, будут ли те или иные футболисты колледжей удовлетворять требованиям NFL и найдут ли общий язык с другими членами команды. Подобно многим другим организациям, команды NFL должны пройти через этап планирования процесса управления персоналом, в ходе которого они оценивают способности имеющихся спортсменов и стремятся прогнозировать, какой игрок им потребуется в будущем. Как традиционные коммерческие организации имеют укомплектованные персоналом отделы маркетинга, продаж, финансов и т. д., так и команды NFL имеют игроков на определенных позициях — защитники, задние защитники, задние бегущие, игроки линии нападения, принимающие и т. д. В каждом из этих «отделов» команда NFL должна определить свои будущие потребности и попытаться с помощью драфта (а также с помощью покупок) получить игроков, соответствующих ее нуждам.

Выбор игроков из команд колледжей в ходе Драфта не является случайным. В феврале каждого года кандидаты на драфт приглашаются для участия в ежегодном отборе NFL. Они проходят ряд жестких физических испытаний, параметры которых остаются постоянными на протяжении ряда лет, так что команды и тренеры могут оценить уровень претендентов текущего года, сравнивая его с показателями прошлых лет. Ниже приводится описание NFL каждого отборочного упражнения.

Забег на 40 ярдов

Забег на 40 ярдов — главный тест в ходе отбора. Он чем-то похож на олимпийскую стометровку: главное значение имеет скорость. Время замеряется на 10, 20 и 40 ярдах. В первую очередь обращают внимание на то, как быстро стартовал спортсмен.

Жим лежа

Жим лежа — силовое испытание. Спортсмен должен выжать штангу весом 225 фунтов как можно большее число раз. Основное внимание уделяется выносливости. Кто-то может сделать упражнение максимум один раз, но жим лежа говорит профессионалам, как часто спортсмен посещал тренажерный зал на протяжении последних 3-5 лет.

Прыжок в высоту

Главное в прыжке в высоту — сила и толчок нижней части тела. Спортсмен опирается на всю стопу, когда измеряется высота, до которой он может дотянуться. Очень важно точно определить ее, поскольку разница между этим показателем и флагом, которого касается спортсмен, и является его результатом.

Прыжок в длину

Прыжок в длину напоминает выполняемый на уроке физкультуры в школе. Это упражнение используется для измерения силы и толчка нижней части тела спортсмена. Сначала испытуемый принимает сбалансированное положение, а затем быстро прыгает как можно дальше. Проверяется не только толчок, но и способность сохранять равновесие, поскольку спортсмен не должен совершать дополнительных движений при приземлении.

Упражнение с тремя конусами

Этот тест демонстрирует способность спортсмена менять направление на высокой скорости. Конусы расположены в форме буквы L. Футболист начинает движение со стартовой линии, проходит 5 ярдов до первого конуса и возвращается назад. Затем он разворачивается, обгибает последовательно второй и стоящий в вершине L-контура третий конусы, меняет направление, возвращается, обегая вокруг второго конуса, и финиширует.

Челночный бег

«Короткий челнок» — первое из упражнений с конусами, называющееся также «5-10-5». В ходе его выполнения изучаются скорость и толчок при боковом движении на коротких отрезках. Спортсмен стартует из позиции опоры на три точки, стремительно движется 5 ярдов вправо, касается линии, возвращается на 10 ярдов влево, касается линии левой рукой, поворачивается вокруг своей оси, возвращается еще на 5 ярдов и финиширует.

Иногда результаты этих тестов, как и анкета в обычной организации, являются хорошим индикатором того, будет ли выбран спортсмен на драфте NFL, однако это не всегда так, поскольку тренеры и агенты по поиску перспективных игроков наблюдают за подающими надежду молодыми футболистами в ходе предшествующего драфту сезона и оценивают их манеру игры, умение действовать в команде и многие другие факторы. Таким образом, тестовые упражнения предоставляют командам NFL ценный дополнительный инструмент отбора. Например, угловой защитник Патрик Петерсон показал на этих испытаниях второй результат в беге на 40 ярдов (4,34 секунды) и был выбран пятым номером на драфте командой Arizona Cardinals, а рекордсмен в этом упражнении (4,28 секунды) задний защитник Де- маркус Ван Дайк был выбран только 81-м командой Oakland Raiders.

Этап 4. Ориентация

Успешно прошедший этапы подбора и отсева сотрудник готов начать работать на своей новой должности в спортивной организации. Однако прежде проводится процедура ориентации и официального введения в должность. Этот этап процесса управления персоналом очень важен, поскольку высокое качество программы адаптации поможет сотруднику почувствовать себя желанным и наделенным полномочиями, а низкое ее качество или отсутствие создадут у сотрудника ощущение, что он попал в незнакомую страну, языка которой он не понимает, не знает, куда двигаться, и не может прочесть указатели. Одним словом, появление в новой организации может быть пугающим и обескураживающим. Реализация успешных программ ориентации и введения в должность помогает избежать ряда сложностей и опасений. Потенциальные проблемы усугубляются, если сотрудник является волонтером, и могут усложниться еще больше, если волонтер не контролируется напрямую кем-либо из оплачиваемого персонала организации. Это может привести к катастрофическим последствиям как для организации, так и для сотрудника.





В профессиональном спорте все еще сложнее. После отбора в команду крупной профессиональной спортивной лиги, включающего этапы подбора и отсева, спортсмен непременно сталкивается с миром профессионального спорта и предъявляемыми им требованиями. Чтобы помочь молодым игрокам пройти этот трудный для них период, *NBA* разработала всестороннюю программу ориентации и введения.

С 1986 года новобранцы лиги в обязательном порядке проводят неделю в тренировочном лагере (за месяц до начала сезона). Подготовительная программа для новичков призвана усовершенствовать их навыки самостоятельности и тем самым подготовить к характерным стрессам, сопровождающим карьеру профессионального спортсмена. Руководство лиги надеется, что эта программа, включающая различные темы, например правильное питание и умение владеть собой, поможет молодым спортсменам находить оптимальные решения в любой ситуации.

Успешные программы ориентации и введения основаны на прямой и эффективной передаче информации об организации и ее работе. Эти сведения могут включать общий обзор, принципы и порядок деятельности, правила профессиональной гигиены и охраны труда, вопросы трудовых отношений, характеристику подразделений, информацию о программах обучения и повышения квалификации или объяснение процесса оценки работы сотрудников. Значение процедуры ориентации и введения в должность особенно усиливается, если организации требуется большое количество волонтеров, например для проведения Олимпийских игр.

Этап 5. Обучение и повышение квалификации

Обучение и повышение квалификации крайне важно для организации, стремящейся к постоянному росту и совершенствованию. Спортивные организации, не имеющие постоянных программ для этого вида деятельности, обречены функционировать на уровне, далеком от оптимального, не только потому, что отстанут от современных тенденций, приемов и техник, но и потому, что не будут воспринимать себя как самообучающиеся организации. По самой своей сути обучение и повышение квалификации — процесс, с помощью которого как новые, так и уже проработавшие некоторое время в организации сотрудники овладевают навыками, необходимыми для эффективного выполнения служебных обязанностей. Это может быть обучение правилам обращения с автоматическими турникетами на профессиональной спортивной арене (для новичков) или методам создания успешного бренда, конкурентоспособного в условиях рыночного соперничества (для опытных сотрудников). Если когда-то обучение было чисто механистической деятельностью, сегодня оно в большой степени включает основополагающие организационные навыки, требующие развития и реализации, — например, когда крупная профессиональная спортивная команда в лиге стремится обеспечить качество продукта или услуги или когда национальная спортивная организация разрабатывает организационную культуру, способствующую соблюдению требований региональными спортивными организациями.



A decorative background on the left side of the page features a vertical rainbow with soft, blurred colors. At the bottom left, there are blue silhouettes of athletes in motion, including one holding a basketball and another running. The overall aesthetic is bright and energetic.

В литературе описан пятиэтапный процесс обучения и повышения квалификации, который используют спортивные организации.

Первый этап — проведение анализа потребностей, когда организация определяет необходимые сотрудникам навыки, анализирует существующий уровень подготовки персонала и разрабатывает конкретные цели обучения.

На **втором этапе** создается программа обучения — это может быть сделано как внутри организации, так и за ее пределами. Как отмечалось выше, большинство спортивных организаций слишком малы, чтобы иметь крупные отделы управления персоналом, обладающие достаточными навыками и опытом для разработки, создания и внедрения обширных программ обучения. Чаще всего спортивные организации используют внешних поставщиков услуг по обучению, например университеты или консультационные фирмы, в зависимости от результатов анализа потребностей разрабатывающие на заказ или предоставляющие стандартные программы.

Третий этап — подтверждение — является необязательным. На этом этапе организация проверяет, соответствует ли программа обучения выявленным потребностям.

Четвертый этап — внедрение программы. В ходе этого этапа сотрудники проходят обучение (в любой форме — от однодневных курсов до двухгодичной магистратуры).

На пятом, заключительном этапе программа обучения оценивается. Успешная программа может быть расширена с целью охвата большего числа сотрудников или предоставления расширенного спектра навыков; неудачные программы закрываются или дорабатываются, для чего организация повторно анализирует свои потребности. Как и весь процесс управления персоналом, процесс обучения и повышения квалификации следует рассматривать как циклический.

Этап 6. Аттестация сотрудников

Данный этап процесса управления персоналом является потенциально самым опасным, поскольку он способен вызвать конфликт между администрацией и рабочим коллективом на макроуровне, а на микроуровне способствовать возникновению у менеджеров чувства неудобства из-за необходимости оценивать других людей или спроецировать у сотрудников появление комплекса неполноценности в случае неблагоприятных результатов аттестации. В спортивных организациях к процессу аттестации сотрудников следует подходить очень осторожно, менеджеры по управлению персоналом должны стремиться создать совместный процесс, в котором и сотрудник, и менеджер чувствовали бы себя комфортно. Как замечают исследователи, аттестацию персонала полезно рассматривать исходя из ее административных и служащих развитию целей. Административная цель связана с потребностью организации оценить деятельность, прямо способствующую вознаграждению, например поощрению и увеличению заработной платы. При этом часто используются количественные показатели, позволяющие сравнивать работу персонала по одинаковым критериям. Цель развития связана с повышением квалификации и расширением возможностей сотрудника, оценка которых производится на основе сочетания количественных и качественных параметров и может выступать катализатором для дальнейшего обучения. Административные и служащие развитию цели оценки работников показывают, что процесс управления персоналом не всегда является четко циклическим. Скорее это постоянное колебание между этапами.





В ходе процесса оценки персонала менеджеры и руководители должны иметь возможность проверить производительность труда или предложить усовершенствования в целях развития общего потенциала организации. С другой стороны, сотрудникам — в качестве одной из составляющих процесса постоянного профессионального и карьерного роста — следует обеспечить комфортные условия оценки как успешно выполненных функций, так и действий, которые можно выполнить еще лучше. В связи с этим процесс аттестации сотрудников в спортивной организации, независимо от ее размера или типа, должен рассматриваться в рамках простой схемы «Запланировать, сделать, проверить, исправить», которая обычно используется для обеспечения качества.

В профессиональных спортивных организациях процесс аттестации персонала является публичным и не всегда ясным. Эффективность спортсменов и тренеров оценивается постоянно. В баскетболе тщательно фиксируется количество очков, подборов, пасов, перехватов мяча, фолов и блок-шотов. Со временем такие показатели эффективности, как устанавливаемые для спортсменов цели и способность первых выполнять намеченное, могут способствовать расширению контракта с более привлекательными условиями. С другой стороны, неспособность достичь целей означает в таком виде спорта, как бейсбол, что игрок должен вернуться в низшую лигу, набрать форму или попрощаться со спортивной карьерой. Для тренеров оценка их эффективности часто основывается только на статистике побед и поражений. То, что тренер прекрасно умеет повышать самооценку спортсменов или отлично сотрудничает с административным персоналом, практически не будет иметь значения, когда придет время заключать новый контракт в условиях отсутствия заметных успехов команды в соревнованиях.

Этапы 7 и 8 Вознаграждение и сохранение сотрудников

Когда организация спланировала, набрала, отсеяла, сориентировала, обучила и оценила свой персонал, возникает необходимость сохранить его. Удержание хороших работников — неважно, оплачиваемых или добровольных — означает, что организация будет более успешной с финансовой и стратегической точек зрения. Организационный опыт и интеллектуальная собственность пропадают, когда уходят сотрудники. Постоянная потеря кадров означает, что возможность организации стимулировать и развивать новые способы мышления ведет к чрезмерным затратам на неэффективные программы введения в специальность.

Первые шесть этапов процесса управления персоналом вносят свой вклад в удержание сотрудников. Слабые программы ориентации, обучения и особенно аттестации могут негативно сказаться на сохранении штата. На другой чаше весов находятся вознаграждения и компенсации, которые могут заставить работников остаться в организации. Для профессиональной спортивной организации это означает, что вместо сохранения низкого уровня затрат на зарплату менеджеры высшего звена будут готовы платить «рыночную ставку». В преимущественно волонтерской организации вознаграждением может стать письмо с благодарностью за поддержку успешного мероприятия и приглашением продолжить сотрудничество в будущем. Другими словами, стратегия вознаграждения и удержания в значительной степени зависит от условий, в которых она реализуется, и от текущего уровня удовлетворенности персонала своей деятельностью.

НА ПРАКТИКЕ

Программа Games Maker для Олимпийских игр 2012 года в Лондоне

Олимпийские игры в Лондоне в 2012 году, как и многие последние летние и зимние Олимпиады, потребовали большого количества волонтеров. Чтобы эффективно управлять этой категорией работников, Лондонский организационный комитет Олимпийских игр (LOCOG) разработал разнообразные принципы и методы для каждого этапа управления персоналом, рассмотренного выше. На этапе планирования организация должна оценить свои текущие и будущие потребности в кадрах. Такая организация, как Организационный комитет Олимпийских игр, задействует достаточно небольшое число сотрудников в течение нескольких лет, предшествующих Олимпиаде. В основном весь персонал работает полный рабочий день и получает заработную плату. В будущем, напротив, Организационному комитету потребуется большое количество персонала, занятого полный или неполный рабочий день, а также временных работников и волонтеров. При планировании мероприятия организаторы должны использовать опыт предыдущих Олимпийских игр, а также оценку собственных конкретных потребностей.

Для привлечения необходимого числа добровольцев LOCOG создал волонтерскую программу Games Maker. Изучение представленных в ее рамках разнообразных должностей для волонтеров показывает масштаб этапа планирования процесса управления персоналом и, в частности, масштаб использования рабочей силы, прогнозируемый LOCOG. Волонтерские должности были разделены на 10 отделов, в каждом из которых выделены 32 рабочие группы или функциональные сферы:

- защита коммерции, продаж и торговых марок;**
- объекты для соревнований и Олимпийские деревни;**
- работа со СМИ, редакторская работа;**
- деятельность в рамках Олимпийских и Паралимпийских игр;**
- услуги в рамках Олимпийских и Паралимпийских игр;**
- протокол и международные отношения;**
- спорт, медицина и борьба с допингом;**
- технология;**
- эстафета олимпийского огня и церемонии;**
- транспорт.**



Например, отдел работы со СМИ и редакторской работы был разделен на четыре рабочие группы: редакторских услуг, связей с общественностью и СМИ, работы с прессой и веб-сайтов и новых видов СМИ. В группу редакторских услуг требовалось до 50 эрудированных волонтеров для выпуска ежедневной «Газеты Олимпийской деревни», призванной «информировать и воодушевлять спортсменов и руководителей команд». Задачи и обязанности репортера «Газеты Олимпийской деревни» включали «посещение брифингов, подготовку статей для издания, расследования, взятие интервью, написание и редактирование текстов в сжатые сроки и подсчет слов, а также предоставление краткой информации на французском языке, если позволяет его знание». Основными навыками, необходимыми для этой должности, были умение писать и редактировать тексты, а также знание французского языка.

В рамках программы Games Maker было подано свыше 240 тысяч заявлений, хотя должностей было всего около 100 тысяч, для каждой из них, как для репортера «Газеты Олимпийской деревни», были определены задачи, обязанности и ключевые навыки. Поскольку претендентов было больше, чем должностей, LOCOG организовал собеседования кандидатов с обученным персоналом. Они проводились по всей Англии с целью подобрать подходящих кандидатов на имеющиеся вакантные должности, позволяя LOCOG выбрать лучших соискателей и убедиться, что они соответствуют предъявляемым требованиям. Эффективные процессы подбора и отсева также помогают организации на этапе сохранения персонала. Очевидно, LOCOG учитывал это, формулируя «максимум» и «возможный минимум» для должностей группы редакторских услуг: *«Максимум...*

«Газета Олимпийской деревни» будет создаваться в офисе на территории Деревни, что предоставит уникальную возможность работать в самом центре олимпийских событий. Вы сможете получить доступ к спортсменам, чтобы изучать их биографии и брать интервью, ваши произведения благодаря веб-сайту Лондонской Олимпиады будут доступны миллионам людей во всем мире.

... и возможный минимум

Вы ни на шаг не отойдете от своего письменного стола, а все соревнования и мероприятия будете видеть только по телевизору. У вас не будет времени наслаждаться волнующей атмосферой Олимпийских игр, вы постоянно будете находиться под давлением необходимости выпускать многостраничные газеты в сжатые сроки и в темне готовить материал для веб-сайта».



ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

Организация деятельности — это процесс эффективного, результативного распределения имеющихся ограниченных ресурсов, доступных взаимозависимым субъектам, что позволяет надлежащим образом осуществлять совместную деятельность и достичь значимых целей. Организация работы сотрудников включает в себя согласование стилей поведения всех членов команды, которых руководитель команды выбрал для выполнения определенных видов деятельности, направленной на поддержку команды и на достижение итоговой общей цели. Принципы организации деятельности основываются на различных критериях, имеющих отношение к специализации, разделению труда, типам взаимозависимости, формам координации — всем тем факторам, которые воздействуют на рациональный процесс принятия управленческих решений.

Если мы посмотрим на спортивный клуб через призму организации, мы увидим тренера, который отвечает за техническую программу и которого поддерживают другие специалисты. Люди, работающие на этих позициях, стремятся к совершенству, поскольку понимают, что существует единственный путь достижения командных результатов — через постоянную интеграцию. Наиболее близок к тренеру технический персонал, выполняющий целый ряд активных действий по поддержке команды. Вот как это описывает один из тренеров:

Тщательно изучив все слабые стороны предыдущей игры и характерные особенности следующей, мы (мой технический персонал и я) анализируем, что команде нужно прямо сейчас, и создаем специальные дополнительные упражнения, которые помогают удовлетворить эти потребности. Я могу разрешить игрокам не присутствовать во время просмотра видеозаписи, но, конечно, ни я, ни мои сотрудники не можем этим пренебречь, и мы всей группой анализируем и обсуждаем то, что считаем наиболее важным. Это также способ дать группе возможность начать коммуникацию и почувствовать себя вовлеченным в процесс, содействуя развитию группы (Жозе Моуринью, португальский футболист и футбольный тренер).

Мы используем термин **«персонал»** в более широком смысле, включая в эту категорию различные позиции: ассистентов тренера, фитнес-инструкторов, тренеров, специалистов в защите, в нападении, в защите ворот, предметчевой подготовке, тактике и т. д., а также спортивного директора, исполнительного менеджера, технического директора, менеджера команды, главу юниорской команды, главу медицинской команды, менеджеров по оборудованию, массажистов, физиотерапевтов, специалистов-диетологов, капитана команды. Игрок, который занимает эту позицию, может обеспечить жизненно важный для тренера канал коммуникации, передавая атмосферу, царящую в раздевалке. Тренер работает и с другими своими коллегами, в том числе занимающимися в организации маркетингом и логистикой. Хотя эти сотрудники не входят напрямую в тренерский штаб, их деятельность в значительной мере зависит от работы и графика основной команды клуба. Важно, чтобы тренер досконально знал все служебные обязанности, выполняемые в организации его коллегами, — это упростит тренеру сотрудничество и даст ему представление о различных перспективах команды и о работе, которая осуществляется в данный момент. Следующие высказывания очень символичны:

Первое, о чем должен беспокоиться хороший тренер, — как подружиться со зрителем спортивной площадки (Дэн Петерсон).

Группу усиливает даже то, что ответственный за оборудование менеджер похлопает вас по плечу или массажист проявляет заботу и беспокойство. Нет сомнений, что правильное внимание повышает мотивацию игроков и их уверенность в себе (Клаудио Джентиле).

Некоторые тренеры надеются, что у менеджера появятся новые должностные обязанности. В целях обеспечения координации работы других сотрудников и контроля выполнения их функций эта позиция может получить поддержку со стороны тренеров, специализирующихся на технических тренировках, в тактике, защите и нападении и т. д. Таким образом, для того, чтобы улучшить работу команды в рамках намеченного плана и избежать любых серьезных проблем, клуб может заменить ассистентов тренера, не замещая главного тренера (руководителя). Наличие нескольких ассистентов может также служить обучающим инструментом, обеспечить обмен идеями и мнениями, направленными на поиск лучших технических или тактических решений. Вот что некоторые тренеры говорят о такой идее:

Еще один способ учиться у других состоит в том, чтобы окружить себя высококвалифицированными сотрудниками. У меня всегда были два или три ассистента, которые лучше меня разбирались в определенных специфических сферах. Например, один из них был экспертом по обороне, другой — по нападению, а еще один не знал себе равных в необычных или непредсказуемых ситуациях, таких как последний удар в игре (Сандро Гамба, итальянский баскетбольный тренер).

Я принимаю на работу тех, кто столь же ярок, как я. Если они не ярче меня, они мне не нужны (Пол Браунт, футбольный тренер).

Чем более популярен вид спорта, тем больше тренер должен завоевывать доверия на разных уровнях и тем больше усложняется его работа. В этих случаях тренера должны поддерживать сотрудники организации, например менеджер команды и ее пресс-атташе, потому что тренер не может заниматься всем один. От сегодняшних тренеров, особенно в сложных видах спорта и непростых ситуациях, ожидается, что они будут делать слишком много. Вам не обязательно знать, как это все делать, но вы должны понимать, координировать и позволять вашим сотрудникам выполнять те или иные действия определенным образом и создавать условия, позволяющие вам достичь успеха. Но часто лидеры стремятся действовать в одиночку, потому что не знают, как действовать сообща. К примеру, они не хотят, чтобы им противоречили (Хулио Веласко, аргентинский волейбольный тренер).

Я черпаю силу из нашей мощной инфраструктуры. У меня за спиной — команда, и так продолжается уже долгое время. Когда мы что-нибудь обсуждаем, игроки обдумывают то, что мы должны будем сделать, и говорят мне, где нас могут подстеречь опасности. Это та дополнительная сила, в которой я нуждаюсь (Майк Кржижевски, американский баскетбольный тренер).

Таким образом, чем выше технический уровень спортсменов, тем больше потребность команды в информации и в обслуживании. В подобной ситуации тренер должен тщательно координировать соответствующие ресурсы, выступая в роли руководителя и управляющего, весьма напоминающую роль премьер-министра. Один из тренеров отмечает:

Я всегда говорю, что тренеру приходится быть премьер-министром клуба, где ассистенты и персонал — «министры», специализирующиеся каждый в своей отрасли, и их работу нужно координировать. Как и президент в политике, владелец клуба должен делегировать ответственность и предоставлять полномочия премьер-министру, чтобы обеспечить функционирование клуба (Заре Марковски).

Часто тренер не несет формальной ответственности за выполнение всех этих организационных обязанностей, но имеет доступ к информации, необходимой для структурирования работы команды с целью максимизации эффекта, и управляет всеми значимыми видами деятельности. По этой причине тренер пытается влиять на работу персонала, чтобы получить информацию, нужную для оптимизации деятельности. Такая информация может касаться реабилитации травмированных игроков, предматчевых и послематчевых заявлений для прессы, интеграции между основной командой и юниорским составом, выстраивания рыночной стратегии, неофициальных заявлений, сделанных игроками и другими членами коллектива, организации выездных игр и т. д.



Каждая функция связана с четко определенной задачей. Тренера информируют обо всем, что происходит; он становится связующим звеном между клубом и командой. Специализация также поднимает вопрос делегирования полномочий, который влечет за собой определение целей и задач, распределение зон ответственности и контроль результатов. Делегировать — значит уделять время встречам. Один из тренеров сказал нам следующее:

Я посвящаю 50% своего времени команде и 30% — техническому персоналу и фитнес-инструкторам. Тренер должен быть информирован о каждом аспекте деятельности, потому что в итоге только он принимает определенные решения. Я полностью доверяю своим сотрудникам, но мне всегда нужно знать, что они делают. Врачи относятся к особой группе, им я делегирую 100% полномочий. Оставшееся время... я провожу, общаясь с руководством клуба и занимаясь коммерческой стороной вопроса (Карло Анчелотти).

Человек, занимающий любую должность, должен чувствовать ответственность и обладать информацией о коллективных целях; чтобы быть готовой к встрече с любым соперником, команда должна знать, что получит максимальную отдачу со стороны врачей, тактиков и т. д. Итог подводит следующее высказывание:

Вы должны заставить ваших сотрудников чувствовать ответственность, поэтому ваши распоряжения должны четко и эффективно достигать своей целевой аудитории (Марчелло Липпи).

Команда сразу замечает, если тренер, даже пользующийся огромным уважением и доверием, вдруг сталкивается с проблемами, связанными с координацией деятельности сотрудников и влияющими на персонал или клуб. Спортсмены взаимодействуют со всеми сотрудниками клуба самыми разными способами, а информация распространяется быстро. Это означает, что сотрудники, как ожидается, будут прилагать усилия в плане координации, как это иллюстрирует следующий пример:

Игроки очень наблюдательны, они прекрасно понимают, когда тренер держит ситуацию под контролем и выступает единым фронтом с другими секторами и с клубом. Это позволяет игрокам работать, не беспокоясь ни о чем. Иногда, чаще всего с медицинским персоналом, мы не можем полностью сойтись во взглядах. Когда подобное происходит, игрок теряет точку опоры, а организация лишается части его доверия (Карло Анчелотти).



Помимо распределения обязанностей и ответственности между сотрудниками и координирования их работы тренер также занимается мотивацией игроков и персонала, вопросами рабочей нагрузки и поддержки деятельности команды. Другими словами, тренер должен управлять своими сотрудниками как рабочей группой, активность которой направлена на обеспечение деятельности основной команды (спортсменов). Поддержка деятельности спортивной команды требует оценки работы сотрудников, но часто у тренеров нет специальных знаний, которые позволили бы это сделать (например, в отношении пресс-службы или врачей). Однако тренеры могут оценить работу персонала с точки зрения эффективности и пользы для своих технических программ. И не случайно лучших тренеров окружает группа сотрудников, с которыми они успешно работают и вместе переходят из одной команды в другую, повышая свою коллективную эффективность. Вот опыт одного из тренеров:

Медицинская сторона вопроса — наиболее деликатная, поскольку способности не так легко определить, ведь существует много различных типов травм и программ восстановления спортсменов. С одной стороны, игроку требуются внимание и уход, и он всегда имеет доступ к лучшим специалистам. С другой стороны, тренер хочет вернуть его на поле прямо сейчас. Но клуб не хочет тратить слишком много денег, и, наконец, физиотерапевт обидится, если вы обратитесь к другому специалисту. Здесь кроется причина постоянного конфликта; иногда игрок поступает по-своему, но это немедленно провоцирует принятие дисциплинарных мер (Андреа Джани).

Управление персоналом начинается с детального изучения потенциала и интересов каждого сотрудника. Символично следующее высказывание:

Вы должны уважать служебные обязанности — вы не можете требовать, чтобы кто-то из ваших ассистентов делал больше, чем следует. Вы должны уважать личные качества своих сотрудников: никогда не перегружать людей, но всегда стараться понять, что именно представляет собой тот или иной человек, и давать каждому подходящие задания (Заре Марковски).



Тренер контролирует работу членов коллектива путем проведения регулярных встреч через короткие промежутки времени. Один из тренеров отметил:

Ожидалось, что мои ассистенты будут следовать еще более строгим стандартам, чем мои игроки. Я хотел получить сильных, богобоязненных мужчин, ведущих вперед моих ребят. Я ожидал, что мои ассистенты будут увлекать игроков своим примером и станут для них образцом для подражания (Бобби Боуден).

В частности, ассистент тренера часто играет роль буфера в отношениях между группой и главным тренером:

Ассистент тренера должен знать, как определить «градус» команды, должен сообщать главному тренеру нужные детали и выступать посредником по отношению к игрокам, заставляя их понять те или иные решения (Клаудио Джентиле).

Для подтверждения информации, полученной в устной форме, тренер может запросить письменные отчеты и заметки, чтобы составить себе представление об общей картине деятельности, проделанной группой или отдельными спортсменами. В свете всех замен и трансферов в сезоне важной частью отслеживания деятельности являются формализованные решения в письменном виде. Приводимое ниже высказывание служит подтверждением этому:

Мой метод состоял в том, чтобы все записывать: «Не запоминай, зафиксируй!» Я научился этому у американцев; вести записи — это лучший способ узнать и проверить... что сработало, а что пошло не так. Я до сих пор храню все заметки, которые я делал, чтобы показывать их игрокам перед каждым матчем (Сандро Гамба).



Ясно, что тренер не может слышать, читать или знать обо всем, что происходит в раздевалке. Сотрудники, которые слаженно работают вместе, со временем учатся отбирать нужную информацию для передачи тренеру. Обычно этот процесс проходит через стадию признания тренером полномочий сотрудников и ассистентов. Спортсмены должны относиться с уважением к каждому сотруднику, как если бы он был тренером, и каждый член коллектива всегда является представителем тренера.

Мы все время обсуждаем [различные вопросы], но сейчас, спустя два года, [мои ассистенты] стали очень самостоятельными. Вначале я каждый день контролировал все, что они делали, но теперь они в этом не нуждаются. Что касается ответственности, я думаю, что игроки к настоящему времени усвоили, насколько важны ассистенты, ориентируясь на то, что важными их считает главный тренер. Для меня существенно то, что они способны проводить тренировки и пользуются величайшим уважением игроков. Вот так мы работаем, мы все равны (Симоне Пьяниджани).

В основном мои взаимоотношения с членами коллектива очень просты. Кадры крайне важны, сотрудники должны иметь хорошие взаимоотношения с командой, а игроки должны уважать их и доверять им. Игрок может не доверяться в полной мере непосредственно тренеру, но он может сделать это косвенно, разговаривая с фитнес-инструктором, с массажистом, с ассистентом тренера. Эти люди выполняют функцию своего рода фильтра, доводя необходимую информацию до сведения тренера в позитивном и конструктивном ключе (Карло Анчелотти).

Ассистенты — очень ценный для тренера ресурс, так как они могут собирать и анализировать информацию, которая чрезвычайно полезна с технической точки зрения. В частности, они представляют тренеру информацию как о структурировании тренировок, так и о видах деятельности, которая может способствовать профессиональному росту отдельных спортсменов. Чем больше специализированных должностей и возможностей доступа к данным, тем более обоснованными являются принимаемые решения. Один из тренеров так рассказал нам о своем опыте работы:

Данные очень важны, но надо знать, как их интерпретировать. Вы показываете игрокам цифры не для того, чтобы сказать: «Вы всё делаете плохо», а для того, чтобы показать им, где они могут улучшить свои результаты (Фердинандо Де Джорджи).

Если тренер хочет укрепить процесс принятия решений, стремясь достичь в результате как можно больше целей, двумя ключевыми фазами этого процесса должны стать сбор и анализ информации. Временный отказ от того, чтобы руководствоваться впечатлениями, ощущениями и интуицией позволит сделать осознанный выбор в пользу рационального подхода к спорту. Одной из ключевых задач менеджера является принятие решений, которые влияют на организацию и входящих в нее людей, в различных ситуациях и часто без необходимой информации. Вот комментарий одного из тренеров:

Самая большая разница между номером первым и номером вторым — принятие решений. Как номер первый, вы должны принимать тысячу решений в день, в то время как, будучи номером вторым, вы можете тысячу раз высказывать свое мнение о том, что следует делать и какие решения следует принять. Занимая пост номер один, вы должны такие решения принимать (Стив Макларен)



Способность организовать рабочий процесс — одна из ключевых характеристик руководителей команд, которые действуют как менеджеры; этот вид деятельности подразумевает затрату большего количества времени на координацию работы сотрудников, что неизбежно сокращает время, посвящаемое спортсменам. Дистанция между тренером и спортсменами увеличивается, но во многом эта дистанция необходима для управления командой. Как говорится, тренеру никогда не следует принимать душ вместе с игроками.

Как тренер вы приходите в раздевалку, пьете чай [с игроками] и смеетесь их шуткам; как руководитель вы не можете себе этого позволить — до определенной степени вы должны дистанцироваться. Я полагаю, что самая трудная часть работы состоит именно в умении отступить в сторону и сохранять дистанцию, уйдя от близости и дружеской болтовни на игровой площадке, которые когда-то были. На вас смотрят по-другому, и вы должны поступать по-другому (Стив Макларен).

Взаимоотношения между тренером и командой балансируют на тонкой грани между дистанционированием и фамильярностью, похвалой и критикой. Частой темой в разговорах с тренерами являются отговорки и то, как важно убедить игроков никогда не прибегать к ним (например, если организация соревнований оставляет желать лучшего или какой-либо эпизод трактуется превратно и т. д.). Наоборот, спортсмены должны выработать позитивный совместный подход к спортивным состязаниям и клубным мероприятиям. Приведенный ниже комментарий по поводу использования искусственного покрытия игрового поля выражает опасения, что игроки смогут прибегнуть к отговоркам:

Это революционизирует бейсбол. Это предоставит игрокам новую возможность для отговорок (Гейб Пол).

В жизни, как и в спорте, отговорки не принимаются (Джон Курван).

Организация эффективной работы персонала позволяет команде получить доступ к более широкому кругу высококачественных ресурсов. Обладая сложными должностными обязанностями, тренер не просто является техническим координатором; напротив, он — руководитель проекта, ответственный за выполнение множества ролей, которые присутствуют в команде. Руководитель команды гарантирует, что организационные обязанности четко очерчены, а относительные цели каждого из сотрудников не конфликтуют между собой. Более того, он направляет и координирует деятельность работающих с командой специалистов, каждый из которых независим и имеет собственные амбиции. Подводя итог, можно заключить, что для тренера означает понимание того, как делегировать полномочия, использовать проактивный подход, отклонять отговорки, успешно применять современный ситуационный подход при взаимодействии с разными сотрудниками в организации.

Организация работы персонала включает в себя распределение обязанностей и сфер ответственности сотрудников, которые поддерживают работу команды, а также преодоление возможных организационных препятствий. Все вышеизложенное согласуется с исследованиями, посвященными руководству командой. В некоторых менее организованных (и в некотором смысле менее зрелых) спортивных клубах все еще распространена модель сообщества, которая определяется самой природой деятельности — командной игрой. Но для соревнований, матчей, событий, которые являются содержанием игрового сезона спортивной команды, необходима хорошо структурированная организация, которая функционирует скорее как сборочная линия, чем как исследовательская лаборатория. Игроки выступают хорошо, когда они могут сформировать единую группу, способную гармонично взаимодействовать с другими сотрудниками до тех пор, пока существует система поддержки, которая характеризуется дисциплиной, соблюдением установленных правил и планированием.

Следует также подчеркнуть, что спортивные организации, как правило, проходят через две основные фазы: первая — коллективная — связана с планированием игрового сезона (трансферный рынок, тренировки спортсменов и т. д.); вторая, которая может длиться дольше, чем сезон, включает в себя подготовку к важным матчам и участие в них и считается более технической (бюрократической).

Таким образом, в качестве руководителя технической программы тренер координирует роли сотрудников и синхронизирует различные виды деятельности как внутри клуба, так и вне его, оценивая соответствие своих сотрудников разным рабочим фазам и учитывая характеристики вовлеченных в этот сложный процесс отдельных людей.

ОСОБЕННОСТИ ПОВЕДЕНИЯ ТРЕНЕРА ПРИ ОРГАНИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

Тренеры советуют при организации работы сотрудников руководствоваться следующими рекомендациями:

- определить, должностные обязанности каких сотрудников полезны для реализации спортивных проектов;*
- скоординировать с руководителями клуба, перед кем из них будут отчитываться сотрудники, не подчиненные непосредственно тренеру;*
- осуществлять распределение и координацию работы персонала;*
- придерживаться принципа специализации, делегирования задач и определения четких границ ответственности;*
- контролировать и поддерживать деятельность персонала; составить представление о производительности труда и умениях сотрудников;*
- выявить наиболее подходящие координационные механизмы: формализация, письменная коммуникация, регулярные совещания, личные встречи и т. д.;*
- получать информацию от разных сотрудников с целью принятия эффективных решений;*
- использовать модели принятия решений, основанных на фактических данных и реальной информации, т. е. принимать наиболее объективные решения;*
- устранять возможные отговорки сотрудников;*
- признавать официальные права сотрудников перед лицом команды;*
- использовать различные стили управления при взаимодействии с сотрудниками, выполняющими различные служебные обязанности в клубе.*

ОТБОР СПОРТСМЕНОВ И ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ИМ ВОЗМОЖНОСТИ РЕАЛИЗОВАТЬ СВОЙ ПОТЕНЦИАЛ

В функции тренера, который фокусируется на том, чтобы найти талантливых игроков для своей команды и помочь их профессиональному росту, также входит умение открывать новые имена и способствовать им в реализации своего потенциала. Лидеры приглашают игроков, обладающих нужными для команды навыками, убеждая их в том, что именно такие таланты нужны для данной группы. Сходные виды деятельности являются компонентами организационного процесса, цель которого — объективно и эффективно управлять человеческими ресурсами.

В спортивном клубе основные результаты (экономические, культурные, спортивные) достигаются именно спортсменами. Однако выступление спортсмена зависит не только от технических или тактических факторов, которые определяют игру на поле; важное значение имеют и организационные факторы, такие как планирование и функции. Отсюда следует, что для деятельности спортивной команды аспекты поведения и ориентирование группы так же важны, как технические вопросы.

Рассматривая теорию развития человеческих ресурсов в контексте спортивных видов спорта, мы можем увидеть, что этот потенциал еще более значим, когда речь идет о спортсменах с особыми физическими, когнитивными или эмоциональными навыками.

Это отражено в следующем высказывании:

Каждый игрок, который подписывает профессиональный контракт, обладает уровнем таланта, которого достаточно, чтобы получить шанс играть в Главной лиге бейсбола. Но процент игроков, подписавших такой документ и реально вошедших в Главную лигу, относительно мал. Иногда объяснением для неудачи служит травма или обстоятельство, которые нельзя преодолеть. Однако во многих случаях судьбу игроков определяет психологическая устойчивость или ее отсутствие (Тони Ла Русса).

Отбор игроков и состав команды — главные факторы, объясняющие удачу (или неудачу) выступления, и тренеры это подтверждают:

Комплектование команды — подлинная проверка воли, дисциплины и характера, но это также самый важный компонент создания выигрывающей команды, вне зависимости от вида спорта и пола игроков. Тренер может применять множество хитростей и быть лучшим мотиватором, но если он неправильно подобрал группу игроков, то превратить ее в команду, способную выиграть чемпионат, не смогут все тренеры мира (Джоан Полома Маккелли, американская баскетболистка и тренер).

В спорте это стало аксиомой: приверженность команде оказывается сильнее таланта. В штате Северная Каролина мы выиграли серию футбольных матчей, даже когда были не самой талантливой или сильной командой на поле. Мы выигрывали потому, что каждый — от сотрудников офиса спортивного директора до новичка на боковой линии — был вовлечен в программу, направляющую усилия всех на успех команды (Луи Холтиц, американский футболист и тренер).



Следует отметить, что существует значительная разница между тренировкой игроков, которых пригласили другие, и тренировкой команды, которую вы создали сами, непосредственно занимаясь отбором спортсменов. В некоторых случаях тренеры приходят в команду, которая уже укомплектована, или политика клуба диктует определенные решения, не оставляя возможностей для дебатов из-за нехватки финансов или ограниченного резерва доступных спортсменов. Вне всяких сомнений, для тренера тяжелее принимать уже существующую команду. Вот опыт одного из тренеров:

Тот факт, что не вы отбирали игроков в команду, не означает, что вы не можете установить с ними хорошие отношения. Когда я сменила место работы, я унаследовала команду, многих игроков которой приглашала не я, но, хотя это и потребовало дополнительной работы, я сумела достичь взаимопонимания почти с каждым из них (Джоан Полома Маккелли, американская баскетболистка и тренер).

В любом случае, многие люди считают, что отбор игроков (т. е. покупка и продажа спортсменов) — это стратегия, и, если этим процессом не управляют правильным образом, он может негативно сказаться на игровом сезоне. Это особенно актуально, когда стиль поведения и ожидания отдельных игроков отчетливо контрастируют с поведением команды и целями клуба. Таким образом, выбранная стратегия должна фокусироваться на командообразовании. Недостаточно иметь игроков, у которых хороший «послужной список». Некоторые из стратегии могут быть простыми, как те, которые описываются ниже. Другие могут быть сложными, базирующимися на комплексе различных характеристик игроков (эмоциональных, тактических, технических, физических и т. д.).

Секрет в том, чтобы иметь восемь сильных игроков и четырех других, которые будут воодушевлять самым сумасшедшим образом (Джерри Тарканян, американский баскетбольный тренер).

Главная составляющая любой спортивной звезды — остальная часть команды (Джон Вуден, американский баскетболист и баскетбольный тренер).

Ключевой аспект отбора игроков — их соответствие целям и ожиданиям клуба. Вы не можете приглашать в команду игроков, опираясь только на их опыт выступления на игровой площадке. Хорошие спортивные данные — это отправная точка.

Но для того, чтобы сформировать полный профиль спортсмена, требуется и другая информация, относящаяся к семье, друзьям, ошибкам, сильным и слабым сторонам и т. п. Эти факторы не выявляет статистика результатов или выступление на поле.

В Америке [клубы] нанимают на работу четырех секретных агентов, чтобы выяснить все, что можно узнать о спортсмене, которого они хотят купить. Статистики недостаточно. Кроме того, статистические данные лежат на поверхности, но важно понять стиль и личность спортсмена (Александр Джорджевич, югославский и сербский баскетболист и тренер).

Человек с характером работает лучше, чем другие, — например, товарищи по команде, — день ото дня, от игры к игре. Такой человек более воспитан, более вежлив, более способен нужным образом настроиться. И что еще важнее, такой спортсмен больше стремится сделать все возможное для команды. Подчеркиваю: стремится сделать все возможное для команды (Джон Вуден, американский баскетболист и баскетбольный тренер).

В моем деле чувство единения — не просто красивая идея, которую вы можете разделять или отвергнуть, в зависимости от вашего вкуса. Если у вас этого нет, вы ничто. Эгоизм, групповщина, фракции — все это грозит смертью футбольной команде. Как футбольный менеджер, я никогда не был заинтересован в простом собрании ярких личностей. Не существует замены таланту, но на поле талант без общей цели — безнадежно обесцененная валюта (сэр Алекс Фергюсон, шотландский футболист и футбольный тренер).



Возможность получения доступа к персональной информации также позволяет клубу прописывать пункты договора, которые согласуются с общими целями и ожиданиями.

Один спортсмен превратился из игрока, зарабатывавшего каждый год много денег, в игрока, выступавшего в чемпионате Греции за очень скромную сумму. Но с технической точки зрения он был именно тем игроком, который нам был в то время нужен. Никто не знал, как с ним обращаться, но с согласия президента [клуба] мы решили рискнуть... Он был приглашен в команду с условием, что, раз «Северная Каролина» приняла его, он должен знать, что дисциплина — это всё (Симоне Пьяниджани, итальянский баскетбольный тренер).

Спортсмены работают с тренером над техникой, когда есть необходимость ее улучшить, но гораздо чаще они работают над тактикой. При определенных обстоятельствах в команде может появиться спортсмен, который провоцирует внутренние конфликты, не соглашаясь с решениями тренера, препятствуя воодушевлению других и поднимая вопросы соблюдения справедливости, что затрудняет работу тренера. Управленческие усилия, которые требуются для улаживания подобных ситуаций, возникающих в течение сезона, отнимают энергию тренера и отвлекают его внимание от команды, которая нередко знает о существующей проблеме. Наличие в команде двух или трех конфликтующих с тренером игроков может поставить под удар весь игровой сезон — особенно в таких видах спорта, как волейбол или баскетбол, где в команду входят всего 10-12 игроков. Вот что говорят тренеры по этому поводу:

Когда возникает проблема, я пытаюсь объяснить настолько хорошо, насколько могу, что подобное поведение вредит команде. Я использую диалог как инструмент. Если после целого ряда разговоров ситуация не изменяется, я заявляю клубу, что хочу, чтобы [игрок] оставил команду, и жду до завершения сезона. Но, к сожалению, все это время для побед и роста мы упустили (Заре Марковски, македонский баскетболист и тренер).

Я не должен искать игроков, чтобы создать команду, где все игроки — звезды; я должен найти таких игроков, которые хотят стать командой (Джан Паоло Монтали, итальянский волейбольный тренер).

Для каждого спортсмена очень важно ощущать себя неотъемлемой частью единой группы, разделять ее ценности и цели. Мы можем объединить все критерии, которые тренеры отмечали в интервью с нами, в единый принцип построения превосходной целостной структуры — команды. Интересы и предпочтения отдельных лиц не могут быть важнее коллективной идентичности. Некоторые игроки обладают прекрасной подготовкой и великолепно выступают, но они не могут заставить команду играть как можно лучше. Все интервьюируемые тренеры утверждали, что самое главное в их работе с командой — коллективная цель. Вот как это выразил один из тренеров:

Я считаю, что команда — это нечто более значительное и долговременное, чем входящие в нее, пусть даже гениальные, игроки; вы хотите, чтобы каждый из них полностью проявил свой потенциал, но команда важнее (Грэм Тейлор, английский футболист и тренер).

В дополнение к желанию работать в команде другим полезным критерием отбора игроков является навык структурирования ситуаций с помощью четко определенных правил. Чем выше уровень команды, тем более важен такой аспект. От топ-команд, выступающих в главных соревнованиях, требуется максимум усилий, а каждый из игроков должен внести конструктивный вклад в реализацию спортивного проекта. Более того, в малочисленных видах спорта даже один или два игрока, не уделяющих должного внимания стратегии клуба или не заботящихся о балансе спортивных, социальных и экономических результатов, могут создать серьезную проблему для тренера. Один из тренеров охарактеризовал это следующим образом:

Игроки, как и актеры, должны обладать развитым чувством дисциплины, принадлежности к команде, знанием технических и тактических правил. Они также должны соответствовать нормам «корпоративной эффективности» и помнить о технической стороне вопроса, но они по своей сути актеры — люди, которые уже с детства испытывают стресс в самых различных формах (Симоне Пьяниджани, итальянский баскетбольный тренер).



Порой тренер вынужден принимать весьма непростые решения: продать какого-либо игрока или не продлевать контракт со всемирно известным спортсменом, выступавшим за клуб на протяжении ряда лет. Подобные решения могут быть обусловлены многими причинами, например: игрок миновал пик своей карьеры, и клуб не может платить ему столько, сколько платил раньше; существует потребность растить новых игроков и создавать новые спортивные проекты, которые не связаны со старыми; клуб хочет получить дополнительный доход и т. д. В любом случае тренер, который делает такой выбор, не будет популярным у болельщиков и СМИ. Знаковые игроки часто остаются в клубе и занимают руководящие позиции, становясь менеджерами и поддерживая команду. В любом качестве они являются ценным активом клуба.

Кроме технических факторов и стилей поведения, при отборе игроков тренер также должен учитывать, кто из них сможет лидировать в команде. Несколько тренеров подчеркнули важность того, чтобы лидером был не тренер, а один из игроков. Однако тренер также должен заботиться о том, чтобы избежать экстремальных ситуаций как в отсутствие лидера в раздевалке, так и при наличии там нескольких лидеров. В первом случае группа теряет руководителя, который мог бы усилить чувство самоконтроля. Обычно лидер (который часто является еще и капитаном команды) — осведомленный человек, служащий связующим звеном между тренером и раздевалкой, сообщая сведения технического характера или информацию о поведении игроков. Но этот лидер не обязательно должен быть лучшим игроком или капитаном команды, как объясняют тренеры:

Когда я отправился играть в «Барселону», я был лидером, потому что забрасывал много мячей в каждой игре и много выступал. Все ожидали от меня этого, и я всегда был готов для последнего мяча. Но мой тренер предпочитал другого игрока, уже завершившего свою карьеру, который был лидером в раздевалке и наиболее эффективно интерпретировал слова тренера. Он тоже был лидером, хотя играл не так хорошо, как я. Я понимал, что для того, чтобы иметь команду, нужны оба.

Я надеялся, что на трансфере получу лидера, который сможет возглавить ребят на площадке, иначе я вышел бы на площадку сам... (Александр Джорджевич, югославский и сербский баскетболист и тренер).

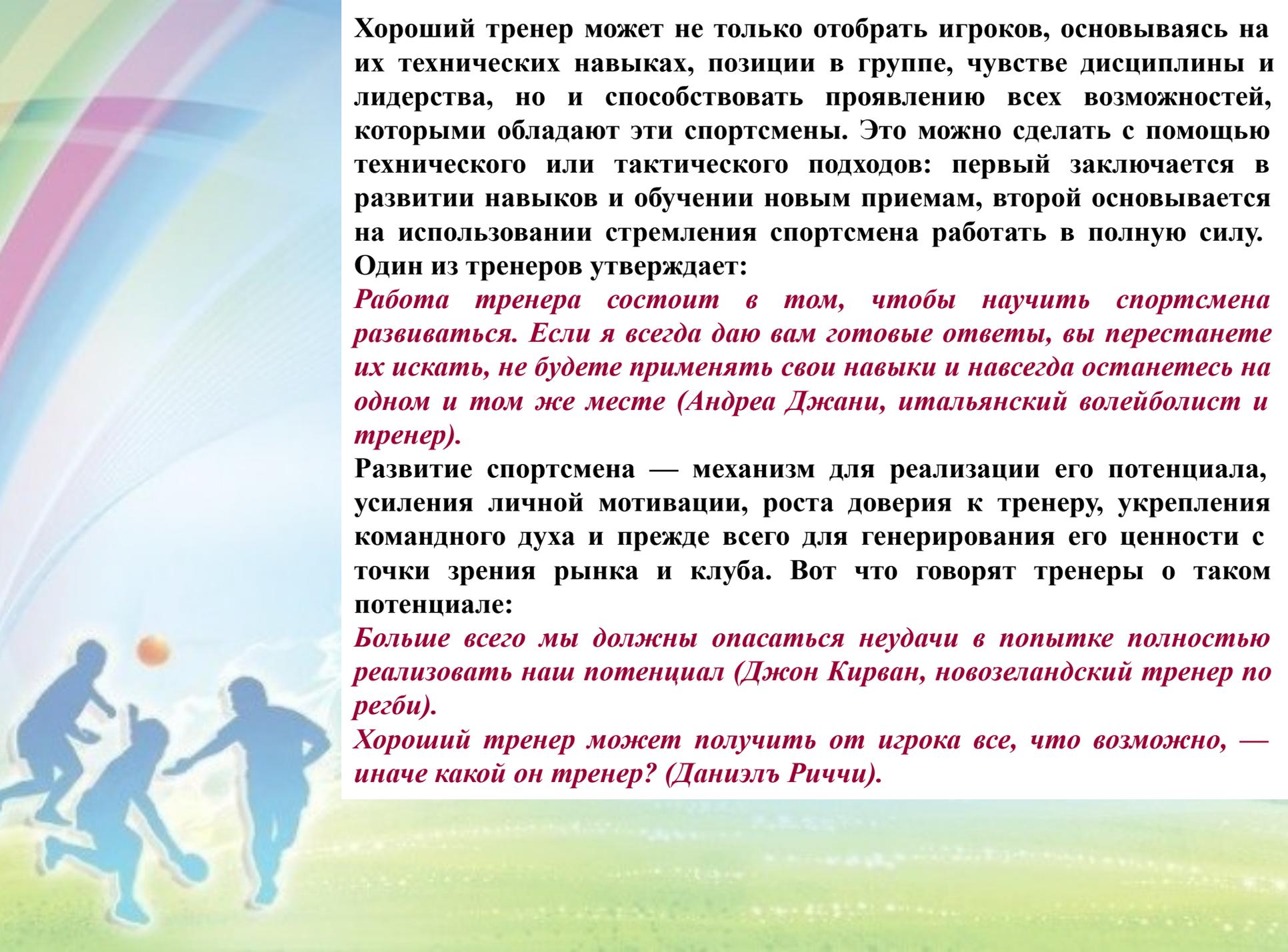
Игрок становится лидером на площадке не потому, что он сделал прекрасную карьеру или сыграл множество матчей. Вы ощущаете его лидерство по тому, как он говорит, а иногда по тому, чего он не говорит, по тому, как он выражает себя, как себя ведет. Часто какому-либо спортсмену в команде присваивают ярлык лидера, но в раздевалке лидерство берет на себя другой — тот, от которого вы, возможно, и не могли бы этого ожидать (Серее Косми).

Тренер не может общаться с игроками так, как если бы он сам является одним из них. Тренер должен поддерживать свой статус и оставлять определенные вопросы для решения в раздевалке. Молодые тренеры, которые были лидирующими игроками на поле, могут столкнуться с непростой ситуацией, сняв форму игрока и сменив роль. Неловкое положение, в котором порой оказываются такие тренеры, приводит к тому, что они утрачивают авторитет технического лидера команды. Вдобавок к этому некоторые тренеры, переходя из одной команды в другую, приводят с собой игроков, которые могут быть не слишком техничными, но чрезвычайно полезными в ситуациях, разворачивающихся в раздевалке, и в отношениях с техническим руководством команды. Но когда в раздевалке несколько лидеров, возникает риск, что они будут конфликтовать друг с другом по вопросам, не имеющим отношения к технике игры.

Во время игрового сезона тренеры также принимают решения по поводу того, кто из спортсменов будет выходить на поле, кто останется на скамейке запасных, кто будет занят в ограниченном количестве игр и кто будет выставлен на трансфер. Тренеры постоянно делают такой выбор, обращая внимание на то, кто из игроков находится в лучшей форме и кто может наиболее эффективно действовать на поле. Подобный выбор может стать решающим в управлении командой, особенно с точки зрения коммуникации с другими игроками и влияния на них.

Многие тренеры считают, что самое лучшее — поговорить с командой о том, какими критериями они руководствуются при отборе стартового состава или для расстановки сил в команде. К примеру, целью может стать изменение структуры команды от одной игры к следующей в зависимости от того, с каким соперником предстоит встретиться, опробование новой структуры или предоставление отдыха спортсменам, на которых легла основная игровая нагрузка в сезоне. Главным для тренера здесь является возможность объяснить причины, лежащие в основе такого выбора, и стимулировать игроков, показывая, на чем им следует сосредоточить свои усилия и что надо отработать на практике. В подобных ситуациях тренеры считают важным заранее проинформировать игроков об используемых критериях и открыто говорить о возможности пожертвовать чем-либо для достижения главной цели. В качестве итогового вывода приведем высказывание одного из тренеров, которое также подчеркивает значение мотивационной составляющей:

Самое важное в управлении людьми — то, как мы обращаемся с игроками, и то, можем ли мы получить от них максимальную отдачу. У вас есть команда, которой нужно управлять, и все зависит от того, как вы ведете себя с игроками, не задействованными в международных соревнованиях, поскольку вы знаете, что рано или поздно вы будете нуждаться в этих спортсменах (Колин Тодд, английский футбольный тренер).



Хороший тренер может не только отобрать игроков, основываясь на их технических навыках, позиции в группе, чувстве дисциплины и лидерства, но и способствовать проявлению всех возможностей, которыми обладают эти спортсмены. Это можно сделать с помощью технического или тактического подходов: первый заключается в развитии навыков и обучении новым приемам, второй основывается на использовании стремления спортсмена работать в полную силу. Один из тренеров утверждает:

Работа тренера состоит в том, чтобы научить спортсмена развиваться. Если я всегда даю вам готовые ответы, вы перестанете их искать, не будете применять свои навыки и навсегда останетесь на одном и том же месте (Андреа Джани, итальянский волейболист и тренер).

Развитие спортсмена — механизм для реализации его потенциала, усиления личной мотивации, роста доверия к тренеру, укрепления командного духа и прежде всего для генерирования его ценности с точки зрения рынка и клуба. Вот что говорят тренеры о таком потенциале:

Больше всего мы должны опасаться неудачи в попытке полностью реализовать наш потенциал (Джон Кирван, новозеландский тренер по регби).

Хороший тренер может получить от игрока все, что возможно, — иначе какой он тренер? (Даниэль Риччи).

Повышение ценности игроков — во многом вопрос тренировки, разработки технического проекта, наличия компетентного персонала, но также вопрос принятия такой системы игры, которая демонстрирует индивидуальные таланты и в конечном счете приводит к росту ценности всей команды. Культура, опирающаяся на повышение ценности игрока, способствует усилению положения клуба на рынке и, что еще более важно, формирует позитивные взаимоотношения между спортсменами, решившими участвовать в данном проекте.

У меня есть определенная система для моих ребят. И в ней найдется место для каждого, независимо от его навыков. Я никогда не скажу игроку, что он должен изменить свой стиль, чтобы работать у меня в команде. Мы пригласили игроков, потому что думаем, что они обладают нужными нам навыками. И наша работа — найти для них подходящее место в этой системе (Ред Ауэрбах, американский баскетбольный тренер).

Тренерская работа на 70% заключается в том, чтобы разместить игроков на тех позициях, где они могут быть наиболее эффективны (Билл Йост, тренер по американскому футболу).

Продемонстрировать игрокам способы реализации их потенциала означает помочь им в росте с точки зрения технической и физической подготовки и, самое главное, в личностном развитии. Из всех этих факторов, дающих людям возможность усвоить качества, присущие победителю, последний — самый сложный и деликатный. Игроки развиваются, когда в организации создана атмосфера, направленная на улучшение отношений, сотрудничество и солидарность, порождающая доверие, а не конфликты. Вот описание соответствующей позиции тренера:

Меня воспринимают как «фактор удорожания». Руководство клубов, в которых я работал, урезает бюджет и при этом хочет выиграть чемпионат. Проблема в том, как мне это осуществить... Однажды я сказал спортсмену, игравшему на 10-й позиции, что он должен перейти на третью, и объяснил, почему он должен это сделать и как должен работать. Через несколько лет он стал чемпионом мира, играя именно на этой позиции (Серее Косми).



Помощь спортсменам в оптимизации их выступлений в большой степени зависит от ресурсов, которые клуб намерен в это инвестировать. Многие клубы оборудованы так, чтобы создать спортсменам комфортные с психологической и физической точек зрения условия; сотрудники таких клубов собирают информацию и составляют индивидуальные графики роста игроков, опирающиеся на эти особые потребности. Среди людей, работающих в этих организационных областях, распространено мнение, что спортсмены очень чувствительны к тому, что происходит в их частной жизни, и любое негативное воздействие в этой сфере может иногда перевесить проблемы с поддержанием физической формы. Игра в клубе также означает внимание к личным проблемам и помощь в личных вопросах, а не только медицинское обслуживание.

Добиться от спортсменов максимальной эффективности означает дать им возможность роста, меняя их позицию или отводя им роль эксперта на игровой площадке, поддерживаемую персоналом клуба. Реальный результат, который получает тренер, ориентирующийся на рост и развитие игроков, состоит в том, что у игроков возникает желание повысить свой уровень, больше тренироваться, работать над улучшением техники, которая является основой каждой игры.

Предлагаем несколько наблюдений от тренеров:

Ваши показатели чрезвычайно важны, вы существуете в спорте благодаря им. Каждый должен совершенствоваться, даже вне тренировок. В Сербии упражнения продолжают и после завершения командной тренировки: ни один игрок не уйдет из зала, пока не сделает три серии из восьми последовательных трехочковых бросков (Александр Джорджевич).

Пока вы расслабляетесь, кто-то потеет, чтобы потом вас победить (Винс Ломбарди).

Моя работа — убедиться, что каждый игрок становится тренером себе самому (Джан Паоло Монтали).



Чтобы у игроков появилось желание совершенствоваться, надо привить им культуру обучения, способность идти на жертвы во имя общей цели и стремление к постоянной практике. Многие тренеры считают полезным то, что игроки продолжают тренироваться даже во время каникул. Они не понимают спортсменов, которые на отдыхе перестают тренироваться и набирают вес. Очевидно, дело в том, что карьера среднестатистического игрока весьма непродолжительна. Выравнивание ветеранов и новичков в плане ролей в команде и исходных данных позволяет сохранять культурную идентичность команды и сообщить ее вновь приходящим игрокам.

На подаче вам нужны опытные игроки, а не просто ребята с крепкими ногами (Марчелло Липпи).

В свете теорий развития человеческого капитала тренеры постоянно воодушевляют игроков учиться, подталкивают к совершенствованию, продвигают концепцию команды. При этом основное внимание сосредоточено на накоплении интеллектуального капитала, который складывается из человеческого капитала (индивидуальных навыков и ноу-хау), социального капитала (взаимоотношений среди членов организации) и организационного капитала (культуры и методов работы). Учитывая, что развитие спортсмена представляет собой комбинацию физической, когнитивной и эмоциональной зрелости, тренеры особо отмечают важность психологических факторов в борьбе со стрессами и в преодолении негативных эмоций и страхов. Мы уже отмечали, что работа тренера по улучшению качеств отдельных спортсменов или команды в целом во многом определяется его личным опытом. Это противоречит структурированному подходу к отбору ресурсов и организации физической подготовки. Вот комментарий одного из тренеров:

В футболе психологию часто путают с психиатрией. Но я считаю, что в спорте психология очень важна. К сожалению, тренер — не психолог, он не обладает знаниями или необходимыми методиками. Но я бы хотел иметь всю нужную информацию, разбираться в этой сфере и главным образом сосредотачиваться на практическом применении. Я считаю, что команды различаются в [психологическом] отношении больше, чем в каком-либо ином: команда — это прекрасно тренированная группа, которая может потерять мотивацию, например, и это будет обусловлено психологическими механизмами. По этой причине команда не сможет превзойти соперников (Карло Анчелотти).

ОСОБЕННОСТИ ПОВЕДЕНИЯ ТРЕНЕРА ПРИ ОТБОРЕ ИГРОКОВ В КОМАНДУ И ПРЕДОСТАВЛЕНИИ СПОРТСМЕНАМ ВОЗМОЖНОСТИ РЕАЛИЗОВАТЬ СВОЙ ПОТЕНЦИАЛ

Для отбора игроков и увеличения их ценности тренеры рекомендуют следующее:

- соберите информацию о личных качествах (а не только о технических данных) игроков, прежде чем приглашать их;
- оцените чувство дисциплины игроков, их готовность работать в структурированной обстановке, желание понять стратегию клуба;
- выявляйте, поощряйте и используйте лидерские способности ваших игроков;
- помогайте спортсменам развиваться в физическом, техническом и личностном отношениях;
- всегда отдавайте предпочтение коллективному перед индивидуальным: коллективная идентичность является приоритетной;
- найдите подходящую систему игры, которая даст возможность спортсменам играть как можно лучше, проявить свои таланты;
- всегда объясняйте свои критерии отбора, знакомьте спортсменов с принципами, которыми вы руководствуетесь, и побуждайте игроков второго эшелона улучшать свою игру;
- принимайте технические решения, опираясь на ценность спортсменов на рынке;
- определите, какие формальные инструменты вы будете использовать для анализа потенциала и оценки поведенческих навыков игроков.

Несмотря на то что все тренеры, признавали важность поведенческих факторов, никто из них не упомянул инструменты или формальные процессы для сбора релевантных данных, помогающих принять решение на основе проверенной информации. Тем не менее методы анализа поведенческих навыков, связанных с работой в команде, хорошо известны практике менеджмента и описаны в литературе и практике, посвященных менеджменту. Более того, такие методы позволяют избежать субъективных личных мнений или опыта, интерпретированного другими людьми. Суммируя все вышеизложенное, отметим, что имеются реальные доказательства увеличения ценности спортсменов, выступающих на пике своей формы. Еще одно доказательство появляется, когда приходит время выставлять таких игроков на трансфер, другими словами, когда рынок признает экономическую ценность усилий тренера и клуба. Естественно, эта ценность измеряется разницей сумм, заплаченных при покупке и при продаже конкретного игрока; то, что происходит между двумя этими фазами, часто является заслугой (или неудачей) тренера.

Лидерство

Очень трудно найти определение лидерства, которое удовлетворило бы всех. Иногда лидерство описывают как *«достижение результатов с помощью других людей»*. Встречаются мнения, что лидерство — это *«использование власти для влияния на других»* или что истинное лидерство означает *«представить светлое будущее, взять других за руку и повести их туда»*.

Иными словами, каждый человек вкладывает в это понятие свой смысл. Коттон Фицсиммонс, бывший тренер баскетбольной команды Kansas City Kings, утверждал: *«Если вы позитивный человек, вы уже являетесь мотиватором. Вы можете заставить людей делать вещи, на которые, по вашему мнению, они не способны»*.

Винс Ломбарди, известный тренер футбольного клуба Green Bay Packers в 1950-1960-х годах, однажды сказал: *«Лидерами не рождаются, ими становятся. И становятся ими тем же способом, каким все сделано в этой стране, — с помощью тяжелых усилий. Вот та цена, которую всем нам придется заплатить, чтобы достичь этой цели, да и любой другой тоже»*.





Как говорил президент США Теодор Рузвельт, *«лучший управленец - тот, у кого хватит здравого смысла выбрать нужных людей для выполнения нужной ему работы и хватит выдержки не вмешиваться, пока они работают».*

А Лу Холте, бывший тренер футбольной команды Notre Dame, утверждал, что *«все команды-победители ориентированы на достижение цели. Такие команды побеждают постоянно, потому что все, кто с ними связаны, сконцентрированы на определенных целях. Они занимаются своей работой, надвинув шоры, ничто не может отвлечь их от достижения поставленных целей».*

Профессор Гарварда и эксперт по лидерству Линда Хилл считает, что *«в современных глобальных, быстро меняющихся условиях деятельности, когда решения принимаются множеством заинтересованных сторон, одной из них, возможно, придется «руководить из задних рядов», чтобы позволить другим взять на себя обязанности лидеров, когда это наиболее необходимо».* Обобщая точки зрения опытных, но таких разных экспертов, можно сказать, что лидерство:

- ориентировано на достижение цели;
- влияет на других людей;
- касается предоставления полномочий другим людям;
- требует видения общей перспективы;
- затрагивает потребности других;
- требует стойкости и силы характера.

НА ПРАКТИКЕ

Ли Нин: олимпийское золото привело к доминированию спортивных товаров

Ли Нин — один из уважаемых людей в Китае. Он выиграл шесть олимпийских медалей в гимнастических дисциплинах, включая три золотые на Играх в Лос-Анджелесе в 1984 году. Ли Нин был образцом для подражания для множества китайцев в период социальных преобразований, китайское правительство использовало его в качестве примера «нового китайца». В 1990 году Ли Нин создал собственную компанию, названную в его честь. С этого началась захватывающая история китайской фирмы по производству спортивных товаров номер один в стране.

Благодаря широчайшей популярности Ли Нина в китайском обществе компания в первые же годы существования продемонстрировала стремительный рост. Казалось, что под этим брендом можно сбыть любой товар. Однако продажа парфюмерии «Ли Нин» затормозила бурное развитие организации. Ли Нин понял, что в краткосрочной перспективе может продвигать под своим именем самую разнообразную продукцию, но в долгосрочной перспективе люди будут помнить его только благодаря спортивным достижениям. Это привело Ли Нина и правление его компании к решению придерживаться стратегии фокусирования. Поскольку Ли Нин был неразрывно связан со спортом, представлялось логичным сконцентрировать деятельность фирмы на спортивных товарах. Благодаря этому Li Ning сегодня является крупным китайским производителем спортивных продуктов в мире и вторым по величине в Китае, агрессивно пытающимся сравняться с лидером — компанией Nike.

Стратегия Li Ning, позволяющая ей расти, на удивление проста и логична. Председатель совета директоров — сам Ли Нин — заявляет, что приоритетными потребителями являются подростки и молодежь в возрасте от 12 до 20 лет. Стоит поразить их воображение, и они сделают все, чтобы родители купили одну или даже несколько пар кроссовок. Кроме того, следует сконцентрироваться на видах спорта, которые и сейчас, и в дальнейшем будут самыми популярными у китайцев, — футбол, баскетбол, бег, теннис и фитнес.

Li Ning имеет в своей стране огромное преимущество перед Nike и Adidas, потому что это китайская компания, которую возглавляет китаец, при жизни ставший легендой, и она лучше, чем иностранные фирмы, понимает местный рынок. Учитывая значительное опережение американского и европейского рынков китайским, ежегодные темпы роста которого выражаются в двузначных цифрах, можно с уверенностью заключить, что увеличение доли на национальном рынке в следующее десятилетие значительно улучшит позиции Li Ning и на мировом рынке.

Li Ning также осознает, что главенство в мировом бизнесе спортивных товаров требует лидерской позиции в китайском обществе. Вот почему компания разработала программу по подготовке учителей физкультуры для работы в провинциальном Китае. Выпускниками этой программы стали уже 920 учителей, которые отправились в регионы совершенствовать преподавание физкультуры в школах.

Теории лидерства

Ряд исследователей подразделяет теории лидерства на категории в зависимости от характерных черт лидеров, их навыков, стиля работы, ситуации, в которой они стали лидерами, или обстоятельств, с которыми они столкнулись.

В числе прочих отдельными категориями являются:

- теория соответствия целей и средств;
- теория обмена между лидером и членами группы;
- трансформационный подход;
- аутентичный подход;
- командное лидерство;
- психодинамический подход.

Основные теории лидерства объединены в четыре подхода:

- *личностный или индивидуальный;*
- *поведенческий;*
- *ситуационный;*
- *трансформационный.*



Личностный, или индивидуальный, подход

Личностный, или индивидуальный, подход к лидерству возник во времена самых первых исследований, но популярная литература до сих пор продолжает подчеркивать важность личностных свойств и природных способностей в демонстрации лидерства.

Некоторые авторы сомневаются в правильности личностных теорий (или теорий великого человека, как их еще называют). Они признают, что обладание определенными качествами, например энергией и добропорядочностью, крайне важно для эффективного лидерства. Легенде баскетбола Майклу Джордану, например, приписывали множество врожденных черт лидера, позволивших ему наилучшим образом реализоваться в самых разных областях. Лидеры должны использовать свои личностные качества, чтобы развивать навыки, формулировать образ будущего и претворять этот образ в реальность. При этом, по всей видимости, черты характера являются лишь частью общей картины.

Хотя эмпирических доказательств, связывающих личностные свойства лидеров с их успехом, недостаточно, большая часть популярной литературы все еще уделяет основное внимание лидерским качествам как способу лучше понять феномен лидерства. В большинстве случаев личностные теории основаны на предположении, что хороших лидеров от плохих отличают социальный фон, физические и личностные характеристики.



Поведенческий подход

Когда стало очевидным, что эффективное лидерство нельзя объяснить, исходя только из врожденных качеств человека, исследователи сосредоточились на поисках универсального поведения эффективных лидеров. Бихевиористы утверждали, что любого можно сделать лидером, просто обучив его поведению других эффективных лидеров.

Поведенческая стратегия рассматривает поведение как заученную реакцию на обстоятельства. Если исследование показывает, что определенное поведение приводит лидера к успеху, то можно научить других копировать это поведение в ситуациях, в которых нужно вести себя как лидер. Поведенческий подход к лидерству был также свойственен начальным этапам развития теории управления в целом. Фредерик Тейлор одним из первых выдвинул идею, что менеджеры должны использовать науку для повышения эффективности своей деятельности. Эта философия, уделявшая мало внимания человеческому фактору в массовом производстве, получила название тейлоризма, или научного менеджмента. Люди рассматривались как «часть больших машин», а стандартизация человеческого труда — как путь к высокой эффективности и повышению доходов. Менеджеры, согласно Тейлору, для начала должны изучить выполняемые рабочими задачи, разложить их на составные части, проанализировать, измерить и рассчитать время каждого элемента чтобы определить наиболее эффективные способы их выполнения. Самый эффективный метод для каждого вида работы становился стандартом, которого должны были придерживаться рабочие, и средством для измерения производительности их труда.



В ответ на идеи Тейлора бихевиористы предложили новый подход к менеджменту организации, основанный на «человеческих отношениях» и включающий изучение взаимодействия между менеджерами и рабочими. В ходе Хоторнских экспериментов, изначально призванных изучить влияние освещения на промышленных рабочих, Элтон Майо обнаружил, что взаимоотношения между рабочими и между рабочими и начальством были самым главным фактором в обеспечении эффективности. Другими словами, сконцентрировавшись на взаимодействиях между людьми и изучая оптимальные способы такой деятельности, менеджеры могут повысить уровень управления сотрудниками организации.

Другой поведенческий подход к изучению лидерства — это так называемые теория X и теория Y, созданные Дугласом Макгрегором. Теории основаны на предположениях, что во главе угла стоит отношение лидеров к людям. Теория X гласит, что типичный сотрудник не любит работать, им все время нужно руководить и заставлять выполнять вмененные ему служебные обязанности. Теория Y исходит из убеждения, что сотрудники сами себя мотивируют и преданы работе и компании, они по своей природе стремятся нести ответственность за выполняемую работу. В результате лидеры в теории Y будут вести себя совершенно иначе, нежели лидеры в теории X.

Другой поведенческий подход был сформулирован Робертом Блейком и Джейн Мутон. Они разработали двухаспектную модель стилей руководства. Один аспект — забота о людях, второй — о производстве. Блейк и Мутон утверждают, что различные степени заботы о том и о другом определяют различные стили руководства. Например, у менеджеров, которых мало волнуют люди и производство, невыразительный стиль руководства, а лидеры, проявляющие большую заботу о людях и производстве, олицетворяют командное руководство.

Подход Блейка и Мутон также используется для разграничения лидеров, сосредотачивающихся на человеке, и лидеров, фокусирующихся на задаче. В заключение необходимо сказать, что выявленные при помощи поведенческого подхода стили можно считать более-менее успешными.

Ситуационный подход

Для исследователей лидерства становилось все более очевидным, что черты и поведение лидеров часто проявляются в зависимости от обстоятельств. Используемые отдельно друг от друга поведенческий и личностный подходы не учитывали, как такие ситуационные переменные, как структура задачи, внешняя среда или второстепенные обстоятельства, влияют на поведение лидера, ослабляя его влияние.

Ситуационные теории лидерства исходят из того, что различные ситуации, возникающие в процессе управления, требуют разного подхода и стилей руководства. Вот почему Диего Марадона, показав себя блестящим лидером в составе аргентинской команды, завоевавшей Кубок мира в 1986 году, не смог повторить свой успех в клубах иных национальных культур (Napoli — в Италии и Barcelona — в Испании) или в качестве тренера аргентинской сборной на чемпионате мира в Южной Африке в 2010 году, что послужило причиной краха множества личностных теорий лидерства. Поведение лидера и (или) его личностные свойства уже не играли такой важной роли и не находились в центре внимания, исследователи сосредоточились на лидере, находящемся в конкретных обстоятельствах, включая характеристики субординации и рабочего окружения.

Ниже представлены три ситуационные теории лидерства, дающие определение лидера и отражающие его поведение:

- *модель наименее предпочтительного сотрудника Фидлера;*
- *теория ситуационного лидерства Херси и Бленчарда;*
- *теория соответствия целей и средств.*

Модель наименее предпочтительного сотрудника Фидлера

Данная теория основана на следующих аксиомах:

- *взаимодействие между личными качествами лидера и отдельными аспектами ситуации определяет эффективность лидера;*
- *лидеры ориентированы либо на задачу, либо на людей;*
- *эффективность лидера определяется тем, как лидер контролирует ситуацию.*

Фред Фидлер разделил лидеров на две группы, используя «шкалу наименее предпочтительного сотрудника» (LPC).

Используя пары противоположных по значению понятий, например «приятный — неприятный», «сухой - сердечный», «дружелюбный - недружелюбный», лидер должен охарактеризовать членов коллектива, что позволяет определить, с кем из них он в наименьшей степени готов сотрудничать.

Лидер, имеющий низкий показатель по шкале, более мотивирован на выполнение задач и заботится о взаимоотношениях с подчиненными только в том случае, если они эффективно работают.

Лидер с высоким показателем стремится к тесным межличностным отношениям со своим производственным окружением, и только после их налаживания он сосредоточится на задачах.

Согласно Фидлеру, лидер, описывающий наименее предпочтительного сотрудника положительными прилагательными, получает чувство удовлетворения от «работы над хорошими взаимоотношениями», то есть его стиль руководства ориентирован на людей.



Факторы ситуационного благоприятствования и эффективность лидерства по Фидлеру

Ситуация	Отношения «лидер — подчиненные»	Структура Задачи	Объем власти	Эффективность лидерства
1	Хорошие	Четкая	Большой	Низкий показатель по шкале
2	Хорошие	Четкая	Незначительный	Низкий показатель по шкале
3	Хорошие	Расплывчатая	Большой	Низкий показатель по шкале
4	Хорошие	Расплывчатая	Незначительный	Высокий показатель по шкале
5	Плохие	Четкая	Большой	Высокий показатель по шкале
6	Плохие	Четкая	Незначительный	Высокий показатель по шкале
7	Плохие	Расплывчатая	Большой	Высокий показатель по шкале
8	Плохие	Расплывчатая	Незначительный	Низкий показатель по шкале

Теория ситуационного лидерства Херси и Бленчарда

Теория ситуационного лидерства Пола Херси и Кеннета Бленчарда утверждает, что по мере повышения уровня технических навыков и психологической зрелости коллектива поведение лидера должно соответствующим образом меняться, чтобы оставаться эффективным. Когда еще незрелый рабочий коллектив выполняет поставленные перед ним задачи, лидеру следует демонстрировать поведение, ориентированное в первую очередь на выполнение задач; другими словами, во время контактов со своими подчиненными он «внушает» и «приказывает».

На среднем уровне развития коллектива лидер должен уделять больше внимания взаимоотношениям, а когда коллектив достигает вершины зрелости, уместно позволить подчиненным взять на себя ответственность или, другими словами, использовать поддерживающий и делегирующий стиль руководства.

Исследователи в области теории спортивной организации пытались на практике проверить концепции и взаимоотношения, предложенные П. Херси и К. Бленчардом, и применить эти положения в условиях спорта, однако результаты оказались противоречивыми.



Теория соответствия целей и средств

Теория соответствия целей и средств сочетает поведенческий и ситуационный подходы к лидерству, утверждая, что лидер должен выбрать наиболее подходящий к конкретной ситуации стиль руководства. Теория, в частности, призвана объяснить, как поведение лидера влияет на мотивацию и удовлетворенность подчиненных. Ее сторонники считают, что «мотивационная функция лидера состоит из увеличивающейся персональной отдачи подчиненным для достижения цели и облегчения этой отдачи за счет ясности, снижения количества препятствий и ловушек и увеличения возможностей для повышения личного удовлетворения на пути к цели» .

Иначе говоря, характеристики подчиненных и среды определяют возможность и способ, которые лидер должен использовать для повышения мотивации своего производственного окружения. Предпочтения подчиненными определенного паттерна поведения лидера также зависят от сложившейся ситуации. Исходя из этих разнообразных факторов, теория соответствия целей и средств предлагает четыре стиля поведения лидера:

- директивное лидерство (лидер дает конкретные инструкции, оценивает и руководит);**
- поддерживающее лидерство (лидер проявляет заботу и поддерживает подчиненных);**
- совместное лидерство (подчиненные участвуют в принятии решений);**
- лидерство, ориентированное на результат (лидер ставит задачи, придает особое значение высокому качеству и демонстрирует уверенность в успехе подчиненных).**

От транзакционного к трансформационному лидерству

Как уже говорилось, научный подход к управлению (тейлоризм) свел личность к механическому, машиноподобному выполнению производственных функций. Личностный подход уделял основное внимание человеческому фактору: считалось, что результаты деятельности коллектива можно повысить, если учитывать потребности его членов в процессе руководства и стимулирования к достижению поставленных целей.

Одним из последних направлений в изучении лидерства является концепция транзакционного и трансформационного лидерства. Понятие транзакционного лидерства объединяет большую часть теорий, основанных на существовании рационального обмена между лидером и подчиненным, таких как приведенные выше, а трансформационные лидеры являются харизматическими и превращают своих последователей в лидеров в ходе процесса, выходящего за рамки существующего организационного климата и культуры. Транзакционный лидер стремится создать рентабельный экономический обмен, иначе говоря, удовлетворить потребности подчиненного в обмен на услуги последнего, предоставляемые на основе достигнутой «договоренности».



Для влияния на поведение работников лидер этого типа использует следующие методы:

- *пропорциональное вознаграждение (лидер непосредственно вознаграждает исполнителей или стимулирует их с целью достижения поставленных целей);*
- *активное управление путем исключения (лидер отслеживает выполняемую работу и использует корректирующие приемы, чтобы она соответствовала принятым стандартам);*
- *пассивное управление путем исключения (лидер использует корректирующие приемы в качестве реакции на недостаточную производительность труда или отклонение работы от принятых стандартов);*
- *невмешательство (лидер безразличен и не вмешивается в дела подчиненных, не обращая внимания на их работу).*

Теоретики утверждают, что трансакционный лидер просто стремится влиять на других, обменивая работу на зарплату. Он не может удовлетворить потребность подчиненного в значимой работе и не использует его творческие способности. Поэтому более эффективным и выгодным для достижения долгосрочного успеха и повышения производительности является трансформационное лидерство.

Сэра Алекса Фергюсона, много лет работающего главным тренером клуба Manchester United, можно назвать трансформационным лидером. Он знает, каким в результате должен стать клуб, и правление этой организации доверяло ему руководство с 1986 года, на протяжении более 1 400 игр. Под его началом клубная команда стала самой успешной в новой Английской премьер-лиге и неоднократно побеждала в Лиге чемпионов. Благодаря Алексу лидерами мирового футбола стали Эрик Кантона, Райан Гиггз, Рой Кин, Дэвид Бекхэм, Руд ван Нистелрой, Уэйн Руни и Криштиану Роналду.

Трансформационное лидерство

По мнению исследователей, трансформационное лидерство — это новый тип руководства, сопутствующий качественному управлению. В отличие от транзакционного, оно выходит за рамки процессов обмена, не только упорядочивает и возвышает потребности и ценности членов рабочего коллектива, но также интеллектуально стимулирует их и приводит к росту уверенности сотрудников в себе. Бернард Басс и Брюс Аволио выделили четыре элемента, используемые трансформационными лидерами для достижения оптимальных результатов:

- ***идеализированное влияние: трансформационный лидер, демонстрируя высокоморальное поведение, стремится вызывать восхищение, уважение, доверие и служить образцом для подражания;***
- ***вдохновляющая мотивация: проявляя энтузиазм и оптимизм, лидер этого типа активно поднимает дух коллектива, мотивирует и вдохновляет подчиненных включаться в работу по достижению общей цели;***
- ***интеллектуальное стимулирование: являясь новатором, переосмысливающим проблемы и подвергающим сомнению существующие установки, трансформационный лидер побуждает работников творчески подходить к их деятельности и создает соответствующую поощряющую среду;***
- ***индивидуальный подход: трансформационный лидер действует как инструктор или наставник, уделяя особое внимание потребностям каждого человека в достижениях и развитии личности.***

Эти составляющие показывают, что харизма (способность вызывать энтузиазм, интерес или любовь окружающих с помощью личного обаяния или влияния) является важным компонентом трансформационного лидерства. Способность харизматического лидера достигать крупных результатов может ограничиваться его потребностью внушать другим собственные убеждения, что нередко препятствует личностному росту его окружения. Однако трансформационный лидер не просто харизматический, поскольку он создает понимание миссии или образа коллектива и организации, а затем мотивирует подчиненных достигать результатов, выгодных для всего коллектива в целом, а не для отдельного человека.



НАПРАКТИКЕ

Right To Play: Юхан-Улаф Косс и улучшение мира

Главной целью организации Right To Play, ранее называвшейся Olympic Aid и созданной Организационным комитетом Олимпийских игр Лиллехаммера, является привлечение внимание лидеров спорта, бизнеса и сферы СМИ к улучшению условий жизни и возможностей для развития детей во всем мире. В марте 2001 года Olympic Aid получила статус неправительственной организации, разрабатывающей программы детского развития в целях предоставления подрастающему поколению возможностей заниматься спортом. Четырехкратный олимпийский чемпион Юхан-Улаф Косс, был инициатором превращения Olympic Aid в Right To Play. Посетив африканское государство Эритрея в качестве посла доброй воли, он был настолько удручен условиями жизни местных детей, что решил пожертвовать большую часть призовых денег в Olympic Aid и призвал внести средства других спортсменов и широкую общественность. В результате удалось собрать 18 миллионов долларов США. Эту работу Olympic Aid продолжала с 1994 по 2000 год в ходе подготовки очередных Олимпийских игр.

Растущие потребности, связанные с реализацией программ и финансированием, обусловили необходимость преобразования Olympic Aid в Right To Play, проведенное в начале 2001 года. Сохранив достигнутое, новая организация смогла расширить свои возможности и стала привлекать участников как зимних, так и летних Олимпийских игр и других известных спортсменов в качестве послов доброй воли, а также укрепила отношения с неолимпийскими видами спорта, чтобы собрать больше средств в частном секторе и содействовать повышению уровня занятий спортом среди населения. В 2005 году Right To Play способствовала созданию международной рабочей группы «Спорт на благо развития и мира», инициированному Управлением ООН по спорту на благо развития и мира. В группу вошли делегаты от правительств, учреждений ООН и международных неправительственных организаций, включающих спортивные руководящие органы и другие учреждения. Группой управляет исполнительный комитет, ее работа поддерживается бюро и секретариатом. В число членов исполнительного комитета входят министры, заместители министров и должностные лица высокого ранга из ООН. Они совместно работают над тем, чтобы национальные правительства и ООН использовали спорт как средство развития и мира. Целью группы является выработка и предложение национальным правительствам рекомендаций по интеграции спорта и физической культуры в их национальные и международные стратегии и программы развития. На сайте заявляется: «Создание группы «Спорт на благо развития и мира» стало возможным благодаря постоянному росту доказательств того, что хорошо подготовленные, включающие лучшие ценности спорта инициативы могут быть мощными, практичными и эффективными инструментами для достижения целей развития и мира. Спорт сегодня признается многими международными экспертами в областях развития, образования, здравоохранения, экономики и разрешения конфликтов как простое, выгодное и эффективное средство достижения самых разных целей развития».

Когда в десятую годовщину Right To Play Юхана-Улафа спросили, чему он научился, будучи лидером мирового масштаба, он заявил, что для лидера важно придерживаться «миссии и перспективы организации, ничего не принимать просто на веру, но все время стремиться вперед, несмотря на проблемы, с которыми сталкиваешься. Как глава Right To Play, я часто контактирую с международными организациями, что, безусловно, повышает наш авторитет, но благодаря этому я также познакомился с существующими у них проблемами, и они очень схожи с теми, с которыми ежедневно сталкиваемся мы. Моя цель для Right To Play на следующие десять лет — поставить нашу организацию на устойчивые рельсы, то есть убедиться, что программы на местах выполняются и доступны всем детям. Это самое важное для нашей работы.

Во-вторых, мы должны сотрудничать с правительствами и организациями по всему миру для дальнейшего расширения программы «Спорта на благо развития», чтобы такие организации, как ООН, признали выгоды спорта и включили его в свои стратегии сокращения бедности и планы национального развития, сделав в будущем это направление приоритетным. Если два этих элемента устойчивости и реализации программ и развития и внедрения стратегии будут воплощены в течение следующего десятилетия, мы с уверенностью можем сказать, что будущему поколению детей обеспечен доступ к занятиям спортом».

Видение Юхана-Улафа Косса воплощается в крайне успешную организацию, разрабатывая и реализуя множество детских и общественных программ развития, использующих спорт в качестве инструмента для общения и сбора средств. Спорт играет все более и более важную роль.



Лидерство и управление

Джон Коттер провел подробное исследование с целью выяснить, как отличить менеджеров от лидеров. Он пришел к выводу, что управленческая эффективность основывается на способности планировать и составлять бюджет, организовывать и комплектовать штат, контролировать и решать проблемы. А лидерство главным образом основывается на способности определять направление, ориентировать людей, а также мотивировать и вдохновлять их. Согласно Коттеру, лидеры успешно добиваются изменений, в то время как менеджеры преуспевают в сохранении статус-кво.

Б. Басс заявляет: *«Лидеры управляют, а менеджеры возглавляют, но эти два вида деятельности не являются тождественными».*

В спортивных организациях менеджер без лидерских качеств будет гораздо менее успешным, чем обладающий ими менеджер.

Поэтому далее мы рассмотрим пять ключевых функций лидерства:

- *создание перспективы;*
- *разработка стратегии;*
- *установка ориентиров и руководство деятельностью;*
- *влияние и мотивирование людей;*
- *содействие изменениям и воспитание культуры.*

Создание перспективы

Перспективу можно определить как образ будущего, который большинство людей не может четко представить. Это доступно только визионерам — людям, отличающимся необыкновенно сильным воображением и способностью предвидения. Иначе говоря, лидер ответствен за видение будущего организации, которое может стать реальностью, если люди, работающие в организации, смогут сориентироваться на достижение представленного состояния.

Часто говорят, что хорошие лидеры проводят различие между собой и хорошими менеджерами, поскольку лидеры видят перспективу, а менеджеры — нет.

Определить, как достичь увиденной перспективы с помощью стратегии, — очередная функция лидера.



Разработка стратегии

Процесс стратегического планирования представляет собой поиск путей достижения перспективы по двум основным направлениям:

- будущее организации
- будущее ее коллектива.

Если способные к предвидению лидеры не могут превратить представляемый образ в реальные стратегии, они не обязательно являются успешными.

Поэтому процесс стратегического управления подразумевает тщательное управление внутренней средой организации с учетом индивидуальных потребностей сотрудников и ее внешней средой, где разнообразные возможности и угрозы влияют на способность лидера достичь перспективы.

Чтобы быть лучше подготовленным к активным действиям, лидер должен участвовать и в определении поддающихся измерению ориентиров.



Установка ориентиров и руководство деятельностью

Установка ориентиров является еще одной функцией лидера. После разработки основных стратегий (они не являются неизменными и нуждаются в постоянном обновлении) необходимо указать для них поддающиеся измерению ориентиры. Другими словами, определить, чего организация должна достигнуть в краткосрочной перспективе, чтобы двигаться к главным целям, находящимся в отдаленном будущем. Таким образом, лидер часто оказывается вовлеченным в установку ориентиров на различных уровнях организации, начиная с видения и стратегических ориентиров и заканчивая делегированием ответственности за определение ближайших ориентиров на нижних уровнях организации. Только когда определены конкретные, измеримые, достижимые, доступные по ресурсам, с четко установленными сроками ориентиры (SMART-ориентиры), лидер получит возможность управлять производительностью организации и эффективностью ее сотрудников. Производительность организации по большей части зависит от навыков лидера по управлению людьми.



Влияние на людей и их мотивирование

В обзоре подходов к лидерству уже говорилось о различных стилях, которые выбирают лидеры в зависимости от того, какие больше им подходят, чтобы влиять на группы людей и поддерживать связь с отдельными индивидуумами или командами. Если установка ориентиров важна для осведомленности коллектива о целях работы, то активизация и применение навыков его членов необходимы при попытке направить сотрудников в определенном направлении. Проще всего это сделать харизматическому лидеру. Его врожденная способность вдохновлять, внушать другим энтузиазм, интерес или любовь с помощью личного обаяния или влияния дает такому лидеру преимущество в достижении установленных ориентиров.

Содействие изменениям и воспитание культуры

Важным фактором современного мира является его постоянная изменчивость. Лидеру, не способному объяснить другим, почему необходимы перемены и как их произвести с минимальными потерями и максимальными результатами, вряд ли найдется место в системе управления XXI века. Большинство организаций вынуждены внимательно следить за ситуацией на рынке и за влиянием изменений на их стратегию и структуру. Быстрая реакция на смену рыночных условий — один из факторов, определяющих культуру организации. Как ни парадоксально, сильная и стабильная организационная культура может стать причиной необходимости постоянно изменять направление, а также систему и структуру организации. Лидеры обязаны создавать и воспитывать культуру, в которой изменения принимаются как часть естественного образа жизни организации. Сильная культура является основой любой успешной организации, а поддержка культуры, соответственно, одной из основных областей ответственности лидера.

НА ПРАКТИКЕ

Аржан Бос изменяет профессиональный конькобежный спорт

Аржан Бос — председатель совета директоров и главный исполнительный директор голландской страховой компании TVM. Расположенная в северной части Нидерландов, TVM из незначительного игрока постепенно превращается в международную фирму по страхованию перевозок. Организация начинала работу на национальном рынке Нидерландов, а сегодня уже является лидером на рынках Бельгии и Люксембурга и постоянно наращивает долю на рынках Дании и некоторых членов Европейского сообщества в Восточной Европе. Спорт играет важную роль в развитии компании.

Аржан Бос еще изучал юриспруденцию в Гронингском университете, когда его отец стал главным исполнительным директором TVM. Компания не является семейным бизнесом, но Аржан оказался лучшим кандидатом на должность, когда его отец в 2001 году решил выйти на пенсию. Работать в TVM Аржан начал в 1988 году, во время летних студенческих каникул. На протяжении 10 лет компания оказывала спонсорскую помощь любительскому велоспорту, а в 1986 году занялась спортивным спонсорством всерьез, решив поддержать небольшую профессиональную велокоманду. Аржан сопровождал спортсменов в качестве сотрудника службы размещения на крупных летних европейских гонках, таких как «Тур де Франс». Компания TVM решила спонсировать велоспорт, надеясь, что это поможет ей выйти на бельгийский рынок.

В Бельгии наиболее популярен не футбол, а велоспорт, поэтому было решено «сделать что-нибудь» для него, чтобы TVM заметили в этой стране. Работа Аржана с профессиональными велогонщиками многому его научила, позднее полученный опыт существенно повлиял на его решения относительно направления развития компании. Он осознал важность создания сильного коллектива и способствующие этому факторы: формирование благоприятной атмосферы, формы и методы мотивирования персонала, а также способы использования спорта в развлекательных целях.



Еще будучи студентом, Аржан уже имел номера личных телефонов министров и магнатов индустрии. Все, что ему для этого было нужно, — это позаботиться об их размещении и дать возможность пообщаться с командой в день соревнований. В 1990 году, продолжая учебу, он стал менеджером по связям с общественностью в TVM, поскольку компании очень нравилась его работа. После окончания университета в 1994 году он получил предложение возглавить отдел связей и маркетинга, а в 1997 году вырос до должности директора по продажам и маркетингу. Он продолжал активно общаться с командой велогонщиков, поскольку большая часть средств, выделяемая TVM на маркетинг, направлялась на спортивное спонсорство.

Со временем компания обнаружила, что спорт позволил ей занять особое место в сознании потребителей и что сочетание качества и долгосрочного планирования заставляет потребителей видеть в продукции компании похожие свойства. Когда Аржану Босу предложили занять пост председателя совета директоров и главного исполнительного директора компании, он первым осознал преимущества, предоставленные тем фактом, что он стал публичным лицом компании благодаря команде велогонщиков. Как представитель, номинальный глава, специалист по решению проблем и развитию бизнеса, он не только завоевал доверие своего начальства, но и создал себе среди коллег репутацию способного и трудолюбивого сотрудника. Между тем после 13 лет спонсорства TVM в 1993 году порвала с велоспортом и начала поддерживать конькобежцев.

До сих пор ситуация выглядит как простые отношения «спонсор — спонсируемый»: TVM вкладывает значительные ресурсы в профессиональную конькобежную команду, помогая ей готовиться к соревнованиям и участвовать в них. Однако опыт Аржана, приобретенный в результате работы с профессиональной велокомандой, и его понимание «обычных» спонсорских взаимоотношений научили его нескольким ценным вещам. Он обнаружил, что одним из самых важных факторов успешного спонсорства являлся неограниченный доступ к звездам спорта, потому что именно они выступают перед зрителями, а значит, общаются от имени компании. Другим фактором успеха была возможность максимального контроля рекламы и связей с общественностью спонсируемой команды. Аржан Бос на удивление просто и эффективно решил эти вопросы. Вместо того чтобы спонсировать конькобежную команду, он сделал ее членом сотрудниками страховой компании и интегрировал их в общую стратегию компании по работе с прессой. Он выделил конькобежную команду в отдельную структуру, принадлежащую холдинговой компании TVM. Вводя спортсменов в штат, Бос прежде всего обеспечил себе их лояльность, исключив конкуренцию со стороны других потенциальных спонсоров. Субспонсорские контракты могут заключаться только TVM, с компанией необходимо согласовывать и индивидуальную спонсорскую помощь спортсменам. Если говорить о подготовке к соревнованиям, TVM получила полный контроль над назначением технического персонала и имеет возможность планировать долгосрочное будущее (успех) команды.

Проблемы лидерства в спортивных организациях

Характерные особенности некоторых спортивных организаций вызывают определенные специфические трудности, с которыми сталкиваются лидеры (и менеджеры).

При рассмотрении этих моментов основное внимание будет уделено проблемам лидерства и управления в спортивных организациях на местном, национальном и международном уровнях.



Небольшие общественные спортивные клубы и региональные спортивные ассоциации

Небольшие общественные спортивные клубы традиционно создаются и управляются одними и теми же людьми, которые любят определенный вид спорта и хотят участвовать в каких-либо состязаниях. Схожая структура и деятельность у региональных волонтерских ассоциаций: они преимущественно координируют соревнования с участием местных клубов и, по сути, представляют интересы отдельных клубов. В большинстве таких клубов и ассоциаций работают волонтеры, в результате профессионализм и стандартизация организационных процессов находятся на относительно низком уровне. Подобные спортивные организации действуют на территории отдельных регионов и практически не имеют желания или стимулов расширяться и выходить за их пределы. Основной проблемой для лидеров небольших клубов и их представителей на региональном уровне является сокращение числа волонтеров. Возрастающая конкуренция за незначительное свободное время членов организации приводит к уменьшению обеспеченности бесплатным трудом. Лидеры клубов и ассоциаций должны наметить пути изменения деятельности своих организаций с целью предоставления более профессиональных и конкурентоспособных услуг, не рассчитывая при этом на обилие волонтерских ресурсов. Большинство возникающих при этом проблем имеют тактическую или оперативную природу. Наиболее типичными вопросами, с которыми сталкиваются сегодня лидеры клубов и ассоциаций, являются следующие:

- Смогут ли выжить небольшие клубы или им следует рассмотреть возможность объединения или переезда?
- Как можно удержать молодых членов клуба или самых ценных волонтеров?
- Как привлечь новые ресурсы, необходимые для оплаты профессиональных услуг?

Национальные спортивные организации

Многие национальные спортивные организации успешно приспособились к меняющейся общественной среде спорта и сегодня могут успешно противостоять трудностям. Наряду с местными и региональными спортивными организациями национальные руководящие органы сталкиваются с повышением уровня ожиданий потребителей на фоне сокращения ресурсов для предоставления услуг. Находясь в лучшем положении, чем местные организации, благодаря возможности лоббировать выделение ресурсов на разных уровнях государственного аппарата, многие национальные руководящие органы повысили уровень профессионализма и стандарты предоставления услуг, наняв на работу профессиональных, квалифицированных сотрудников. Лидеры сегодня сталкиваются с возросшей конкуренцией за потребителя. Проблемой для национальных руководящих органов является и то, что они производят единственный продукт — спорт, возможности которого по расширению существующих или созданию новых рынков сбыта крайне ограничены. Лидеры национальных спортивных организаций также противостоят коммерческим организациям, заинтересованных только крайне выгодным профессиональным спортом.

Перед лидерами национальных спортивных руководящих органов на современном этапе встают такие вопросы:

Представляемый вид спорта является национальным или международным, другими словами, каков его рынок?

Что лучше для представляемого вида спорта: сосредоточиться на элитном или массовом спорте или искать равновесие между ними?

Как улучшить продвижение представляемого вида спорта через региональные и местные ассоциации и клубы? (Это системный вопрос.)

Как изменить систему руководства, чтобы лучше подготовиться к радикальным (краткосрочным) изменениям на рынке спорта?

Международные федерации и профессиональный спорт

Несмотря на довольно существенные различия в размерах и структуре международных федераций и профессиональных спортивных организаций (начиная с клубов и заканчивая руководящими органами), лидеры и тех и других чаще всего сталкиваются с одинаковыми проблемами. Национальные спортивные организации уже задались вопросом о своем рынке, пришло время сделать то же самое международным федерациям и профессиональным спортивным организациям. Так же как национальные спортивные организации руководят нижестоящими местными и региональными организациями, международные федерации определяют пути развития национальных спортивных организаций. И международные федерации, и профессиональные спортивные организации должны принять важные решения по поводу своего будущего, поскольку конкуренция заставляет их мыслить шире, не ограничиваясь предыдущей деятельностью.

Лидеры международных федераций и профессиональных спортивных организаций вынуждены решать сегодня следующие вопросы:

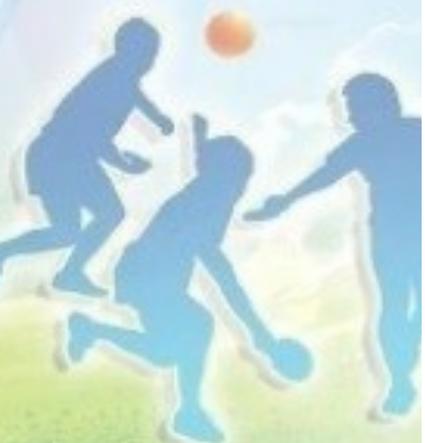
- Спорт — это бизнес или конкуренция за свободное время людей?
- Какой уровень контроля необходим для развития цепи сбыта?
- Например, нужно ли иметь в собственности спортивные объекты и центры вещания или достаточно заключать контракт с их владельцами?
- Как рынки спорта, развлечений и досуга будут развиваться на протяжении следующих 10 лет? Что позволит занять и сохранить позицию крупного игрока на этих рынках?

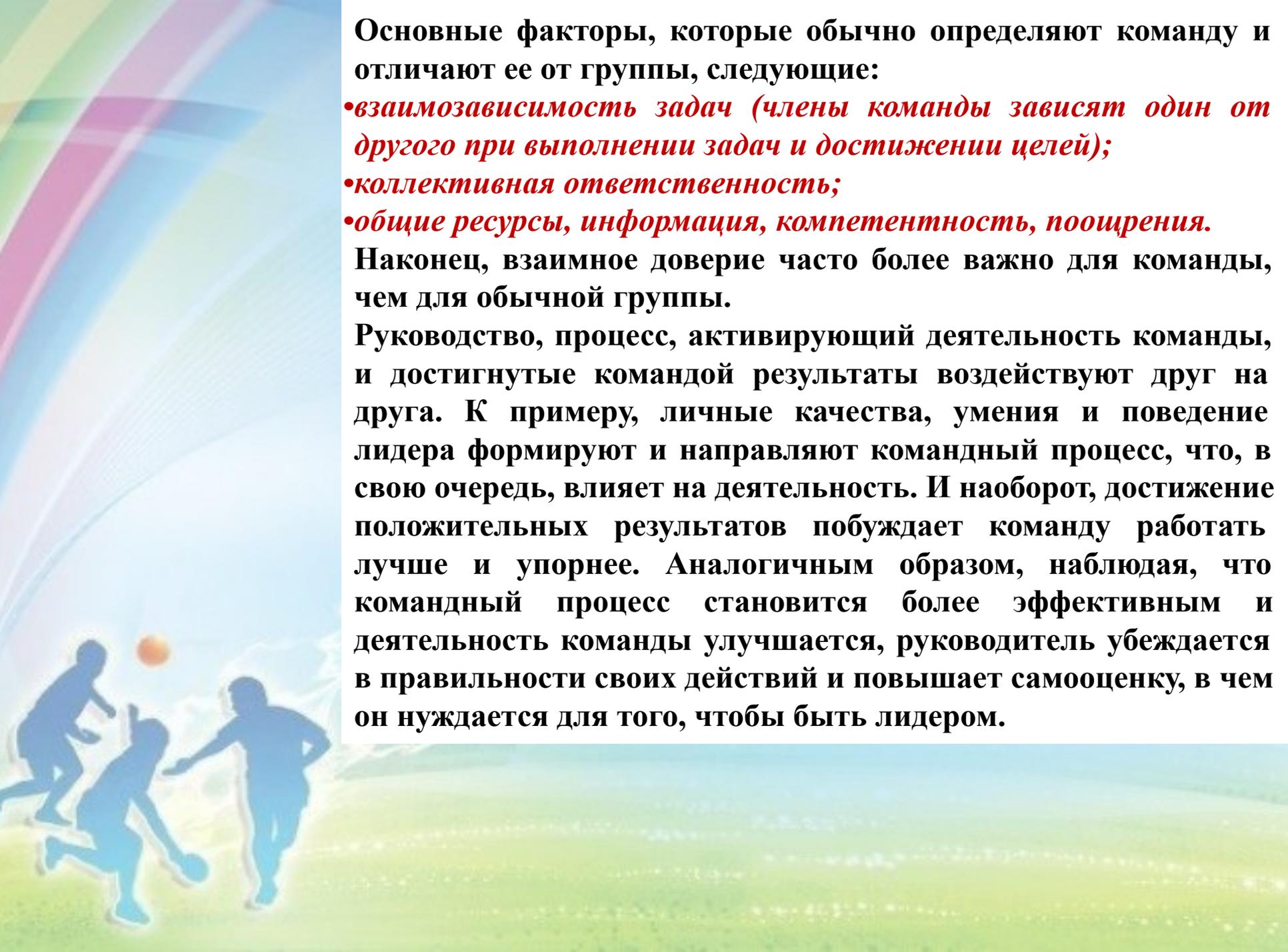
КОМАНДНОЕ ЛИДЕРСТВО

Подход, ориентированный на командные результаты, стал стандартной практикой во многих организациях. Недавние исследования с участием известных руководителей подтверждают эту тенденцию: 91% респондентов утверждал, что «команды жизненно необходимы для организационного успеха».

Хотя управление может играть ключевую роль в формировании как самостоятельной работы команды, так и ее деятельности в рамках организации, в исследованиях подчеркивается, что «о том, как лидеры создают эффективные команды и управляют ими, известно удивительно мало». В целом можно сказать, что деятельность команды часто в большой мере зависит от способности лидера управлять взаимозависимостью, другими словами — успешно интегрировать, координировать и синхронизировать индивидуальный вклад каждого в работу команды.

Команда представляет собой группу, в которую входят люди, четко осознающие свою принадлежность к этой группе и *разделяющие ответственность* за выполнение поставленных задач. Такие задачи имеют определенный уровень взаимозависимости и служат для достижения *общих целей*. Все команды являются группами, но не все группы являются командами. Чтобы группа стала командой, должен существовать целый ряд условий: *дисциплинированные действия, направляемые и координируемые лидером, который направляет команду к достижению установленных коллективных целей; консенсус по поводу этих целей; общий метод работы; признание распределения ролей для выполнения специальных задач*. Кроме того, каждый член команды разделяет с остальными ее членами ответственность за достигнутый командный результат.



The background features a vibrant rainbow on the left side, transitioning into a soft, hazy landscape with silhouettes of people playing soccer on a field. The overall color palette is bright and optimistic, with pastel blues, greens, and yellows.

Основные факторы, которые обычно определяют команду и отличают ее от группы, следующие:

- *взаимозависимость задач (члены команды зависят один от другого при выполнении задач и достижении целей);***
- *коллективная ответственность;***
- *общие ресурсы, информация, компетентность, поощрения.***

Наконец, взаимное доверие часто более важно для команды, чем для обычной группы.

Руководство, процесс, активизирующий деятельность команды, и достигнутые командой результаты воздействуют друг на друга. К примеру, личные качества, умения и поведение лидера формируют и направляют командный процесс, что, в свою очередь, влияет на деятельность. И наоборот, достижение положительных результатов побуждает команду работать лучше и упорнее. Аналогичным образом, наблюдая, что командный процесс становится более эффективным и деятельность команды улучшается, руководитель убеждается в правильности своих действий и повышает самооценку, в чем он нуждается для того, чтобы быть лидером.



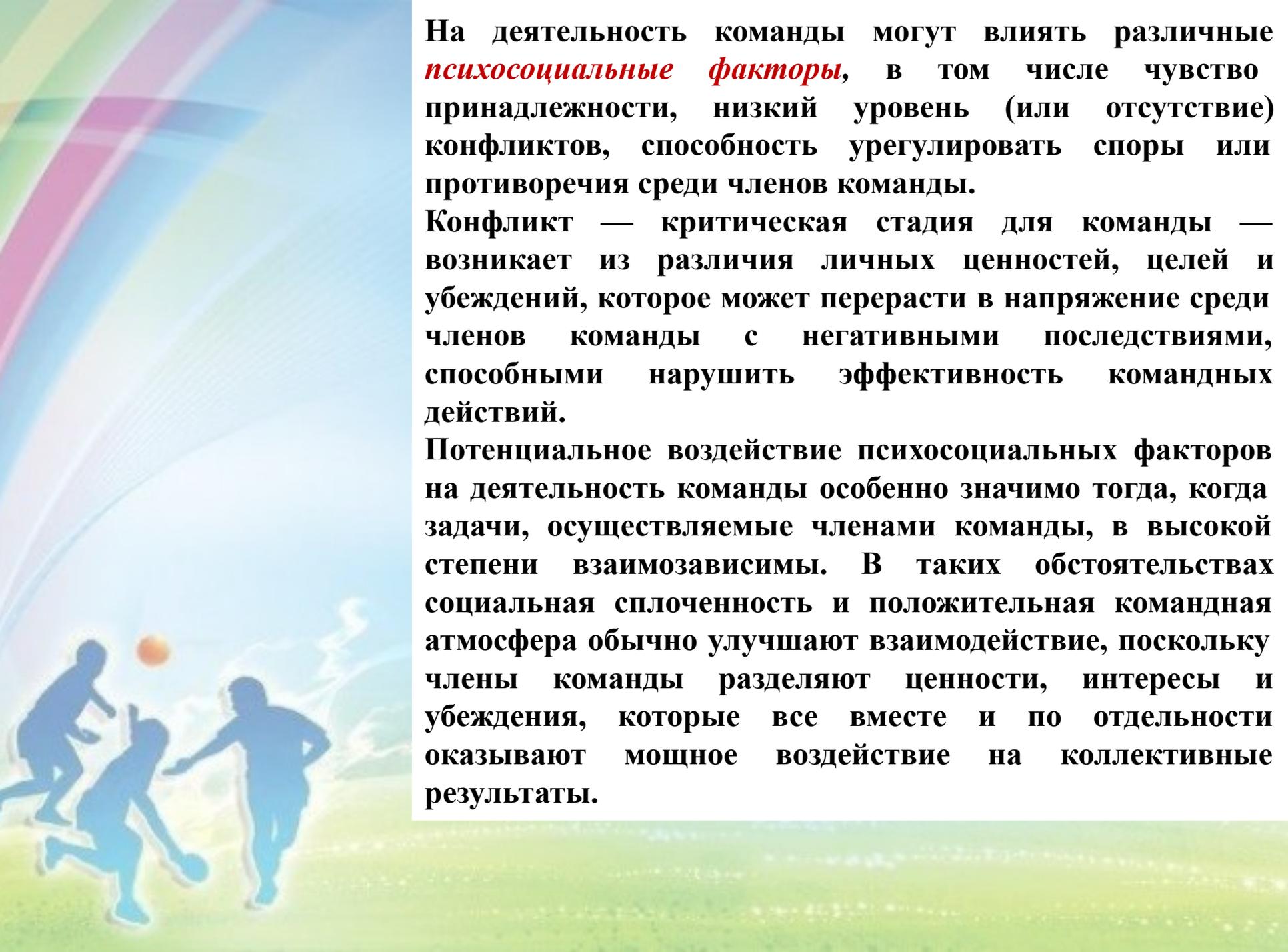


Для оценки командной деятельности мы можем применить самые разные параметры, которые часто являются взаимозависимыми. Вот только самые важные из них:

- *степень успеха команды в достижении поставленных целей;*
- *качество командного процесса;*
- *обучение;*
- *психосоциальные факторы, лежащие в основе отношений между членами команды.*

Достижение целей соотносится с возможностью достижения ожидаемых результатов. Кроме соответствия результатов целям мы также можем оценить *командную деятельность*, учитывая качество командного процесса. Например, вне зависимости от того, победит команда или потерпит поражение, все ее члены могут выступить качественно, демонстрируя высококлассную, зрелищную игру, используя все имеющиеся в их распоряжении ресурсы: время, умения, энергию, авторитет, сотрудничество и т. д.

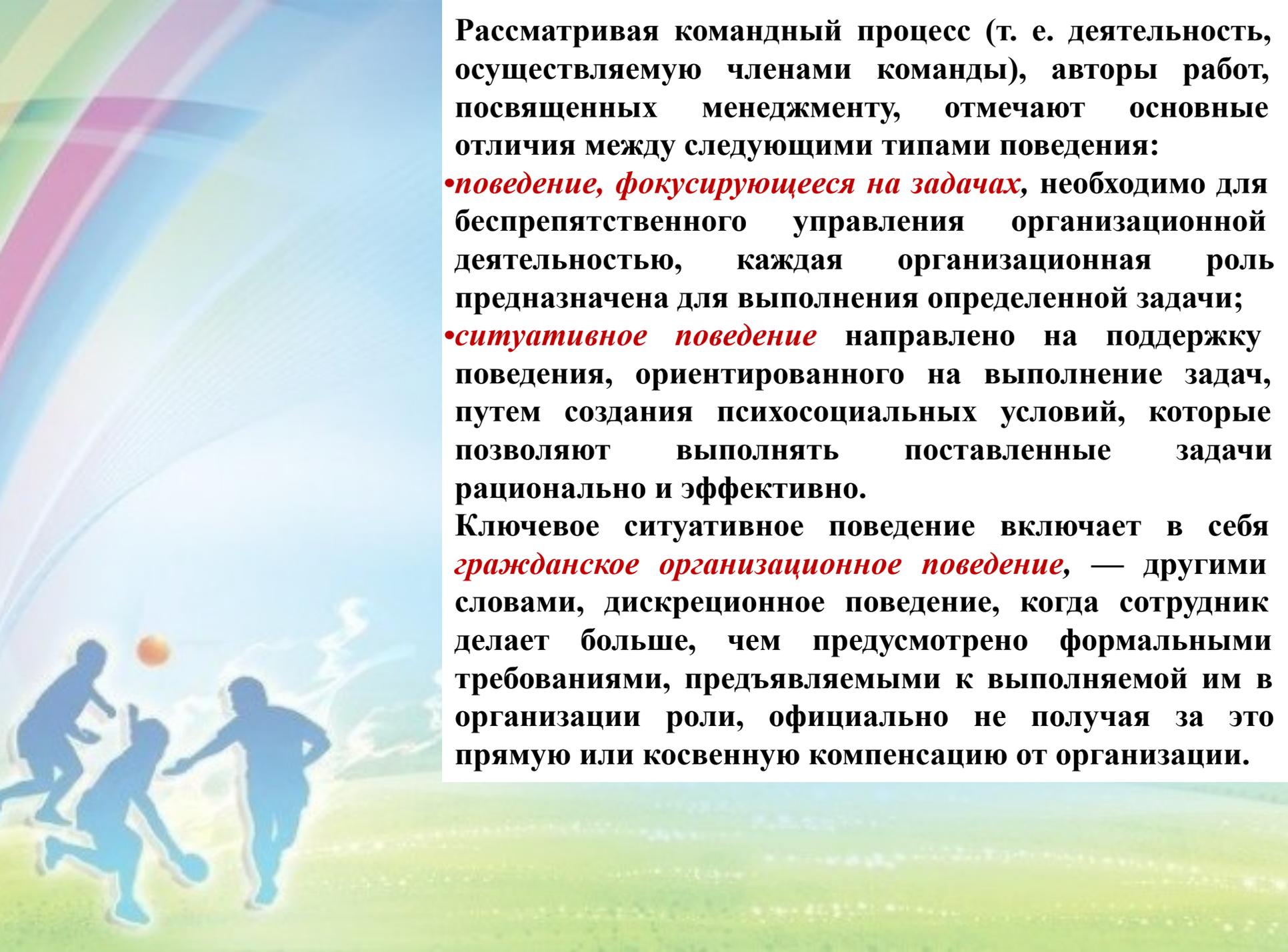
Обучение можно расценивать как необходимое предварительное условие для достижения целей и, по сути, результата. Фактически обучение дает команде возможность пополнить багаж знаний, умений и навыков, закладывая фундамент для достижения дальнейших целей.

The background features a vibrant rainbow arching across the top left. Below it, the silhouettes of four soccer players are shown in action on a green field, with a soccer ball in play. The overall scene is bright and colorful, suggesting a positive and energetic environment.

На деятельность команды могут влиять различные **психосоциальные факторы**, в том числе чувство принадлежности, низкий уровень (или отсутствие) конфликтов, способность урегулировать споры или противоречия среди членов команды.

Конфликт — критическая стадия для команды — возникает из различия личных ценностей, целей и убеждений, которое может перерасти в напряжение среди членов команды с негативными последствиями, способными нарушить эффективность командных действий.

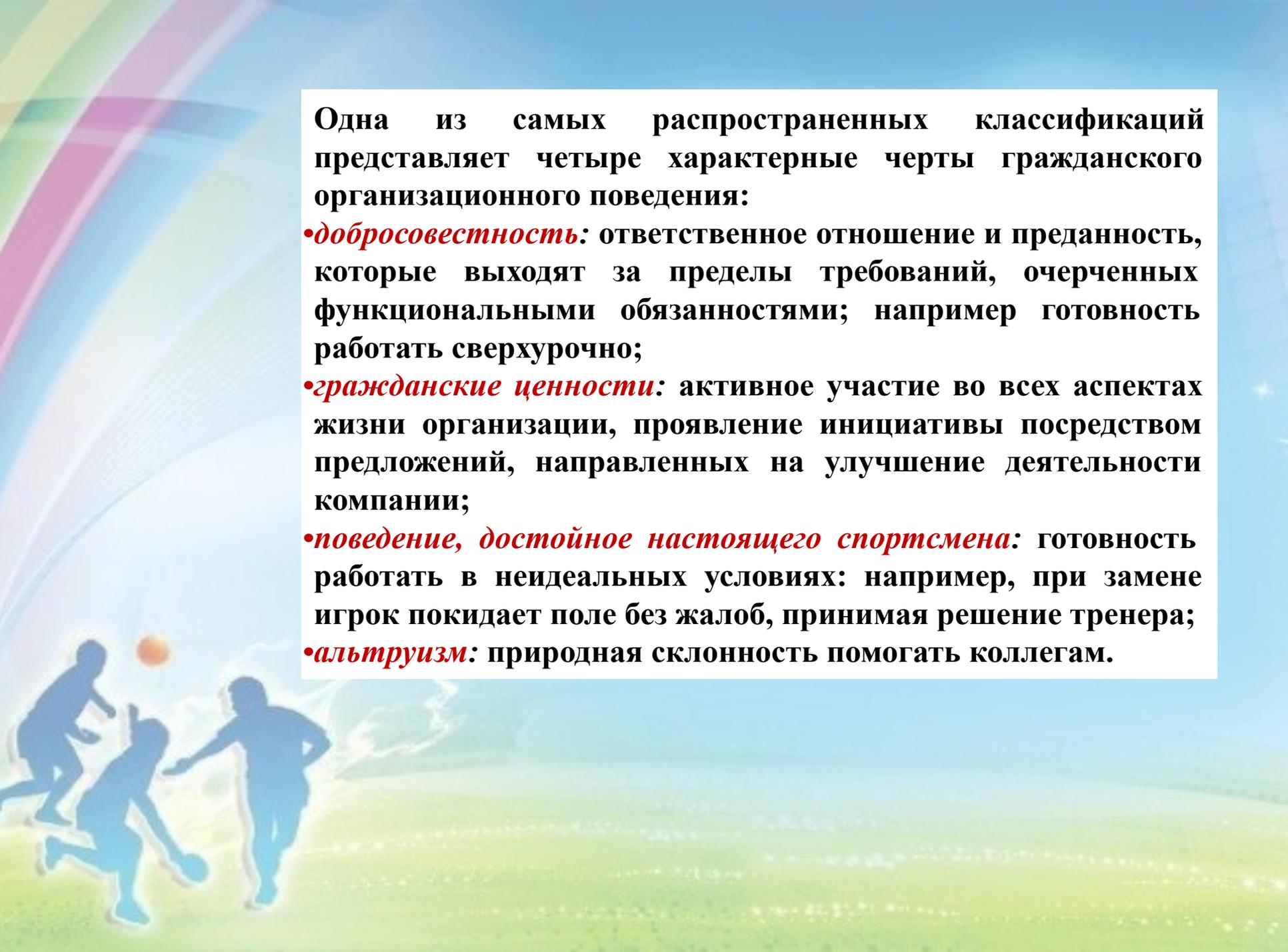
Потенциальное воздействие психосоциальных факторов на деятельность команды особенно значимо тогда, когда задачи, осуществляемые членами команды, в высокой степени взаимозависимы. В таких обстоятельствах социальная сплоченность и положительная командная атмосфера обычно улучшают взаимодействие, поскольку члены команды разделяют ценности, интересы и убеждения, которые все вместе и по отдельности оказывают мощное воздействие на коллективные результаты.

The background features a vibrant rainbow arching across the top left. Below it, there are silhouettes of four people playing soccer on a green field. The overall scene is bright and colorful, with a light blue sky and green grass.

Рассматривая командный процесс (т. е. деятельность, осуществляемую членами команды), авторы работ, посвященных менеджменту, отмечают основные отличия между следующими типами поведения:

- ***поведение, фокусирующееся на задачах***, необходимо для беспрепятственного управления организационной деятельностью, каждая организационная роль предназначена для выполнения определенной задачи;
- ***ситуативное поведение*** направлено на поддержку поведения, ориентированного на выполнение задач, путем создания психосоциальных условий, которые позволяют выполнять поставленные задачи рационально и эффективно.

Ключевое ситуативное поведение включает в себя ***гражданское организационное поведение***, — другими словами, дискреционное поведение, когда сотрудник делает больше, чем предусмотрено формальными требованиями, предъявляемыми к выполняемой им в организации роли, официально не получая за это прямую или косвенную компенсацию от организации.

The background features a vibrant rainbow in the upper left corner, transitioning into a soft blue sky. In the lower left, there are blue silhouettes of soccer players in action on a green field. The overall scene is bright and positive.

Одна из самых распространенных классификаций представляет четыре характерные черты гражданского организационного поведения:

- ***добросовестность***: ответственное отношение и преданность, которые выходят за пределы требований, очерченных функциональными обязанностями; например готовность работать сверхурочно;
- ***гражданские ценности***: активное участие во всех аспектах жизни организации, проявление инициативы посредством предложений, направленных на улучшение деятельности компании;
- ***поведение, достойное настоящего спортсмена***: готовность работать в неидеальных условиях: например, при замене игрок покидает поле без жалоб, принимая решение тренера;
- ***альтруизм***: природная склонность помогать коллегам.



Хороший лидер команды должен быть уверен, что поведение членов команды соответствует их организационным ролям и направлено на то, чтобы наилучшим образом выполнить свои обязанности. В то же время руководитель поощряет ситуативное поведение, которое способствует достижению положительных результатов командой в целом и ее отдельными членами. В этой книге мы по целому ряду причин уделяем основное внимание ситуативному поведению. Несколько эмпирических исследований, посвященных этому вопросу, подтверждают, что ситуативное поведение оказывает заметное положительное воздействие на деятельность как отдельных членов команды, так и организации в целом.

Руководители могут воспитывать и стимулировать как готовность проявлять ситуативное поведение, так и навыки, необходимые для такого проявления. Они могут делать это, воздействуя на отдельных сотрудников и создавая определенную психосоциальную атмосферу и выстраивая горизонтальные взаимоотношения между членами команды. Все это открывает путь для перехода к ситуативному поведению.

Чтобы оценить, понять и улучшить командную деятельность, прежде всего следует учитывать индивидуальную деятельность, зависящую от знаний и навыков, уровня мотивации, организационного контекста. В команде, однако, коллективная деятельность должна стать большим, чем просто сумма индивидуальной деятельности членов команды. В силу этого лидеры играют ключевую роль как в создании команды, так и в планировании и управлении командным процессом.

ФУНКЦИИ ЛИДЕРА КОМАНДЫ

Большое количество различных моделей приводят примеры основных функций, в которых проявляется командное лидерство. В исследованиях, посвященных этому вопросу, следующие функции служат признаками определяющих факторов успеха команды:

- ***формализация ролей***, позволяющая уточнить обязанности, минимизировать неопределенность и подчеркнуть взаимозависимость членов команды;
- ***структурирование процесса принятия решений***, определяющих методичную и дисциплинированную деятельность команды;
- ***поощрение взаимного чувства ответственности***, так чтобы каждый член команды разделял ответственность за результат и чувствовал моральные обязательства сделать все возможное для достижения целей, поставленных перед командой и ее отдельными членами;
- ***постановка и распределение групповых целей***, приоритетных по отношению к индивидуальным целям членов команды, чтобы способствовать межличностной кооперации и снизить уровень конфликтов, возникающих из противопоставления индивидуальных целей.







Лидеры команд должны принимать ряд решений и осуществлять различные функции, в том числе выполнять следующее:

- ***собирать и использовать информацию***, минимизирующую риск совершить ошибку при принятии решений. Это требует способности отбирать действительно необходимую качественную и количественную информацию, выявлять наиболее ценные ее источники, структурировать и эффективно использовать информацию;
- ***точно определять убедительное намерение*** для команды, которое является конкретным и понятным, направляет команду к обоснованной общей цели, обрисовывает путь, по которому будет двигаться команда, веря в себя и стремясь к достижению цели;
- ***определять четкие границы для команды***, чтобы каждый ее член знал, кто принадлежит к команде, а кто — нет; задачи, роли, зоны ответственности каждого из членов команды; взаимоотношения, которые соединяют членов команды, например с учетом иерархии и полномочий. Это означает, что руководитель должен тщательно анализировать, планировать и разрабатывать командную работу;



• **приобретать необходимые ресурсы** (людские и материальные), обеспечивающие оптимальное функционирование команды, чтобы максимизировать эффективное и рациональное достижение целей в соответствии с содержащимися в плане работы методами и сроками. Здесь решающим навыком для руководителя является умение вести переговоры с внешними заинтересованными сторонами, которые могут предоставить нужные ресурсы. Руководитель также должен уметь замещать ресурсы (как правило, людские), которые несовместимы или плохо сочетаемы с целями, действиями и намерениями команды;

• **выстраивать необходимую структуру**, обеспечивая оптимальный размер команды, применяя четко спланированные и понятные методы работы и используя основные критерии для руководства группой. Все это служит для обеспечения уверенности в том, что команда эффективно работает для достижения целей;

• **прилагать все усилия для обеспечения максимальной поддержки команды** со стороны остальной части организации. Это включает постановку разумных сроков для достижения целей, поощрение членов команды, предоставление доступа к информационным системам с целью принятия решений, возможности для повышения квалификации и т. д.;

• **обеспечивать кураторство**, принимая участие в деятельности, которая мотивирует членов команды и помогает их личностному и профессиональному росту.



Эти функции влияют на ответные реакции членов команды — **когнитивную** (осведомленность о целях, ролях, степени ответственности и т. д.), **эмоциональную** (чувство принадлежности, сплоченности и т. п.), **поведенческую** — все, что так или иначе оказывает воздействие на деятельность команды. Последний тип ответной реакции может быть интерпретирован не только с точки зрения достижения цели, но и с точки зрения обучения (вытекающего из когнитивной реакции) и качества межличностных отношений (психосоциальный ответ на эмоциональном уровне).

Руководители команды, как правило, выполняют четыре основные роли:

- *структурирование команды и постановка командных целей (фазы 1а, 1б и 1в);*
- *предоставление всех необходимых ресурсов и устранение любых организационных препятствий, которые влияют на эффективность команды (фазы 2а и 2б);*
- *консультирование каждого члена команды с целью повышения персонального вклада в работу команды (фаза 3);*
- *консультирование команды в целом, работа со всей командой, помощь в предоставлении коллективных ресурсов и их максимально эффективном использовании для достижения командных целей (фаза 4).*

ТИПЫ ПОВЕДЕНИЯ ЛИДЕРА КОМАНДЫ

При выполнении каждой из своих функций лидер команды может различными способами сочетать широкое разнообразие типов поведения.

В целом для классификации поведения лидера мы можем использовать две макрокатегории: коллективное и индивидуальное. Первый тип поведения соотносится с поведением, нацеленным на группу или подгруппу как на единое целое.

К примеру, лидеры обычно обращаются к команде в целом, когда речь идет о стандартах поведения, ожиданиях, разделении ценностей с целью создания командного духа. С другой стороны, некоторые виды поведения сосредоточены на отдельных членах команды, например при обратной связи. Такое поведение определяется индивидуальным подходом, так как каждый член группы нуждается в персональном внимании и в общении. *«Людей, которые ощущают, что их слушают и понимают, легче мотивировать и на них проще оказывать влияние».*

Особенно важно для лидера оптимально согласовывать два этих типа поведения с целью применять индивидуальный подход и уделять внимание каждому сотруднику, одновременно согласованно и объективно управляя командой в целом.





Исследователи сводят все разнообразие типов поведения лидера команды к двум главным категориям.

Поведение, ориентированное на выполнение задач, которое, в свою очередь, включает:

- **транзакционные модели поведения**, такие как вознаграждение, стимулирование и наказание членов команды, поведение которых согласуется с ожиданиями лидера и всей команды или противоречит им;
- **интегрирующую структуру**, которая четко определяет роль и сферу ответственности каждого члена команды, вне зависимости от того, принимает ли лидер эти решения единолично или на этот процесс оказывают некоторое влияние члены команды. На практике это выражается в организации групповой деятельности, постановке целей и задач и выработке указаний по поводу того, как следует выполнять работу;
- **расширение границ**, направленное на предоставление команде доступа к ресурсам (материалам, информации и т. д.). Для этого лидеру необходимо уметь вести переговоры и обладать навыками сотрудничества с людьми, не входящими в команду, но имеющими возможность обеспечить доступ к этим ресурсам.

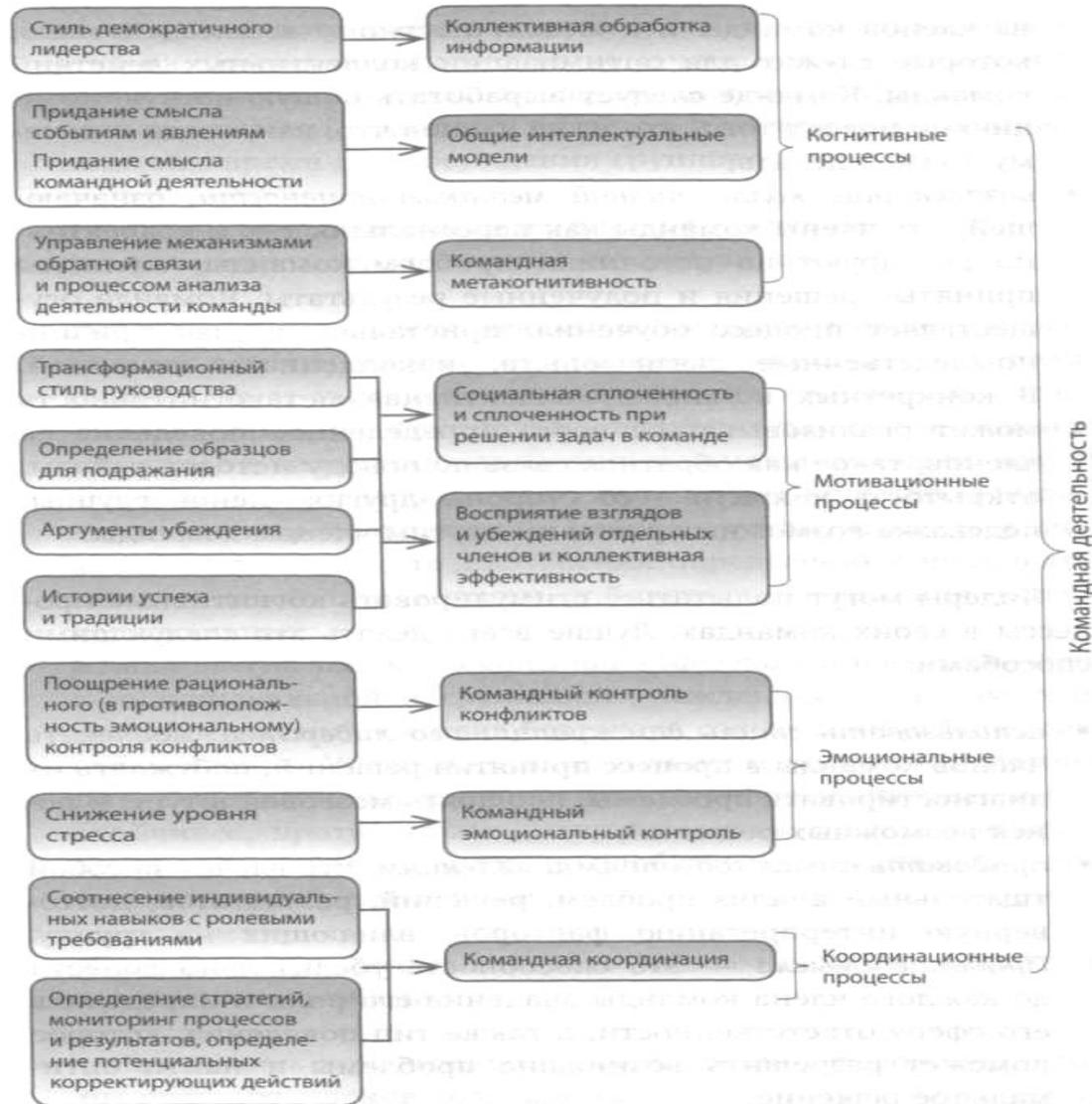
Поведение, ориентированное на людей, включает в себя:

- поведение, связанное с ***трансформационным лидерством***, направленное на создание убедительных перспектив группы и ее членов с целью воодушевления;
- ***персонализированное отношение и индивидуальное внимание*** базируются на построении межличностных отношений и на сплочении группы (например, постановка общей цели, выработка единой точки зрения на явления и события, воздействующие на команду, поощрение взаимопомощи и сотрудничества и т. д.). При таком стиле поведения руководители, как правило, используют двухстороннюю коммуникацию, развивают уважительные и доверительные отношения, учитывают индивидуальные потребности каждого члена команды;
- ***расширение полномочий*** членов команды путем предоставления им права работать автономно и принимать решения в области своей компетентности, обычно используется при стиле демократичного лидерства, который основывается на делегировании ответственности;
- ***мотивация*** членов команды, побуждение их делать все возможное, особенно в неблагоприятно складывающейся ситуации.

В исследованиях, посвященных лидерству, отмечается, что поведение, ориентированное на людей, оказывает более мощное воздействие на деятельность команды, чем поведение, ориентированное на выполнение задач. Кроме того, отдельные работы демонстрируют, что чем больше взаимозависимость командных задач, тем сильнее воздействует поведение командного лидера, независимо от того, ориентируется ли оно на личность или на выполнение задач. Естественно, по мере возрастания взаимозависимости возрастает и потребность команды в координации и общем руководстве. Это означает, что руководитель должен адаптировать свое поведение, одновременно фокусируясь как на людях, так и на задачах.

КАК ЛИДЕР КОМАНДЫ МОЖЕТ ВЛИЯТЬ НА ЕЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Характеристики, компетентность и поведение лидера команды в значительной степени влияют на деятельность команды и на командные процессы (например, на характер и качество работы членов команды). В литературе разработана модель для анализа процессов, благодаря которым руководитель формирует деятельность команды.



Исходя из данной модели, можно назвать три ключевых когнитивных процесса, свойственные команде:

- **коллективная обработка информации:** требуется для обмена информацией и сравнения мнений, направлена на выявление существующих у команды проблем, постановку целей, выработку возможных решений, на достижение возможности прийти к консенсусу относительно плана действий, на имплементацию выработанных решений и мониторинг результатов;
- **развитие общей интеллектуальной модели,** имеющей отношение к стратегиям, ролям и типам поведения каждого из членов команды и к межличностному взаимодействию, которые служат для оптимизации коллективных действий команды. Команде следует выработать общую четкую позицию по поводу того, кто из ее членов что, как, когда и почему должен делать;
- **возрастание коллективной метакогнитивности,** означающей, что члены команды как персонально, так и коллективно реагируют на источники проблем команды, оценивая принятые решения и полученные результаты. Команда осуществляет процесс обучения, пристально изучая причинно-следственные связи опыта, накопленного командой. В конкретных командах коллективная метакогнитивность может реализовываться через определенное поведение ее членов, такое как обратная связь по поводу методов работы, открытость к критике со стороны других членов группы, подсказка возможных решений другим членам команды



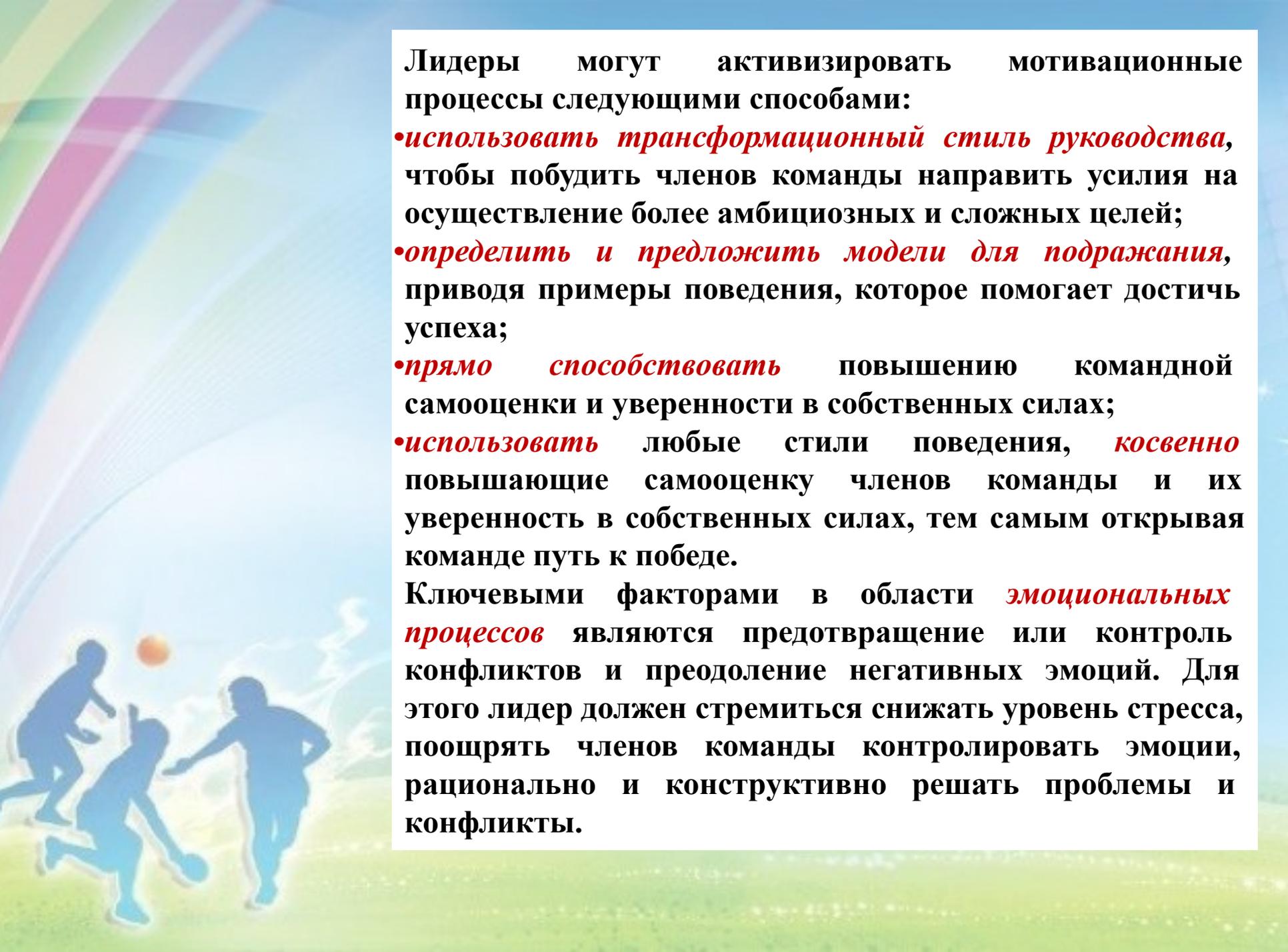
Лидеры могут попытаться стимулировать когнитивные процессы в своих командах. Лучше всего делать это следующими способами:

- ***использовать стиль демократичного лидерства:*** вовлекать членов команды в процесс принятия решений, побуждать их диагностировать проблемы, поощрять мозговой штурм и поиск возможных решений;
- ***придавать смысл событиям и явлениям,*** что влечет за собой тщательный анализ проблем, решений, результатов, достоверную интерпретацию факторов, влияющих на группу. ***Придание смысла*** — это способность убедительно донести до каждого члена команды значение его роли и определить его сферу ответственности, а также тип поведения, которое поможет разрешить возникшие проблемы и найти оптимальное решение;
- ***осуществлять обратную связь:*** лидер должен быть способен к самокритике и готов к ней и к принятию критики от других; он должен фокусировать обратную связь преимущественно на поведении, направленном на решение задач, а не на личных чертах членов команды; должен предлагать конструктивные советы, поощрять активное участие всех членов команды в деловых встречах и совещаниях, а также выделять время для обсуждения групповой работы.



В модели, также подчеркиваются два основных мотивационных **командных** процесса:

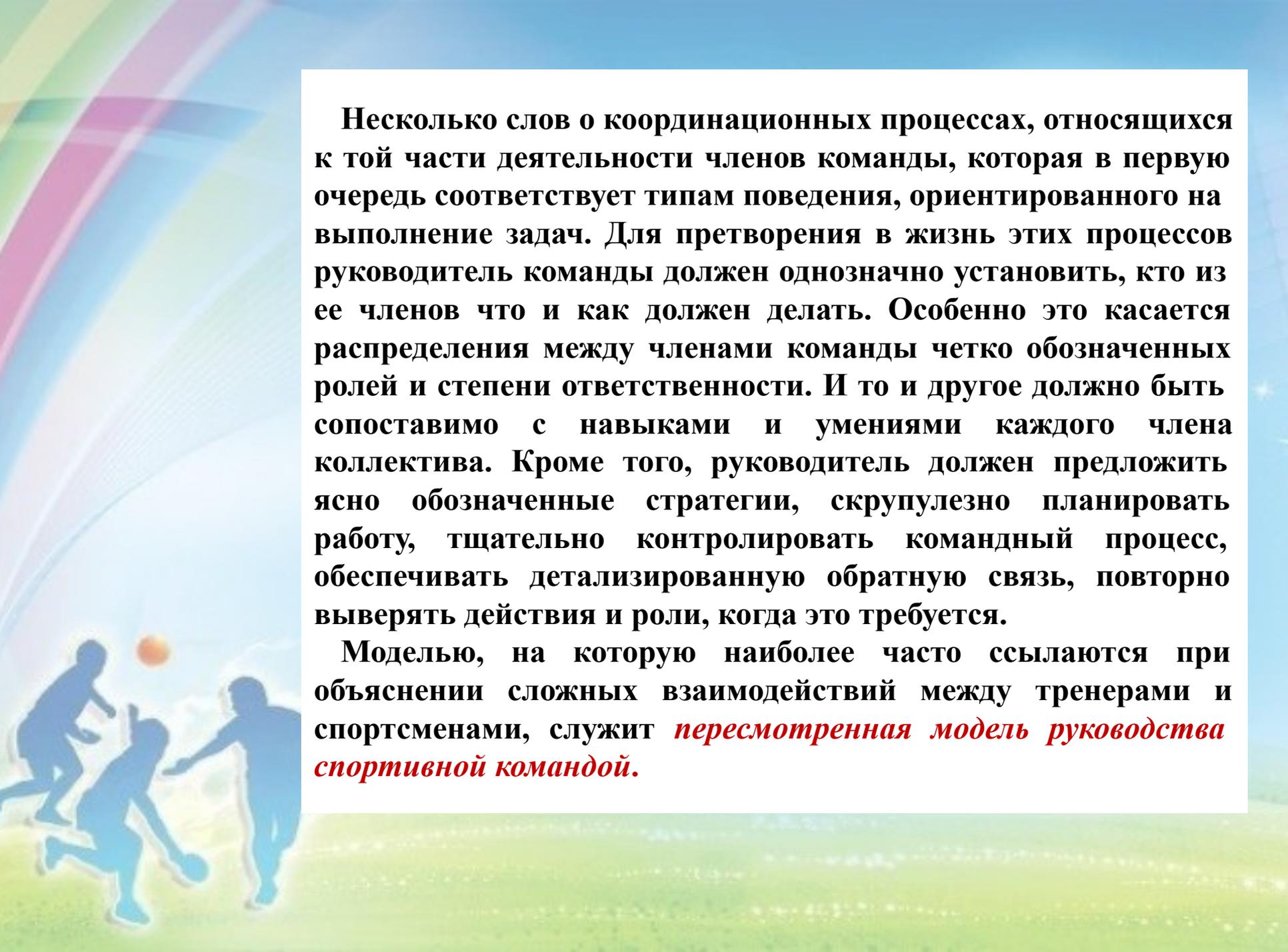
- **создание групповой сплоченности**, которую можно рассматривать с точки зрения социальной перспективы, с учетом количества и интенсивности дружеских отношений среди членов команды. Групповая сплоченность также влияет на решение задач и продвижение к намеченной цели, когда члены коллектива предлагают свое сотрудничество и выражают заинтересованность в работе группы, поскольку искренне верят, что для достижения определенных индивидуальных целей они должны добиваться достижения целей коллективных;
- **развитие чувства коллективной эффективности**, связанное с индивидуальной и групповой убежденностью в том, что команда достигнет успеха благодаря совместной работе всех своих членов. Убежденность в личном и командном потенциале подталкивает членов команды работать упорнее и настойчивее, противостоять неприятностям, решать сложные задачи, сознательно идти на необходимые жертвы для достижения требуемых целей.



Лидеры могут активизировать мотивационные процессы следующими способами:

- **использовать трансформационный стиль руководства**, чтобы побудить членов команды направить усилия на осуществление более амбициозных и сложных целей;
- **определить и предложить модели для подражания**, приводя примеры поведения, которое помогает достичь успеха;
- **прямо способствовать** повышению командной самооценки и уверенности в собственных силах;
- **использовать** любые стили поведения, **косвенно** повышающие самооценку членов команды и их уверенность в собственных силах, тем самым открывая команде путь к победе.

Ключевыми факторами в области **эмоциональных процессов** являются предотвращение или контроль конфликтов и преодоление негативных эмоций. Для этого лидер должен стремиться снижать уровень стресса, поощрять членов команды контролировать эмоции, рационально и конструктивно решать проблемы и конфликты.



Несколько слов о координационных процессах, относящихся к той части деятельности членов команды, которая в первую очередь соответствует типам поведения, ориентированного на выполнение задач. Для претворения в жизнь этих процессов руководитель команды должен однозначно установить, кто из ее членов что и как должен делать. Особенно это касается распределения между членами команды четко обозначенных ролей и степени ответственности. И то и другое должно быть сопоставимо с навыками и умениями каждого члена коллектива. Кроме того, руководитель должен предложить ясно обозначенные стратегии, скрупулезно планировать работу, тщательно контролировать командный процесс, обеспечивать детализированную обратную связь, повторно выверять действия и роли, когда это требуется.

Моделью, на которую наиболее часто ссылаются при объяснении сложных взаимодействий между тренерами и спортсменами, служит *пересмотренная модель руководства спортивной командой*.

Эта модель, основанная на *многомерной модели лидерства*, учитывает пять категорий переменных, которые зависят от ситуации и от уровня мастерства членов команды:

- *тренировочная деятельность и инструктаж* демонстрируют способность тренера развивать у членов команды умения и навыки;
- *демократичное поведение* способствует большей вовлеченности команды в процессы принятия решений;
- в противоположность этому *авторитарное поведение* используются теми тренерами, которые предпочитают принимать решения самостоятельно, используя во взаимодействии со спортсменами свою власть и свой авторитет;
- *социальная поддержка* возникает при построении и усилении межличностных взаимоотношений как между тренером и командой, так и среди членов команды;
- *положительная обратная связь* означает поддержание сильных сторон команды и конструктивное отношение к ее слабым сторонам.

Тренер, как и любой бизнес-менеджер, должен эффективно использовать широкий диапазон стилей поведения, которое ориентировано на решение задач и на взаимодействие с окружающими (как с отдельными личностями, так и с коллективами). Эти стили поведения нацелены на общение со спортсменами или другими членами организации и в конечном итоге призваны улучшить выступления команды.

ТРЕНИРОВКА КОМАНДЫ

Ключевой компонент в руководстве командой — тренировка команды, т. е. *«прямое взаимодействие с командой, цель которого — координированное использование коллективных ресурсов, направленное на осуществление деятельности команды в рамках поставленных задач».*

На работу команды влияют три различные формы тренировки:

- *мотивационная тренировка, которая служит для воодушевления отдельных игроков и всей команды в целом;*
- *консультативная тренировка, цель которой — найти наиболее подходящие стратегии и процедуры для выполнения поставленных перед командой задач и достижения целей;*
- *обучающая тренировка, которая используется для улучшения умений и навыков членов команды.*

В идеале руководитель команды должен использовать все три формы тренировки. Но на практике каждый тренер имеет природную склонность к какой-либо одной форме и часто демонстрирует различный уровень профессионализма в каждой из этих форм. Соответственно, некоторые тренеры построили свою карьеру на имидже превосходного мотиватора, либо талантливого стратега, сильного также в тактике или планировании, либо педагога, формирующего и выращивающего своих игроков.

Три формы тренировки служат различным, хотя и взаимозависимым функциям. Так, обучающие и консультативные тренировки могут быть мощными рычагами мотивации. Первая улучшает способности игроков выполнять свои непосредственные задачи и, таким образом, повышает их самооценку и уверенность в себе и в товарищах по команде.

Это повышает мотивацию как на индивидуальном, так и на командном уровне: все спортсмены осознают, что на личном и на групповом уровнях они имеют (или приобретут) умения и навыки, необходимые для достижения своих целей. Таким образом, обучающая тренировка мотивирует потому, что снижает неуверенность в индивидуальных и коллективных способностях (теория самоэффективности). А твердая убежденность в собственной эффективности заставляет противостоять неудачам. Подобная убежденность способствует тому, что человек упорно добивается поставленных целей, даже если вероятность потерпеть неудачу весьма высока, принимается за выполнение более сложных задач и работает на пределе своих возможностей.

Если игроки понимают, что они работают хорошо, они не опускают руки, а упорствуют вопреки угрозе поражения, они тренируются с удвоенным энтузиазмом (Стефано Пиоли).

Тренеры, ориентированные на выполнение задач, как правило, большое внимание уделяют обучающим тренировкам: они концентрируются на развитии у игроков умений и навыков (тактических, технических, атлетических) и на помощи игрокам в их профессиональном росте и обучении. Такие тренеры видят свою роль в обучении игроков тому, как лучше выполнить задачу и достичь целей, поставленных перед командой. Вот несколько примеров подобного подхода:

Моя работа — тренировать, что означает помогать ребятам совершенствоваться (Роберто Донадони).

Я основываю свою философию на культуре работы. Работа на игровой площадке — единственный способ вырастить и создать команду (Чезаре Пранделли).

Я способствую росту игроков, создавая игру, которая оттачивает их способность выносить суждения. Если я не поставлю перед игроками проблемы, они будут испытывать трудности при их решении (Арриго Сакки).



Сходным образом консультативная тренировка повышает мотивацию команды, уменьшая сомнения, страхи, чувство неуверенности и неясности в отношении целей и лучшего пути их достижения. Это достигается за счет четких и надежных стратегий, понятных программ и планов реализации данных стратегий и эффективных методов работы. Все это согласуется с теорией соответствия целей и средств и теорией целеполагания, в которых акцент делается на важнейшие компоненты мотивации — способности лидера устанавливать цели и управлять ими, а также намечать пути к их достижению. Уровень, до которого консультативная тренировка может повысить мотивацию, зависит от того, насколько эффективно этот подход доносит до членов команды два убеждения:

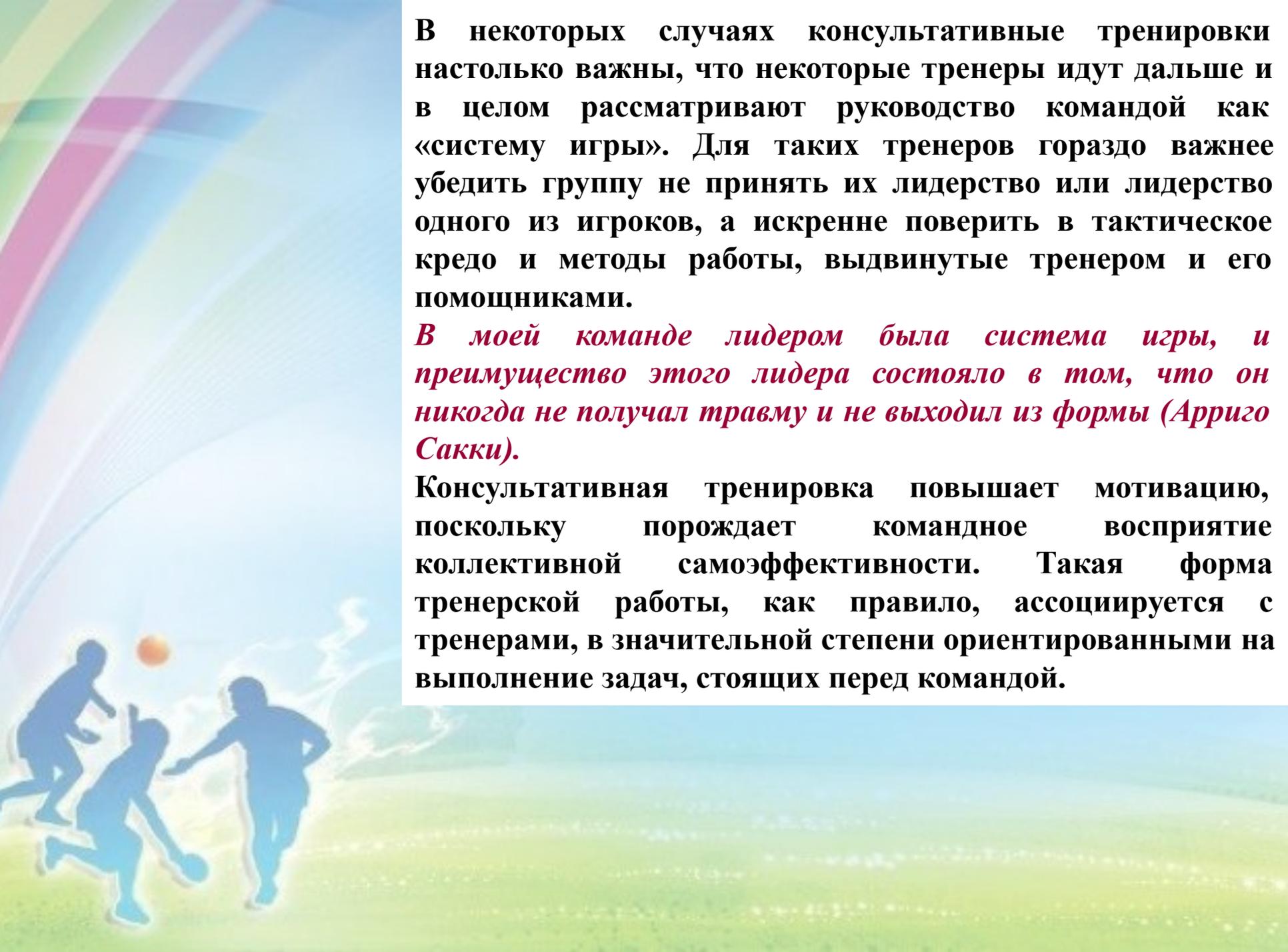
- Цели команды являются легитимными и заслуживающими доверия. Тренер и его помощники должны поднимать планку целей и амбиций отдельных членов команды, используя стиль трансформационного лидерства.

Я считаю, что мотивация — это способность затронуть душу человека, чтобы заставить его открыться и увидеть те цели, которые раньше невозможно было вообразить (Джанни Де Бьязи).

Каждый игрок должен иметь мечту, а найти ее, работать над ней, помочь ей расти, глядя на нее со стороны, — все это дело тренера. Потому что мечта — это ключ. Та скрытая причина, которая толкает людей совершить то, что, по их мнению, они никогда бы не сделали или, что еще важнее, не смогли бы сделать. И когда одна мечта осуществлена, за ней должна следовать другая. Способность тренера мечтать — это одна из черт, которой должен обладать хороший тренер и хороший лидер (Джан Паоло Монтали).

- Имеются соответствующие стратегии, планы и ресурсы для достижения целей. Это означает, что руководитель команды должен заниматься детальным, скрупулезным планированием с целью показать, что было сделано все возможное для создания условий, которые позволят игрокам реализовать проекты команды.

«Я придаю большое значение чрезвычайно точным, минута в минуту, строго структурированным практическим действиям. Принимать решения в условиях сильного стресса — самое трудное дело. Чем лучше вы подготовились до начала поединка, чем больше вы можете сделать в критической ситуации, тем лучше вам будет. ...Скажем, идут последние 20 секунд игры, и мы проигрываем. В шести играх мы уже имели практику, которую можем применить в подобной ситуации. Таким образом, мы знаем, что делать, и мы можем спокойно играть. У нас не будет сомнений, мы будем более уравновешенными и сможем сосредоточиться, не впадая в отчаяние (Билл Уоли).

The background features a vibrant rainbow arching across the top left. Below it, silhouettes of soccer players are shown in action on a green field, with a soccer ball in play. The overall scene is bright and energetic, with a light blue sky and green grass.

В некоторых случаях консультативные тренировки настолько важны, что некоторые тренеры идут дальше и в целом рассматривают руководство командой как «систему игры». Для таких тренеров гораздо важнее убедить группу не принять их лидерство или лидерство одного из игроков, а искренне поверить в тактическое кредо и методы работы, выдвинутые тренером и его помощниками.

В моей команде лидером была система игры, и преимущество этого лидера состояло в том, что он никогда не получал травму и не выходил из формы (Арриго Сакки).

Консультативная тренировка повышает мотивацию, поскольку порождает командное восприятие коллективной самоэффективности. Такая форма тренерской работы, как правило, ассоциируется с тренерами, в значительной степени ориентированными на выполнение задач, стоящих перед командой.

СУЩНОСТЬ КОМАНДНОЙ ТРЕНИРОВКИ: УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМОЗАВИСИМОСТЯМИ И ОБЕСПЕЧЕНИЕ СОЦИАЛЬНОЙ ПОДДЕРЖКИ

Руководитель команды стремится улучшить ее работу, не только формируя навыки и поведение и повышая мотивацию каждого члена команды, но, что еще более важно, управляя взаимозависимостями, возникающими между ними. Такая фундаментальная концепция существенно влияет на управление командой и на выбор ее состава:

Группа — это не автомобиль; это — живое тело, организм. Даже автомобиль иногда нечто большее, чем просто набор деталей. Но если одна из них сломана, я могу просто заменить ее идентичной. Совсем иначе дело обстоит с группой. Введение нового игрока влияет на всю конфигурацию команды как с тактической, так и с эмоциональной и психологической точек зрения. Структура команды подобна структуре предложения. Его истинный смысл иногда больше, чем просто сумма частей. Просто переставив запятую, вы можете полностью изменить смысл предложения (Марчелло Липпи).

Любой хороший тренер или менеджер должен брать на себя ответственность за увольнение сотрудников организации. Когда вы это делаете, вы часто становитесь самой непопулярной личностью. Тем не менее это постоянно надо делать. Это связано с определенными переживаниями, и избежать их невозможно. Настоящая опасность возникает, когда решение, направленное на благо команды, настолько неприятно, что заставляет игроков перейти на другую сторону. Решение, приводящее к разделению команды, приносит больше вреда, чем пользы (Билл Уолш).



В литературе по менеджменту отмечаются различные формы взаимозависимости.

• **Взаимозависимость, основанная на целях: как правило, существует там, где имеются командные цели; она также возникает, когда различные индивидуальные цели взаимно совместимы.**

• **Взаимозависимость, основанная на поощрении, в команде может быть:**

- ❖ *позитивной, когда существует групповое поощрение, например коллективные бонусы за достижение целей;*
- ❖ *негативной, когда система поощрений основана на ранжировании, так что награды в команде получают только отличившиеся игроки. В этом случае чем лучше выступление других игроков вашей команды, тем меньше шансов у вас получить вознаграждение;*
- ❖ *ни позитивной, ни негативной, когда поощрение для игроков команды полностью независимо и не связано с наградами, получаемыми товарищами по команде.*

• **Взаимозависимость, основанная на задачах: степень, до которой деятельность каждого члена команды воздействует (и подвергается воздействию) на деятельность, выполняемую его товарищем по команде и направленную на получение командных результатов.** Примером очень высокой степени такой взаимозависимости служит работа медицинской бригады во время хирургической операции.

• **Социальная взаимозависимость, которая отражает связь членов команды между собой.** Такая взаимозависимость может быть позитивной (сотрудничество), негативной (соперничество, антагонизм) или нейтральной (индивидуализм). В командных видах спорта спортсмены, принимающие участие в личном зачете, стараются оптимизировать свое выступление; игроки, соперничающие друг с другом, стремятся превзойти своих товарищей по команде. Те, кто используют подход сотрудничества, заинтересованы в максимально эффективном выступлении команды. Следовательно, они стараются сделать все возможное, чтобы помочь товарищам по команде достичь максимальных результатов. Исследования показывают, что, как правило, тенденция к сотрудничеству улучшает командные результаты; таким образом, лидер команды должен поощрять такой вид положительной социальной взаимозависимости.

Итак, взаимозависимость можно интерпретировать следующим образом:

- *как структурную взаимозависимость, включающую организацию, оценку и вознаграждение командной работы. К этой категории относятся формы взаимозависимости, основанные на целях, задачах и поощрении;*
- *как психологическую взаимозависимость, характеризующую то, как спортсмены воспринимают свою связь с товарищами по команде (социальная взаимозависимость).*

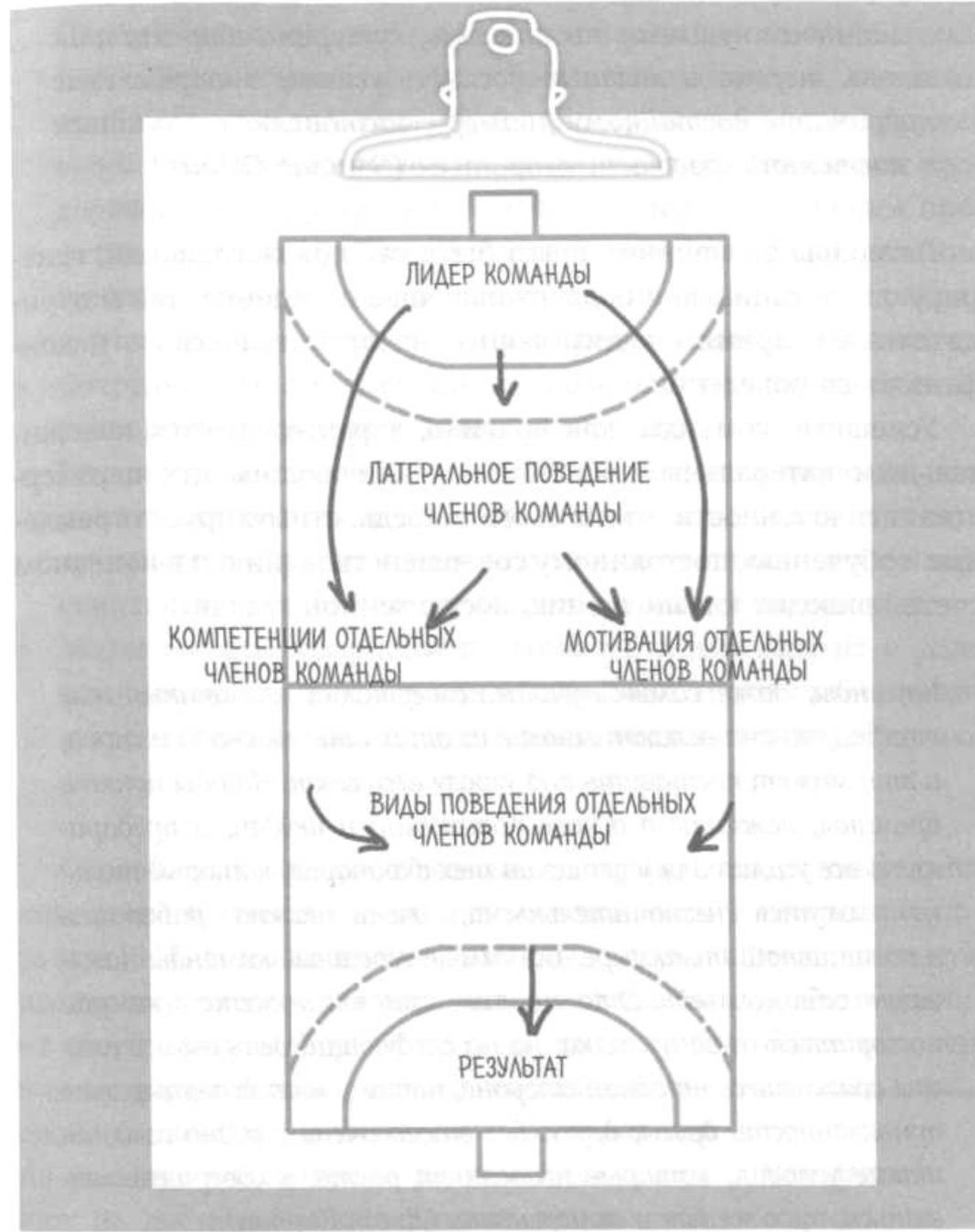
В целом можно сказать, что хороший руководитель команды должен использовать взаимозависимости, основанные на целях, задачах и поощрении, чтобы усилить социальную взаимозависимость.

Структурная взаимозависимость не требует обязательных навыков лидерства. Для того чтобы координировать деятельность и осуществлять операциональные процедуры, достаточно иметь прочные навыки управления, включающие организацию работы, распределение ролей и планирование деятельности. С точки зрения мотивации гораздо большее значение имеет способность лидера сформировать у спортсменов дискреционный и ситуативный (внероловой) стили поведения в отношении своих товарищей по команде. Другими словами, мотивационная командная тренировка основывается на способности лидера поощрять аспекты сотрудничества членов команды, связанные с социальной взаимозависимостью. При этом руководитель команды активизирует и усиливает желание членов команды поддерживать своих коллег и использовать типы поведения, направленные на усиление индивидуального вклада в достижение командных целей.

Когда мы смотрим кассету, это не значит, что мы смотрим, как спортсмен забивает или пропускает мяч. Когда я вижу, что игрок проявляет себя с наилучшей стороны, я останавливаю запись и прокомментирую этот эпизод. Прошлым летом в Мадриде я остановил видеомagniтофон на сцене с идущим на площадку Кевином Дюрантом, отличным молодым игроком, о котором я хотел поговорить поподробнее. Он выглядел великолепно, он был силен. И я спросил его товарища по команде Рассела Уэстрбрука: «Когда Кевин выглядит вот так, что ты чувствуешь?»

Он ответил: «Когда он так выглядит, я чувствую, что мы победим». Тогда я обратился Кевину и сказал ему: «Кевин, я хочу, чтобы ты понял, какой мощью ты обладаешь. Даже раньше, чем ты забросишь мяч или отобьешь атаку соперника, ты можешь создать атмосферу, когда люди вокруг тебя почувствуют, что они могут выиграть. Парень, это дорогого стоит» (Майк Кржижевски).

Когда мы играли в финале Кубка Дэвиса против Аргентины, Давид Феррер, наш лучший игрок, в первый день одиночных выступлений проиграл сокрушительному Давиду Налбандяну. Из его высказываний после матча я понял, что он был очень расстроен, он потерял уверенность в себе. Поэтому я решил заменить его Фернандо Вердаско. Два дня спустя Феррер был первым, кто поддерживал и пытался ободрить Вердаско во время его одиночной игры, хотя Вердаско играл на месте Феррера. На одном из этапов матча, в трудный момент (его противник выиграл два сета), я сказал Вердаско: «Обернись и посмотри на Давида. Видишь, как он болеет за тебя? Подумай, как бы он хотел оказаться на твоём месте прямо сейчас! Играй для команды, не для себя!» И он отреагировал. Он переломил игру и победил (Эмилио Санчес).



Основная роль лидера команды включает в себя установление каналов связи и поощрение конструктивного латерального воздействия между коллегами, что будет полезно при достижении общих целей.

В нашей академии мы всегда поощряем теннисистов играть в парах. Таким образом, они должны попытаться понять своего партнера, что также помогает им развивать навыки самооценки («Как и в чем я могу улучшить игру?») и анализировать действия соперника («Как я могу его победить?»). Они могут учиться у своих партнеров. Все это создает условия для совершенствования и повышает шансы стать успешными спортсменами. Что еще более важно, все наши ребята путешествуют как группа; все они смотрят матчи друг друга, мы учим их праздновать победы своих товарищей по команде. Мы считаем, что если они помогают друг другу, то они все могут стать сильнее, превратить такое потенциально негативное чувство, как зависть, которая забирает так много энергии и мешает достичь успеха, в стремление подражать достойному примеру, заставляющее учиться и постоянно совершенствоваться (Эмилио Санчес).

Латеральное влияние может быть как положительным, генерирующим социально поддерживающее поведение, так и отрицательным, принимающим формы антагонистического и конфликтного поведения. Успешные команды, как правило, характеризуются положительным латеральным влиянием, усиливающим дух партнерства и сплоченности, что, в свою очередь, стимулирует стремление к обучению, постоянному совершенствованию и в конечном счете приводит к выполнению поставленной задачи.

Команды, даже самые лучшие, совершают незначительные ошибки, но они делают многие из этих ошибок снова и снова, и это может поставить под угрозу весь сезон. Чтобы понять причины, лежащие в основе поражений и неудач, и предпринять все усилия для улучшения тех факторов, которые только кажутся незначительными, очень важно работать в позитивной атмосфере. Все самые успешные команды называют себя «семьей». Это значит, что вы можете с кем-то поссориться из-за пустяка, но на следующий день вы все вместе сражаетесь на одной стороне, потому что испытываете привязанность друг к другу. Без этого очень трудно создать такие условия, которые позволяют расти и совершенствоваться, так же как и выигрывать

Такая атмосфера в команде обычно создается путем стимулирования четырех основных типов социально поддерживающего поведения:

- Оказывать товарищам по команде помощь, направленную на достижение индивидуальных целей, с поддержкой, ориентированной как на выполнение задач, так и на личность. Первый вид поддержки нацелен на повышение самооценки и содействие коллегам, которые сталкиваются с личными проблемами, и выражается, например, в проявлении дружеского отношения и положительных эмоций. Второй вид поддержки сфокусирован на помощи коллегам в решении профессиональных проблем, в частности путем предоставления нужной информации и практических советов по поводу улучшения или осуществления определенной деятельности.*
- Сотрудничать с коллегами, добровольно предоставляя в их распоряжение ресурсы, время и энергию.*
- Вежливо и внимательно относиться к членам команды, выражать готовность к диалогу, уметь выслушать и принять другую точку зрения с учетом того воздействия, которое персональные поступки могут оказать на коллег по команде.*
- Мотивировать товарищей по команде, поздравляя их с успехом, поощряя их, когда они испытывают трудности, выражая уверенность в их силах, и передавать им позитивную энергию.*

Способность лидера команды стимулировать данные типы поведения у членов команды может привести к лучшим результатам, так как члены команды, получающие социальную поддержку от своих товарищей, испытывают удовлетворение от своей деятельности. К тому же такая группа более сплоченная и тратит больше усилия на выполнение своих задач. Во многих случаях товарищи по команде в большей мере, чем тренер, влияют на достижение позитивных результатов. Чем выше социальная взаимозависимость в коллективе, тем значительнее может быть ее положительное воздействие.





Перейдем к рассмотрению мотивационных тренировок — действий, которые руководитель команды может предпринять, чтобы способствовать развитию у членов команды желания принять позитивное поведение, направленное на социальную поддержку.

В ситуациях, связанных с командой, где существует как соревновательная взаимозависимость, так и взаимозависимость сотрудничества, одна из самых сложных задач тренера состоит в согласовании легитимных индивидуальных целей с целями, поставленными перед командой. Это непростая задача, если мы учтем, что индивидуальные цели членов команды нередко конфликтуют друг с другом (например, каждый из игроков преследует индивидуальную цель получить как можно больше игрового времени). Поэтому эффективный руководитель команды понимает индивидуальные стремления и устанавливает личные мотивирующие цели, которые сочетаются с целями команды, а затем убеждает игроков пожертвовать некоторыми из своих индивидуальных целей во имя группы (как минимум, частично или временно), когда это необходимо. Помимо командных целей, совместимыми должны быть и персонализированные цели: молодые игроки могут стремиться улучшить свои личные достижения в ходе определенного числа игр или игрового времени; ветераны могут сфокусироваться на обучении спортсменов-новичков; нападающие могут попытаться забить больше голов в футбольном матче.

КАК УПРАВЛЯТЬ КОМАНДНЫМИ ТРЕНИРОВКАМИ: СТИЛИ РУКОВОДСТВА, ФОКУС ВНИМАНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ, ПРОЦЕССЫ КОММУНИКАЦИИ

Процесс тренировки команды может быть осуществлен самыми разными способами, с использованием многочисленных стилей принятия решений и коммуникации или с фокусированием на выполнении задач либо на людях.



АВТОРИТАРНЫЙ И ДЕМОКРАТИЧЕСКИЙ СТИЛИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Между тренерами, предпочитающими авторитарный стиль руководства, и теми, кто предпочитает стиль, допускающий участие других сотрудников в процессе принятия решений, можно провести четкую границу. В следующем высказывании отражен первый подход:

Существуют различные способы управления группой, но тренер — единственный, кто должен ее направлять. В группе могут быть люди, которых уважают больше, чем других, люди, чьи слова имеют больший вес, так же как исходящая от них мотивация... Но человеком, отвечающим за все, является тренер... Лидером должен быть тренер, он единственный, кто устанавливает правила... Важно, чтобы игроки делали так, как я говорю (Луиджи Дельнери).

А вот описания второго стиля, используемого лидерами:

Первое и самое главное — вы должны дать почувствовать игрокам ответственность, поделиться с ними программой и вместе установить цели... Как это сделать? Существует множество способов — одним из них может стать возможность для спортсменов принять участие в управлении тренировкой или игрой... Я своего рода посредник, я стараюсь побудить людей приходить ко мне со своими идеями, я анализирую эти идеи, и мы вместе решаем, какие действия предпринять (Карло Анчелотти).

Команды-победители во многом напоминают открытый форум, когда каждый участвует в процессе принятия решений — тренеры и игроки в одинаковой степени. Остальные должны знать, кто главный, но главный — тренер — должен вести себя демократично (Билл Уолиш).

Когда вас наделяют полномочиями, вы становитесь ответственным лицом. Результатом такого расширения возможностей является способность делиться идеями и предлагать их другим. Еще одно следствие заключается в том, что, когда руководитель покидает команду, у нее остается большой шанс по-прежнему двигаться вперед, потому что ее ценность и способы создания этой ценности принадлежат команде. Если руководитель проделал большую работу с командой, то может функционировать на определенном уровне и без руководителя — неважно, находится ли он в отпуске или ушел из команды. Это создает прочную базу для нового руководителя (Майк Кржижевски).

Оба стиля могут иметь конструктивное влияние на мотивацию, хотя руководители идут разными путями. Приверженцы авторитарного стиля мотивируют посредством снижения уровня неопределенности. Приверженцы демократического стиля в целях повышения мотивации делают работу членов команды более значимой и формируют приносящие удовлетворение личные отношения между игроками и тренером.

ОРИЕНТИРОВАНИЕ НА ВЫПОЛНЕНИЕ ЗАДАЧ/НА ЛЮДЕЙ

Некоторые тренеры тяготеют к ориентации на выполнение задач. Они считают, что успех команды в первую очередь зависит от того, насколько хорошо игроки выполняют свои задачи, четко понимая, что, как и почему они должны делать. Таким образом, эти тренеры фокусируют внимание на обучающих и консультативных тренировках.

Я считаю, что тренер должен учить технике и тактике (Паоло Индиани).

Тренеры, которые в основном ориентируются на людей, делают акцент на мотивационных тренировках, уделяя персональное внимание членам команды и считая ценностью личные взаимоотношения. Такие тренеры поощряют сплоченность команды и способствуют укреплению эмоциональных связей, основанных на уверенности в том, что рабочая атмосфера, командный дух и качество межличностных отношений лежат в основе успеха команды.

С моей точки зрения, футбол базируется главным образом на моих взаимоотношениях с игроками. Я считаю, создание понятных, откровенных отношений взаимного уважения — лучшая возможность побудить спортсменов сделать все от них зависящее (Лучано Спаллетти).

Я всегда иду от человека, не от футболиста. Я пытаюсь выяснить, что заставляет его действовать, даже если это нелегко. Понимание того, из какого теста сделан этот человек, помогает определить, какую позицию он должен занимать в команде (Джанни Де Бьязи).

Все тренеры должны обладать соответствующими навыками управления, чтобы быть максимально эффективными и в той и в другой ситуации. Но каждый тренер тяготеет к одному из двух способов управления командой.



УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЕЙ

Руководство в основном осуществляется через процессы коммуникации, как вербальные, так и невербальные, которые доносят до команды цели, ожидания, убеждения и оценки.

Вы должны знать, как правильно осуществлять коммуникацию, как вербальную, так и невербальную. Например, я использовал тактильную коммуникацию: похлопывал игрока по голове, когда он покидал игровую площадку, если его заменяли или удаляли. Это важный, приятный жест. Под коммуникацией я также понимаю личный контакт с игроком, с человеком; за это время можно узнать много важного. Существует и общение с командой в целом. Оно должно быть прямым и понятным; вы должны смотреть игрокам в глаза, располагаясь так, чтобы все могли вас видеть. Обычно перед игрой я произносил короткую речь, минут на 12-13. Я настаивал на том, чтобы меня понимали, а не интерпретировали, даже если я должен был повторять одну и ту же мысль несколько раз, чтобы убедиться, что она полностью усвоена. Обычно я готовил предматчевую встречу очень тщательно и записывал все, что хотел сказать, на одном листе бумаги, с ключевыми сообщениями для каждого игрока и для команды в целом (Сандро Гамба).



Процесс коммуникации с командой — краеугольный камень в деятельности тренера. Коммуникация часто становится самым важным фактором с точки зрения мотивации, особенно когда дело касается снижения неопределенности. Тренер должен успокоить игроков, не допустить, чтобы они начали сомневаться в своих силах, внушить спортсменам чувство уверенности, повысить их самооценку. Снижение неопределенности в отношении возможностей отдельных игроков и всей команды мотивирует и спортсменов, и команду в целом, повышает самооценку (*теория самоэффективности*). Следующие высказывания подтверждают это положение.

Тренер не должен быть отцом или старшим братом, который одобрительно похлопывает по спине, он должен быть сильным, уверенным лидером, который дает группе людей почувствовать, что приведет их к цели. Отсюда следует, что быть популярным или непопулярным не столь уж и существенно (Марчелло Липпи).

Важна способность тренера передавать свою уверенность спортсменам, создавать у них впечатление, что они могут совершить чудо, и фокусироваться на этом больше, чем на ошибках, которые они могут сделать. К примеру, в эстафетной гонке 4 x 100 метров всегда есть вероятность того, что бегун упадет или на дистанции случится еще что-то, но важно заострить внимание на положительных вещах, которые вы должны делать. Всегда есть страх совершить ошибку — и вам приходится с этим смириться, особенно если вы к этому полностью готовы. Хороший тренер знает это, и он должен снижать степень давления. Он может сделать это, используя жесты или обнадеживающий, успокаивающий тон голоса; это вселяет в спортсменов уверенность, придает им веру в себя. Многого можно передать тем, как вы смотрите спортсмену в глаза, когда вы говорите с ним, тем, как вы вселяете желание победить и веру в возможность это сделать. Финальный совет, который вы даете непосредственно перед соревнованиями, имеет решающее значение: тренер никогда не должен напоминать спортсменам о тех ошибках, которые они обычно делают! Это может стать самореализующимся пророчеством (Андреа Коломбо).

Если вы внушаете игрокам уверенность и веру в собственные силы перед матчем, вы можете помочь игроку. Важно передать ему чувство безопасности (Арриго Сакки).



Тренеры могут также снизить неопределенность, говоря просто и коротко, — это имеет решающее значение для коммуникации с командой.

Я стараюсь говорить немного и доносить до игроков ключевые идеи в настолько простой форме, насколько это возможно (Джанкарло Камолезе).

Я предпочитаю групповое обсуждение. Я пытаюсь говорить уверенным тоном, подбирать слова, которые производят впечатление. Тренеру не следует говорить слишком долго, лучше говорить немного и часто. Когда вы отклоняетесь от главной темы в длинных речах, игроки быстро теряют внимание (Карло Анчелотти).

Понятная и прозрачная коммуникация также сводит к минимуму двусмысленность и неопределенность. Как утверждает теория соответствия целей и средств, снижение неопределенности по отношению к целям, стратегиям, ролям и ожидаемому поведению может позитивно повлиять на мотивацию команды. Многие тренеры считают правильным пояснять свои решения, считая, что так команда легче согласится с этими решениями.

Я всегда предлагаю технические объяснения игрокам, которые остаются на скамейке запасных, потому что, если они поймут мотивы моего выбора, они увидят в этом действие, которое принесет пользу команде, а не личный выпад (Клаудио Джентиле).

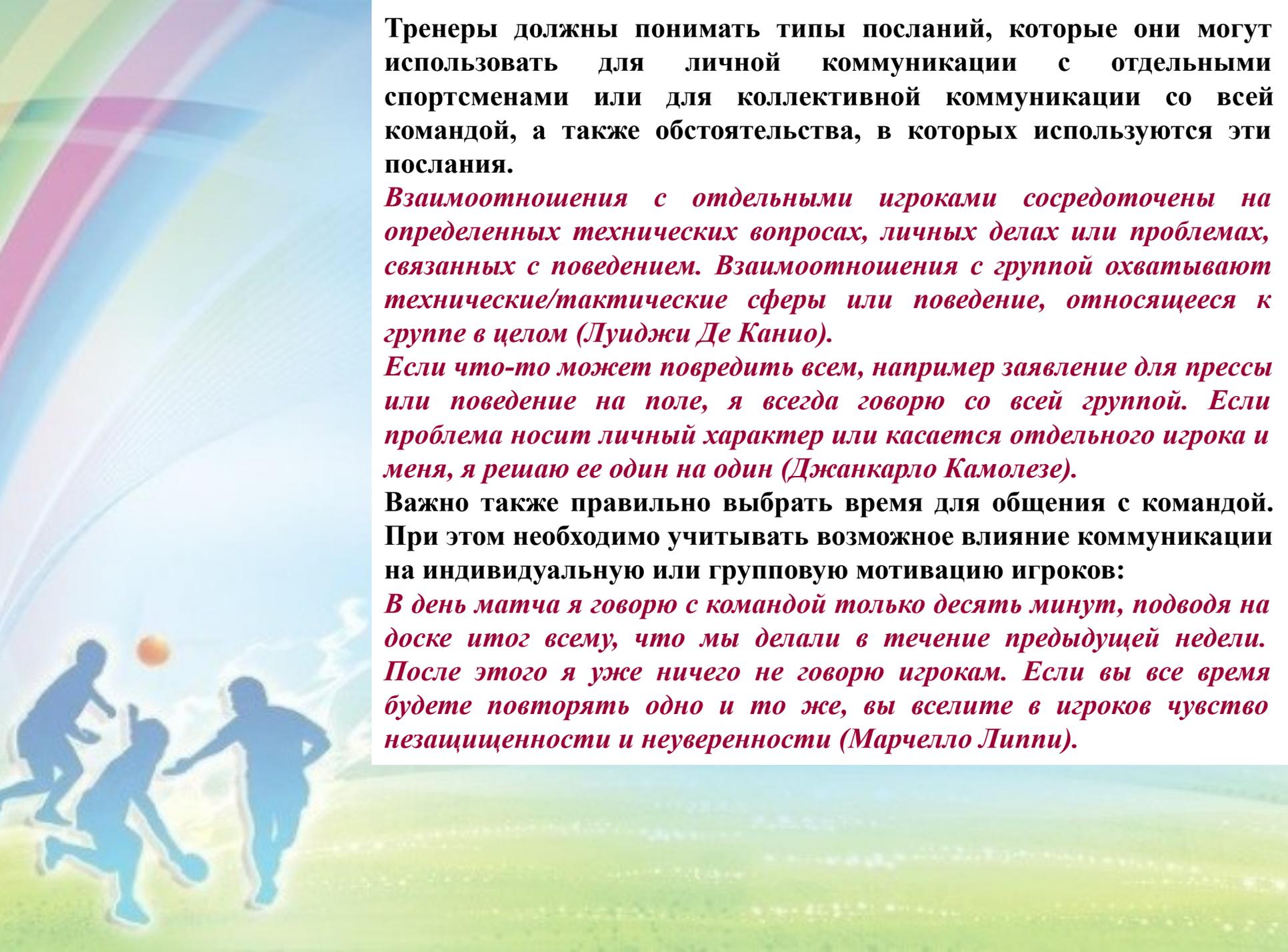
Когда вы делаете определенный выбор, вы пытаетесь вступить в диалог с игроками, сделать их своими союзниками, объяснив причины, стоящие за этим выбором.

Я всегда привожу технические и тактические оценки, побудившие меня принять решение, и готов дать игрокам любые необходимые разъяснения (Луиджи Де Канио).

Вы должны объяснить свой выбор и привести необходимые аргументы, чтобы он стал понятен (Джанни Де Бьязи).

Тренер обязан быть честным с игроками (Сильвио Бальдини).





Тренеры должны понимать типы посланий, которые они могут использовать для личной коммуникации с отдельными спортсменами или для коллективной коммуникации со всей командой, а также обстоятельства, в которых используются эти послания.

Взаимоотношения с отдельными игроками сосредоточены на определенных технических вопросах, личных делах или проблемах, связанных с поведением. Взаимоотношения с группой охватывают технические/тактические сферы или поведение, относящееся к группе в целом (Луиджи Де Канио).

Если что-то может повредить всем, например заявление для прессы или поведение на поле, я всегда говорю со всей группой. Если проблема носит личный характер или касается отдельного игрока и меня, я решаю ее один на один (Джанкарло Камолезе).

Важно также правильно выбрать время для общения с командой. При этом необходимо учитывать возможное влияние коммуникации на индивидуальную или групповую мотивацию игроков:

В день матча я говорю с командой только десять минут, подводя на доске итог всему, что мы делали в течение предыдущей недели. После этого я уже ничего не говорю игрокам. Если вы все время будете повторять одно и то же, вы вселите в игроков чувство незащищенности и неуверенности (Марчелло Липпи).

Тренеры, как правило, избегают коммуникации, когда эмоции накалены до предела. В таких ситуациях существует риск, что рационально и конструктивно разрешить конфликты и возникшие проблемы не удастся и пострадает климат, созданный в команде.

Я не стремлюсь говорить с командой после матча, кроме исключительных обстоятельств. Причина заключается в том, что тренер все еще эмоционально вовлечен в ситуацию, а игроки испытывают слишком сильный стресс.

Вы должны знать, как действовать в подобных случаях, как сделать свои комментарии уместными, выбрав для них нужную форму и нужное время (Серее Косми).

Вы должны знать, как выбрать верный момент для критических замечаний, потому что иногда вы рискуете принести больше вреда, чем пользы. После матча я никогда не делаю никаких комментариев, ни плохих, ни хороших. Это время, когда и тренер и игроки устали, в том числе и эмоционально, поэтому более склонны к негативным реакциям. Я все откладываю до вторника или до среды (Луиджи Дельнери).

Я всегда избегаю беседовать с игроками после матча. После матча вы мыслите недостаточно ясно и можете сказать нечто выходящее за рамки (Джанкарло Камолезе).

Выбор времени для коммуникации должен основываться на уровне внимания, который тренер ожидает от команды.

Обычно я даю детальную характеристику команды-соперника утром, в день матча. Так что только за несколько часов до матча я требую предельного внимания к деталям (Делио Росси).

Невербальная коммуникация также очень важна. Фактически — особенно с точки зрения мотивации — на спортсменов чаще действует то, что тренер делает, чем то, что он говорит:

Моя жестикация — это способ общения. Я думаю, что игроки привыкают к этому, они более восприимчивы к языку тела тренера, чем к словам (Серее Косми).



Кроме поддержания коммуникативных связей со своими последователями, лидеры команд также должны формировать горизонтальную коммуникацию среди членов команды.

Лидерство — это общая ответственность команды. Существует много возможностей для такого лидерства, и мы стараемся поощрять спортсменов искать моменты, чтобы стать лидерами, пусть даже совсем ненадолго, — например, похвалить других либо найти нужное слово или верный тон в разговоре с товарищем по команде (Джек Кларк).

Убежденность и причастность — вот что заставляет лидеров команды помогать тренеру распространять его идеи среди товарищей по команде и привлекать их к этой деятельности (Джанлука Виалли).

Обмен информацией с командой облегчает решение проблем и принятие сложных решений. Руководители команды должны поощрять обмен информацией и структурировано и планомерно управлять этим процессом. Они должны поощрять членов команды делиться уникальной информацией (доступной только одному члену команды) и открыто и искренне обмениваться информацией со всей командой. Этого можно достичь путем организации дискуссионных групп (их активного создания, планирования и управления ими) и поощрения сотрудничества среди членов команды. Чтобы активировать этот процесс, тренерам следует придерживаться демократического стиля руководства и эффективно управлять обратной связью.



НАБОР МОТИВАЦИОННЫХ ИНСТРУМЕНТОВ ДЛЯ СПОРТИВНЫХ ТРЕНЕРОВ

Тренеры, большое внимание уделяли мотивации команды. Нередко они считали, что мотивация важнее для работы команды, чем технические, тактические и спортивные возможности игроков.

Именно мотивация существенно меняет дело (Стефано Пиоли).

Все зависит от мотивации игроков (Арриго Сакки).

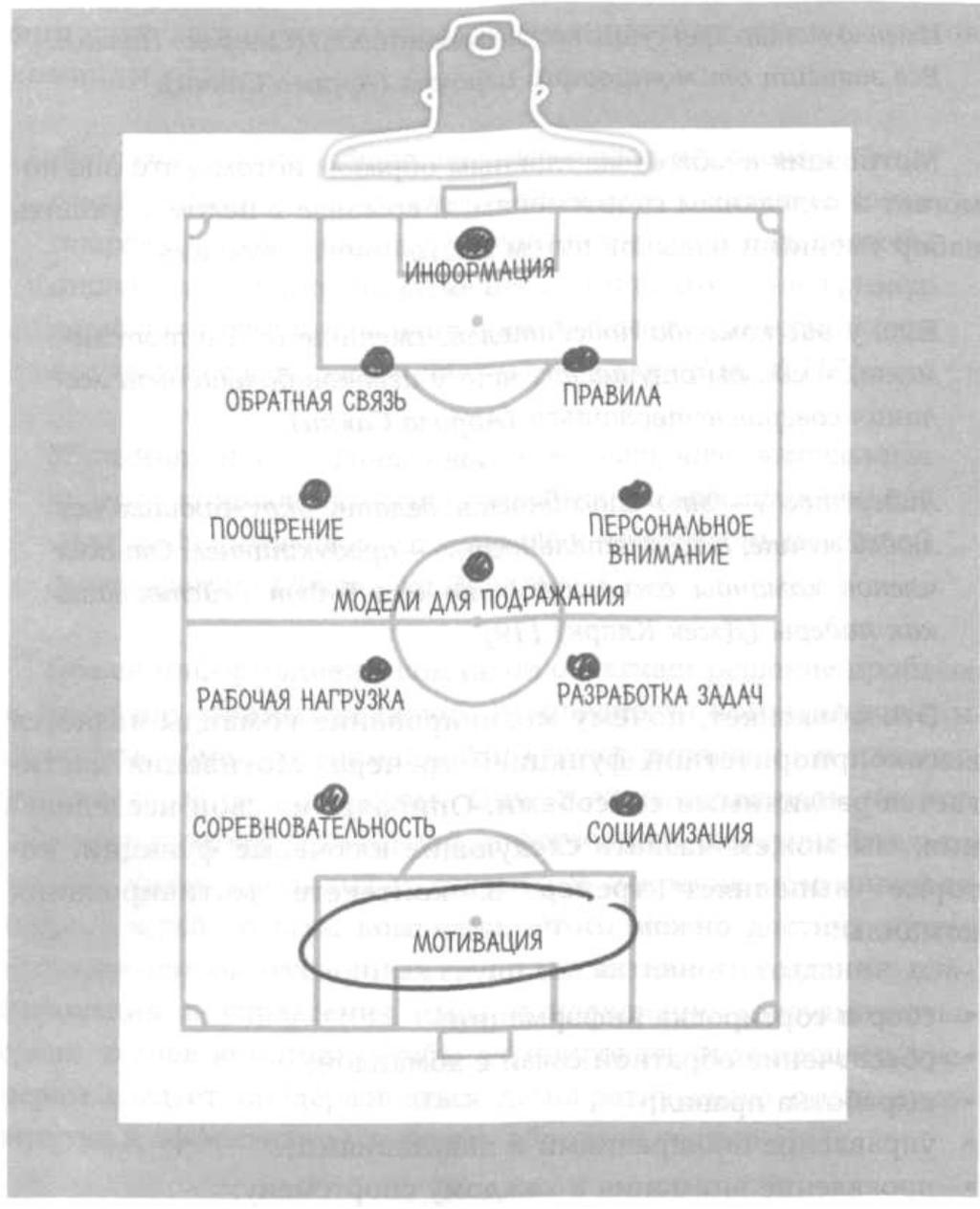
Мотивация необходима главным образом потому, что она помогает и отдельным спортсменам, и команде в целом улучшить набор умений и навыков путем постоянного обучения.

Если у вас команда победителей, смените ее... в тот момент, когда вы ощущаете, что у игроков больше нет желания совершенствоваться (Арриго Сакки).

Лидерство — это способность делать окружающих вас людей лучше, а их деятельность — продуктивнее. От всех членов команды ожидают, что они будут действовать как лидеры (Джек Кларк).

Это объясняет, почему мотивирование команды является высокоприоритетной функцией тренера. Мотивация достигается различными способами. Мы можем назвать следующие ключевые функции, которые выполняет тренер в контексте мотивирования команды:

- *сбор и сортировка информации;*
- *обеспечение обратной связи с командой;*
- *выработка правил;*
- *управление поощрениями и наказаниями;*
- *проявление внимания к каждому спортсмену;*
- *предоставление моделей для подражания;*
- *управление нагрузкой на основе ожидаемых результатов;*
- *разработка тренировочных задач, требующих полного погружения и доставляющих удовольствие;*
- *поощрение соревновательности среди игроков;*
- *поощрение социализации игроков.*



СБОР И СОРТИРОВКА ИНФОРМАЦИИ

Приоритетной функцией руководителя команды является сбор, анализ и трактовка информации, необходимой ему для принятия решений. Ознакомление с информацией и ее отбор косвенно влияют на мотивацию команды, обеспечивая руководителю и сотрудникам исходные данные для принятия решений и управления действиями с учетом всех мотивационных функций. Информационная функция часто дополняется углубленным анализом статистических данных, видеоматериалов и т. д.

Достижения в области технологии очень помогают, потому что огромное количество изображений, снятых с разных точек, дают нам возможность провести чрезвычайно точный анализ. Мы «препарируем» видеокadres ключевых игр, а затем обстоятельно обсуждаем увиденное. Такой метод позволяет выбрать перспективные технические и тактические приемы, а кроме того, предоставляет определенные мотивационные возможности, поскольку игрок понимает, какова зона его ответственности и каким образом он может улучшить свое выступление (Клаудио Раньери).

В мире бизнеса качество результатов часто определяется с помощью субъективных и спорных оценок. Следовательно, возникает риск того, что члены команды и тренер могут по-разному интерпретировать результаты. Поэтому они могут не достичь согласия в отношении степени серьезности ситуации, необходимости принятия соответствующих мер и их характера. В основном это происходит вследствие низкого уровня контроля за командным «производственным процессом». В спорте тренер проводит значительную часть своего времени с игроками, присутствуя на тренировках и соревнованиях. Доступные фото- и видеоизображения, а также статистические данные позволяют тренеру проводить глубокий анализ причин, лежащих в основе побед или поражений. Напротив, в мире бизнеса информация, к которой руководитель команды обычно имеет доступ (визуальная, вербальная, различного рода данные и т. д.), менее обширна и часто менее детализирована. Так как установить зоны ответственности для отдельных членов бизнес-команды иногда бывает затруднительно, сложно определить и то, какие корректирующие меры необходимо использовать и к какому кругу лиц их следует

Сбор и оценка информации также важны для понимания мотивационного состояния команды. Почти все тренеры, у которых мы брали интервью, стараются уловить в поведении игроков явные сигналы, по которым можно судить об отношении спортсменов к выполнению поставленных перед ними задач.

Вы идете в раздевалку и, пока игроки переодеваются, смотрите каждому из них в глаза. На лицах одних спортсменов вы видите сосредоточенность, другие готовятся к матчу с непроницаемыми лицами. Вы наблюдаете за тем, как они фиксируют лодыжки, и понимаете, что кто-то оборачивает ленту вокруг ноги слишком туго, а кто-то — недостаточно туго (Вальтер Дзенга). Во время финальной тренировки я наблюдаю за поведением игроков, которые не будут участвовать в игре, стараясь определить, работают ли они столь же упорно или же кажутся демотивированными и чувствуют себя оставленными за бортом. Если игрок полностью выкладывается, это очень важный признак (Клаудио Джентиле).

Способность замечать и интерпретировать такие признаки, особенно касающиеся внимания, концентрации и мотивации игроков, часто считается одним из самых важных навыков тренера, основанным на опыте и восприимчивости.

Опыт дал мне способность воспринимать вещи, которые нельзя объяснить... Часто мы, тренеры, — не психологи, мы — экстрасенсы! (Клаудио Раньери).

Это вопрос ощущений: вы постоянно находитесь в визуальном контакте с членами команды. В процессе объяснения я замечаю, что кто-нибудь действительно не понимает меня, по его взгляду (Серее Косми).

Тренеры могут регулярно отслеживать признаки, свидетельствующие о поведении членов команды, создавая ритуалы, которые служат своего рода инструментом измерения уровня групповой мотивации.

Поведение ребят во время поездки к стадиону позволяет мне держать руку на пульсе команды. Перед тем как начинается игра, мы берем за руки и кричим: «Один за всех и все за одного», — даже то, как игроки это кричат, может показать их настрой (Луиджи Дельнери).

Способность определять эти признаки и получать информацию, необходимую для управления командой, также зависит от качества и интенсивности взаимодействия между тренером и спортсменами. Многие тренеры, говорили о том, как важно для них проводить много времени в раздевалке с игроками, чтобы получить достаточно возможностей «уловить правильные сигналы».

Тренеры, которые используют демократический стиль руководства, предпочитают двухстороннюю коммуникацию. Они убеждены: для того, чтобы принять оптимальное решение, они должны знать мнение каждого из игроков, даже если те неохотно его выражают. Тренер должен быть способен и готов выслушать спортсменов, он также должен спокойно воспринимать их идеи и советы. Тренеры, применяющие на практике демократический стиль, собирают информацию, которая помогает в процессе принятия решений, открыто и прямо выясняя настроение команды.

Важно извлекать информацию из каждой тренировки... Я всегда спрашиваю игроков, считают ли они, что занятия пошли им на пользу, или они слишком устали (Карло Анчелотти).

Анализ информации — важная составляющая управления обратной связью с командой. Кроме того, такой анализ вносит весомый вклад в мотивацию.



ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ С КОМАНДОЙ

Управление обратной связью — важный аспект процесса руководства. В спорте ключевая функция тренера — обеспечение обратной связи, направленной на выступление спортсменов: после каждой игры тренеры часами изучают видеоматериалы и готовятся к детальному разбору выступлений, который проводится на следующий день. Анализ выступления игроков помогает им раскрыть на спортивной площадке весь свой потенциал. Во время тренировок эффективно работающий наставник также всегда обеспечивает постоянную и немедленную обратную связь со спортсменом.

Такой коммуникативный процесс является главной составляющей обучающих тренировок. Обратная связь мотивирует игроков, повышая ощущение личной и коллективной самоэффективности, снижая уровень неопределенности, связанной с выступлением, выполнением поставленных задач и последующей оценкой. Мотивировать команду можно, сделав предметом обратной связи и целью не победу, а улучшение результатов.

Неважно, выиграем ли мы, важно, что мы улучшим свои результаты. Становиться лучше — самое замечательное чувство на свете, и оно помогает игрокам обрести чувство уверенности. Никто не внушит вам веру в себя. Обретете ли вы ее, зависит от того, насколько хорошо вы подготовились и сколько вы в это вложили. Заслужили ли вы право быть уверенным в себе? Никто не сумеет вас сломить, если вы верите, что вы вложили в это все, что у вас есть (Джеск Кларк).

По поводу управления этим деликатным процессом тренеры, выражали диаметрально противоположные позиции. Некоторые уделяли особое внимание позитивной обратной связи как мотивационному инструменту, повышающему самооценку игрока и его уверенность в себе. Это соотносится с теорией самоэффективности:

Я всегда стараюсь подчеркнуть, что спортсмен сделал хорошо, поэтому, когда мы смотрим видеозапись прошедшей игры, я всегда указываю на те моменты, которые работают, а не на недостатки. Все это помогает росту уверенности команды в ходе дальнейшей работы (Луиджи Де Канио).

Другие тренеры отдают приоритет негативной обратной связи, поскольку строят обучение на выявлении и исправлении ошибок, допущенных игроками.

«Я работаю на негативе. Я не очень верю в позитив и считаю это нормальным. Важно говорить игрокам, где они ошиблись, иначе они никогда не улучшат свои результаты (Луиджи Дельнери).

Однако обратная связь, основанная на исправлении ошибок, может оказать негативное воздействие на мотивацию игроков, подорвать их самооценку и вызвать чувство страха. Боязнь совершить ошибку может иметь отрицательные последствия, например, привести к потере уверенности в себе, если на ошибку будет указано публично. Один из тренеров описал стратегию, которую он применяет для снижения такого риска:

Если я показываю видеозапись, то использую другие игры. Часто я не показываю ребятам их собственные игры по одной причине: можно исправить ошибку, не указывая на человека, который ее совершил. Неприятно говорить кому-то: «Смотри, ты ошибся». Скорее, я остановлю видеозапись и скажу: «Так и так, другая команда сделала то, чего не должна была делать. Игроку не следовало так поступать». Игроки нашей команды достаточно умны, чтобы понимать, что я им говорю.

Но я не люблю указывать пальцем. Самое главное — не следует пригвозждать к позорному столбу людей, которые сделали ошибку, иначе они могут испытывать страх, когда придется выходить на площадку в следующей игре (Делио Росси).

Специалисты в области бизнеса пришли к выводу, что тенденция руководителя фокусировать внимание на негативных, а не на положительных результатах приводит к тому, что члены группы работают менее интенсивно, жалуются на самые пустяковые проблемы и противостоят попыткам лидера повлиять на них. С другой стороны, руководители, использующие положительные установки, повышают желание отдельных членов группы помогать своим коллегам.



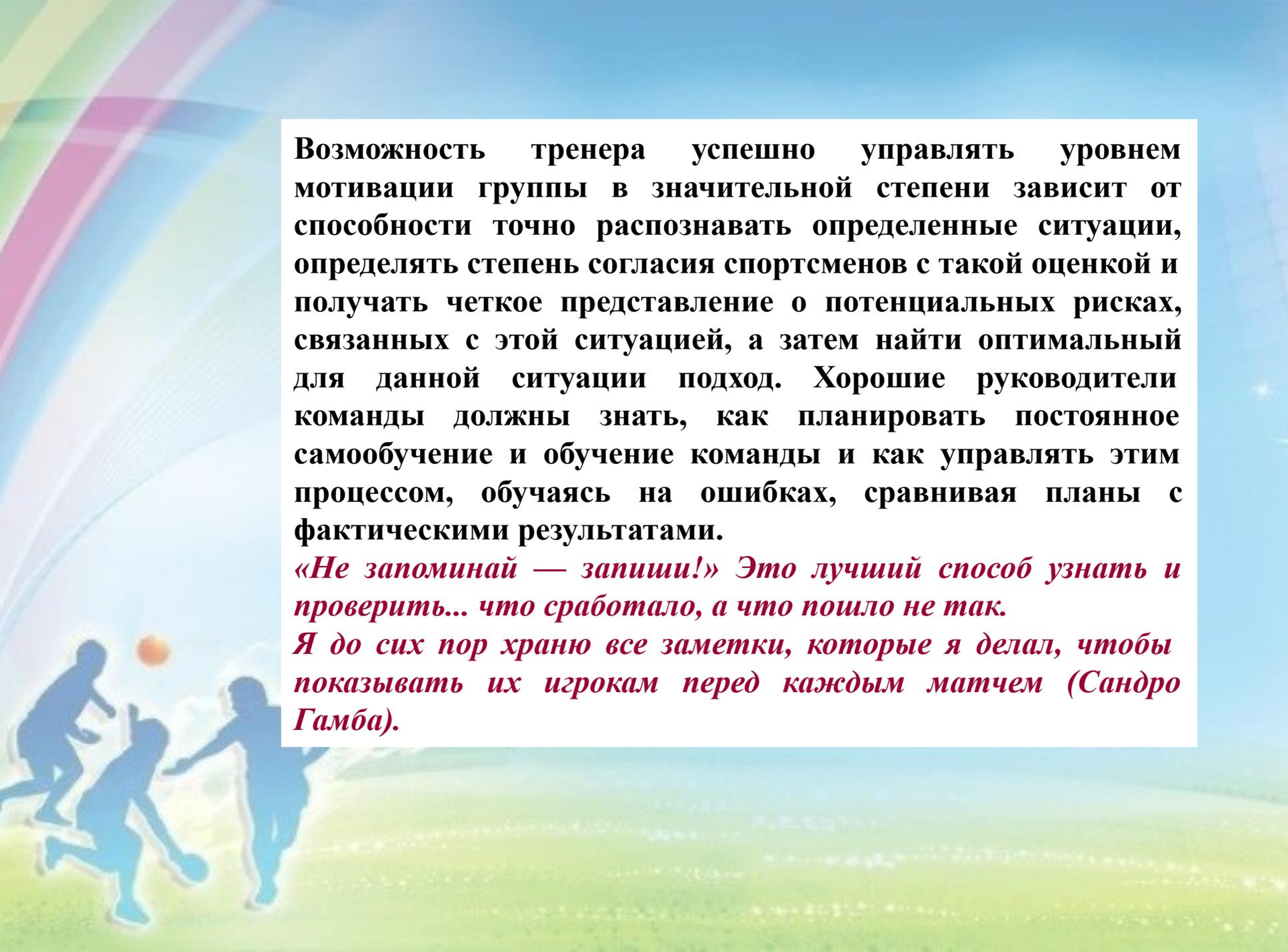
Другим способом поддержания обратной связи служит использование этого механизма для сохранения сбалансированного эмоционального состояния игроков. В этом случае тренер прежде всего стремится достичь таких мотивационных целей, как предотвращение или снижение чувства самоуспокоенности или самонадеянности, возникающего в случае успеха (одна крайность), или предотвращение потери уверенности в себе после неудачи (другая крайность).

Когда я был игроком, Джованни Трапаттони мог накричать на нас после того, как мы выигрывали, но после того, как мы проигрывали, он отмечал все то, что мы сделали правильно (Вальтер Дзенга).

Ясно, что эффективность коммуникативных процессов, осуществляемых лидером с его командой и имеющих мотивационные цели, в значительной степени зависит от способности тренера анализировать информацию и управлять результирующей обратной связью. В течение сезона тренеры сталкиваются со множеством ситуаций, каждая из которых подвергает команду определенному риску, вызывает необходимость использовать разные типы поведения и заставляет тренера применять различные управленческие стратегии. Обобщая этот вопрос, мы можем выделить восемь типичных ситуаций, возникающих при различных комбинациях трех элементов:

- качества деятельности спортсменов во время тренировок, при подготовке к матчам, которое может быть как хорошим (команда тренируется хорошо), так и плохим (команда тренируется плохо);*
- качества деятельности спортсменов во время матчей; здесь также можно провести простое разграничение между хорошим качеством и плохим;*
- исхода матча, который можно интерпретировать как положительный или как отрицательный, — другими словами, представить как выигрыш или проигрыш, хотя во многих видах спорта состязание может закончиться ничью.*

Но рационально предположить, что в каждом конкретном случае ничья является либо положительным, либо отрицательным результатом.

The background features a vibrant rainbow in the upper left corner, transitioning into a light blue sky with soft, wispy clouds. In the lower left, there are blue silhouettes of soccer players in action on a green field. The overall scene is bright and positive.

Возможность тренера успешно управлять уровнем мотивации группы в значительной степени зависит от способности точно распознавать определенные ситуации, определять степень согласия спортсменов с такой оценкой и получать четкое представление о потенциальных рисках, связанных с этой ситуацией, а затем найти оптимальный для данной ситуации подход. Хорошие руководители команды должны знать, как планировать постоянное самообучение и обучение команды и как управлять этим процессом, обучаясь на ошибках, сравнивая планы с фактическими результатами.

«Не запоминай — запиши!» Это лучший способ узнать и проверить... что сработало, а что пошло не так.

Я до сих пор храню все заметки, которые я делал, чтобы показывать их игрокам перед каждым матчем (Сандро Гамба).

Мотивационная коммуникация тренера в различных ситуациях

	Команда выигрывает	Команда проигрывает
Команда играет хорошо	<p>Риски</p> <ul style="list-style-type: none">• Самонадеянность;• самоуспокоенность;• недостаточная сосредоточенность или заинтересованность;• апатия	<p>Риски</p> <ul style="list-style-type: none">• Упадок боевого духа;• команда связывает проигрыш с внешними факторами, на которые игроки не могут повлиять, что приводит к отсутствию желания улучшить ситуацию
	<p>Приемлемый подход «Хорошая работа, я по-настоящему удовлетворен. Вы увидели, что нам нужно делать? Если мы будем сохранять такой темп, мы сможем многого добиться. Но если мы не удержим этот уровень заинтересованности, сосредоточенности и внимания, у нас не будет повода для празднования»</p>	<p>Приемлемый подход «Мы подошли совсем близко к цели. Нам нужно сгладить шероховатости, которые склонили чашу весов не в нашу пользу. Если мы исправим свои ошибки и сможем улучшить некоторые аспекты, в следующий раз мы победим»</p>
Команда играет плохо	<p>Риски</p> <ul style="list-style-type: none">• Команда приходит к убеждению, что может выиграть, не прилагая максимальных усилий;• потеря фокусировки и резкое снижение прилагаемых усилий	<p>Риски</p> <ul style="list-style-type: none">• Упадок боевого духа;• снижение самооценки и уверенности в себе и в команде
	<p>Приемлемый подход «Я совсем не удовлетворен. Мы выиграли, но это ничего не значит. Нам улыбнулась удача, но так будет не всегда. Если мы не будем упорно работать, стараясь делать все от нас зависящее, мы не сумеем выиграть»</p>	<p>Приемлемый подход «Я знаю, что мы можем играть гораздо лучше, чем сегодня. Я знаю, потому что в других ситуациях мы показали, что можем играть гораздо лучше. Я сделаю все, что смогу, чтобы достичь лучших результатов, и я прошу вас сделать то же самое. Я гарантирую, что тогда мы добьемся успеха»</p>



ВЫРАБОТКА ПРАВИЛ

Одна из самых частых тем, которую поднимали тренеры касалась выработки и соблюдения правил, а также наказания за их нарушение. Правила являются главным мотиватором, поскольку служат гарантом справедливого отношения к членам команды и снижают неопределенность, касающуюся ожидаемого поведения и целей.

Правила нужны, чтобы показать нам, куда двигаться и как туда добраться. Они представляют собой систему взглядов, особенно в тех ситуациях, когда дела идут не очень хорошо и результаты оставляют желать лучшего. Правила дают команде чувство порядка, а людям — чувство безопасности (Этторе Мессина).

Выработка общих правил — это способ уточнить, разделить с командой и возвести в ранг закона групповые стандарты. В правилах воплощены коллективные ожидания в отношении поведения членов команды, связанного как с решением поставленных задач, так и с действиями в определенных ситуациях.

Групповые стандарты являются жизненно необходимыми, поскольку усиливают сплоченность группы и способствуют улучшению деятельности, особенно в командах с высоким уровнем взаимозависимости и взаимодействия при решении поставленных задач. Правила также воздействуют на мотивацию, так как поведение отдельных членов команды до некоторой степени обусловлено ожиданиями руководителя и товарищей по команде. Эти ожидания служат рамками, очерчивающими приемлемое и неприемлемое поведение, и в качестве таковых тесно связаны с определением и применением поощрений и наказаний за соблюдение или нарушение членами команды установленных правил. Руководителю команды следует максимально увеличить число людей, обладающих авторитетом в команде, которые могли бы влиять на игроков, убеждая их соблюдать данные правила. Если большинство членов команды (особенно люди, пользующиеся наибольшим влиянием и уважением) активно работают в этом направлении, то каждый старается согласовывать свое поведение с ожидаемыми стандартами и с поведением остальных членов команды.

Поведение товарищей по команде может оказывать мощное влияние на мотивацию отдельных игроков. Спортсмены склонны прилагать меньше усилий, если они осознают, что их товарищи по команде не выкладываются в полной мере (это явление называется «социальная лень»). В командных видах спорта риск падения мотивации можно предотвратить, применяя правила соревновательности, такие как ролевое участие, поддерживающее поведение, последовательная приверженность целям команды. Одна из целей эффективного руководителя команды состоит в выработке и распространении этих норм и правил с целью предотвращения (или по меньшей мере противодействия) риска возникновения подобной социальной лени.

Суммируя все вышеизложенное, можно сказать, что руководитель команды может внести весомый вклад в определение и распространение среди членов команды подобных стандартов поведения. Коммуникация, координация и поиск конструктивных решений по большей части присущи тем командам, лидеры которых руководствуются нормами и правилами при разрешении конфликтов.

Лидер команды должен решить, какие нормы и правила следует установить, как они должны быть сформулированы и претворены в жизнь. В командных видах спорта существуют четыре основных типа правил:

- *посещаемость, пунктуальность, сосредоточенность, ответственное отношение во время тренировок;*
- *посещаемость, пунктуальность, сосредоточенность, ответственное отношение во время матчей/соревнований;*
- *поддержание социальных контактов (например, в форме телефонных разговоров) и спортивной формы между игровыми сезонами;*
- *присутствие, качество и интенсивность взаимодействия при общении с товарищами по команде вне игровой площадки (например, во время обеда).*

На практике формулировки и способы применения данных правил у разных тренеров могут быть различными. Правила, касающиеся стандартов поведения, обычно действуют во время тренировок и игр, а также при общении с внешними сторонами (как правило, это заявления для прессы).

Мои ожидания распространяются на то, что происходит на поле во время тренировки или игры. За пределами этого, как я это вижу, лучше быть достаточно гибким (Джанкарло Камолезе).

Некоторые тренеры расширяют зону действия таких правил, распространяя их на частную жизнь игроков. Один тренер рассказал нам о том, что ночью увидел в ресторане игрока своей команды и за такое поведение спортсмен был наказан.

В отношении применения правил «во всех случаях жизни» существует такое мнение:

Люди будут уважать правила только в том случае, если они будут применимы к каждому (Мино Фавини).

Однако во многих ситуациях возможны исключения. В таком случае тренер должен с самого начала четко обозначить подобные ситуации, объясняя свои мотивы. Один тренер в первый день предматчевых тренировок сказал следующее:

Вы все равны, за исключением одного. Для Рональдо не могут применяться те же самые правила (Джиджи Симони, процитировано Джузеппе Бергоми).

Мы встречаем различные мнения, а также наблюдаем различные процедуры выработки правил. Некоторые тренеры делают выбор в пользу авторитарного подхода.

Тренер определяет, какие правила устанавливать и как следить за их соблюдением (Сильвио Бальдини).

Во многих случаях тренеры предпочитают привлекать команду.

Стандарты поведения лучше вырабатывать всей группой, поскольку она подходит к соблюдению правил гораздо строже, чем тренер (Джузеппе Бергоми).

Когда я пришел в «Ювентус», правила для команды уже существовали, игроки следовали им годами. Поэтому я мог работать на поле над важными вопросами, а не выступать в роли полицейской собаки, постоянно объявляя выговоры или наказывая игроков (Клаудио Раньери).

Команде будет легче соблюдать правила в том случае, если она будет привлечена к их выработке: это хороший способ дать членам коллектива почувствовать ответственность и сформировать моральные обязательства игроков по отношению друг к другу.

Если выработкой правил занимается группа, каждый из ее членов будет затем выполнять достигнутое сообща решение, в принятии которого он тоже участвовал. Поэтому игроки не воспринимают такие соглашения как навязанные кем-то посторонним. Признается и необходимость возможного наказания. Это хороший способ заставить игрока быть более ответственным; он должен осознать свою роль в группе. Игрок, который нарушает правила, должен понимать, что он тянет вниз себя самого и своих товарищей по команде (Луиджи Де Канио).

Правила устанавливаются в начале года, так что они одобряются и соблюдаются командой с самых первых дней. Но эти правила могут быть изменены, если игроки приведут достаточные доводы. Санкции за нарушение правил зависят от серьезности этих нарушений.

Правила необходимы для жизни группы. Они должны быть понятными, и их всегда нужно соблюдать.

Но я не хочу играть роль шерифа, который держит игроков под дулом пистолета, как преступников. Именно группа должна следить за выполнением правил, и если что-то пойдет не так, есть капитан, который может и должен вмешаться. Но в случае серьезных проблем или в особых ситуациях ответственность беру на себя я. После чего клуб улаживает любые неразрешенные вопросы (Карло Анчелотти).



УПРАВЛЕНИЕ ПОощРЕНИЯМИ И НАКАЗАНИЯМИ

Если существуют правила, то существуют и санкции за их нарушение. Правильно управляя поощрениями и наказаниями, тренер может способствовать тому, чтобы члены команды чувствовали ответственность по отношению друг к другу. Одним из вариантов усиления такого взаимного чувства ответственности в команде (социальной взаимозависимости) может стать наказание всей группы, даже «невиновных» членов команды, за нарушение, совершенное кем-то из игроков.

Группа знает: если один совершает ошибку, расплачиваются все. Это дополнительный стимул, позволяющий избежать ошибок и усилить взаимное уважение. Вся группа должна знать, кто несет ответственность за такое наказание. Таким образом, каждый отвечает за каждого (Луиджи Дельнери).

Мне доводилось наказывать команду, даже если один человек совершал ошибку. Невнимательный игрок несет ответственность перед своими товарищами по команде. Поступая таким образом, я заставлял команду оказывать давление на отдельного спортсмена, который ошибался (Сандро Гамба).

Один из тренеров высказался о коллективной ответственности и коллективном наказании следующим образом:

Я никогда так не делал! Я против подобных мер. Я верю в другие способы мотивации. Вместо наказания я проводил такие тренировки, что ребята переламывались пополам... но это было не наказание, это было возможностью мотивировать их снова. Нельзя соединить мотивацию с наказанием или поощрением. Приведу пример. Когда президент клуба говорит игрокам: «Если вы выиграете домашнюю игру, получите столько-то премиальных; если вы выиграете на выезде, получите вдвое больше», он создает ожидание, что выездные игры труднее... и страхи и тревоги растут! Это самореализующееся предсказание. И можете быть уверены, что команда проиграет на чужом поле! (Дэн Петерсон).

В соответствии с мотивационной теорией ожиданий, управляя поощрениями и наказаниями, тренеры часто принимают в расчет мотивационный стимул, который в результате может быть запущен. Например, тренер может перевести игрока из резерва в стартовый состав на крупный матч, а не на менее важное и менее сложное соревнование. Таким способом тренер может как поощрить игрока, которого вводит в основной состав, так и наказать заменяемого игрока основного состава.



ПРОЯВЛЕНИЕ ВНИМАНИЯ К ИГРОКАМ

Мотивировать членов команды тренеру помогают желание и способность слушать, анализировать и понимать потребности каждого члена команды и умение привести индивидуальную деятельность в соответствие с командной.

Я пытаюсь найти правильные акценты в разговоре с каждым игроком, поощряя его поступать как можно лучше для себя и для других (Луиджи Де Канио).

В группе есть люди, которым надо делать напоминание в приватной обстановке; люди, которых надо отчитывать в присутствии других; люди, с которыми нужно обращаться мягко, «в бархатных перчатках». Группа состоит из множества людей, которые отличаются друг от друга и которые требуют разного подхода (Луиджи Дельнери).

Обычно именно тренеры, ориентированные на людей, проявляют больше внимания к членам своей команды. Еще один хороший способ — называть каждого из игроков тем именем или прозвищем, которое ему нравится. Это создает менее формальную, более дружескую атмосферу, в которой сохраняется уважение к каждому (Сандро Гамба).

Персональное внимание может быть мотивационным механизмом, особенно в свете теории самоэффективности, которая основывается на предположении, что люди гораздо более мотивированны, если они более уверены в своих способностях. Постановка индивидуальных целей и разработка персональных планов развития для членов команды помогают достижению намеченного.

В начале сезона я даю каждому игроку для заполнения бланк, где указаны его персональные цели и цели команды, туда включены и другие графы: что и как спортсмен хотел бы улучшить; каковы его сильные и слабые стороны, чем он может быть полезен товарищам по команде. Затем я составляю персональные планы совершенствования игроков. Периодически мы сверяемся с этими планами, честно оценивая, в какой мере спортсмены воплощают их в жизнь. Эти планы основываются главным образом на том, что сами игроки написали ранее, поэтому каждый спортсмен чувствует свою ответственность за достижение поставленных результатов, и ему непросто будет найти оправдание по поводу того, что его поведение не позволило ему реализовать этот план. Это также показатель того, что игроков слышат и что тренер планирует их деятельность (Джанлука Виалли).

На индивидуальном уровне поощрение и другие признаки высокой оценки руководителем команды могут также уменьшить чувство неопределенности у отдельных игроков. Другими словами, игроки нуждаются в положительном подкреплении.

Если игрок верит в свой потенциал, он может делать все возможное на каждой тренировке и в каждой игре. Особенно если он не боится играть жестко (Роберто Донадони).

В этом смысле индивидуальное внимание к игрокам играет решающую роль. В определенных ситуациях (например, если спортсмен испытывает кризис самооценки) тренер может создать сценарий, который повысит уверенность игрока в себе. Например, тренер футбольной команды может дать пробить пенальти игроку, который не забивал голов в течение долгого времени, или на тренировке попросить защитников позволить ему забить в ворота несколько мячей.

Тренер может продемонстрировать свою веру в игроков, повысить их самооценку и уверенность в собственных силах, делегируя им ответственность. Это заставляет игроков ощущать свою ценность. Типичный пример — принятие решения о том, кто будет носить повязку капитана команды: это высокосимволичное послание, выражающее уважение как тренера, так и команды игроку, которого они считают достойным такой высокой чести.

К числу ключевых мотивационных стимулов относится умение тренера выслушать спортсмена и вступить с ним в диалог, поскольку такое поведение лидера команды говорит о том, что ему интересен каждый член команды. Умение слушать — это способ дать спортсменам понять, что их уважают и ценят. Это также может повысить мотивацию, в частности, потому, что таким образом тренер демонстрирует внимание к каждому игроку и улучшает качество взаимодействия на уровне «член коллектива — руководитель».

Я говорю своим игрокам: если у вас есть проблемы вне игровой площадки и вы хотите рассказать мне о них, по тому что думаете, что я помогу вам их решить, я к вашим услугам (Делио Росси).

Но есть и другая сторона медали: по мере возрастания персонального внимания увеличивается риск развития дифференцированных взаимоотношений между руководителем команды и ее членами.

Если качество взаимоотношений между руководителем команды и ее различными членами неодинаково, это может послужить спусковым механизмом развития негативных реакций внутри группы, порождая у спортсменов чувство, что с ними обращаются несправедливо, а это, в свою очередь, неизбежно приведет к возникновению в группе деструктивной динамики.

Например, когда члены команды чувствуют, что их товарищ по команде получает необоснованные преимущества, они, как правило, стремятся меньше общаться с этим человеком, относясь к нему с презрением и недоверием. Понимание того, что в команде есть любимчики, подрывает репутацию тренера как справедливого человека и создает впечатление, что он недостаточно объективен. Такие представления могут породить зависть и диссонанс в группе, создавая напряженную и конфликтную атмосферу, которая, в свою очередь, негативно влияет на мотивацию команды. Подобные последствия наиболее серьезны для групп с высоким уровнем взаимозависимости и для групп с однородным в демографическом отношении составом игроков. Некоторая разница во взаимоотношениях лидера и члена группы более приемлема и оправданна, когда члены команды отличаются друг от друга возрастом, жизненным опытом, социальным происхождением, игровым стажем.

В целом следует отметить, что дифференцированный и индивидуальный подход руководителя к налаживанию отношений с членами группы может оказывать как положительное влияние (поскольку лидер может адаптировать свое поведение к конкретным потребностям разнородной группы сотрудников), так и отрицательное (например, порождая в группе зависть и напряженные отношения), подрывая авторитет руководителя группы.

Разное качество взаимоотношений с руководителем может породить подгруппы («защищаемые» в противоположность «игнорируемым»).

Как должен действовать руководитель в такой ситуации явного разделения? Он может дифференцировать распределение ресурсов среди членов команды. Дифференциация ресурсов, связанных со временем или информацией, может объясняться разным уровнем опыта, навыков, мотивации игроков. Если руководитель посвящает больше времени и внимания новичкам, молодым спортсменам или тем, у кого возникают трудности в личной жизни или профессиональной карьере, члены команды могут увидеть логику в таком поведении и принять его.

Кроме того, руководитель должен продемонстрировать подобное уважение к каждому члену команды. Это способ совместить принципы справедливости и равенства. Справедливость подразумевает, что награды и ресурсы, предназначенные для членов команды, будут распределены пропорционально тому вкладу, который человек может внести (и реально внесет) в работу всей группы. Равенство подразумевает, что ко всем членам команды относятся одинаково.

Дифференциация в отношениях руководителя и члена команды гораздо чаще наблюдается в больших командах, где руководителю практически невозможно поддерживать одинаковые отношения со всеми членами группы. В этих случаях для лидера команды наиболее выигрышной стратегией является построение прочных взаимоотношений с ядром команды, включающим в себя харизматичных игроков, которые затем начинают действовать как неформальные лидеры, распространяя свое влияние на других членов группы и играя роль связующего звена между руководителем и остальной частью команды.

Вероятно, некоторый уровень дифференциации во взаимоотношениях между лидером и членами команды неизбежен. Воздействие этого фактора на команду, на протекающие в ней процессы и на результаты деятельности может быть как положительным, так и отрицательным. В большой степени это зависит от того, насколько справедливым члены команды считают своего руководителя. В целях недопущения негативного воздействия необходимо избежать того, чтобы команда воспринимала дифференциацию как несправедливую, неоправданную или произвольную. Для этого важна способность лидера убедить членов команды принять дифференциацию между различными ролями и обязанностями наряду с некоторым несоответствием в распределении ресурсов, наград и наказаний. Вся команда должна осознать, что такие различия неизбежны, поскольку каждый член команды вносит особый и взаимозависимый вклад, который должен быть скоординирован в русле общей деятельности. Чтобы убедить команду в необходимости дифференциации, требуется четко определить обязанности и роль каждого члена команды.

ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ МОДЕЛЕЙ ДЛЯ ПОДРАЖАНИЯ

Для улучшения мотивации существенны два обстоятельства, касающиеся ролей, предназначенных для членов команды.

Первое — значимость задачи: это мотивирует сотрудников выполнять работу, поскольку они считают свою деятельность значимой, особенно когда значимость задачи сочетается с уникальностью роли.

Очень важно определить роль каждого игрока, заставить их чувствовать себя теми, кем они себя считают, и дать понять, что их вклад в работу команды очень важен (Дэн Петерсон).

Вы должны развить внутри организации умение понять и по достоинству оценить роль каждого спортсмена, которую он играет в команде. Вы говорите с каждым игроком и каждому даете понять, что однажды от него будет зависеть, победит команда или проиграет. У кого-то это может быть одна игра за всю карьеру, у кого-то — множество игр.

Но главное, что важна работа каждого. У каждого своя особая роль и своя ответственность. И каждый игрок должен быть готов и психологически, и физически играть эту роль на пределе своих возможностей (Билл Уоли).

Второе обстоятельство — ясность. Распределение четко очерченных, конкретных индивидуальных ролей — это способ определить потенциал каждого члена команды и его ожидаемый вклад в достижение коллективных целей.

Симфония будет величественной только при одном условии: если каждый член команды хорошо читает свою партитуру. Предоставление партитуры — определяющий фактор, это основная обязанность хорошего дирижера. Она должна быть написана четко и тщательно, а роли и степень ответственности не должны допускать нескольких толкований. При этом не имеет значения, являются ли друзьями или врагами люди, играющие в оркестре (Джан Паоло Монтали).



Тренеры также подчеркивают необходимость предоставлять своим игрокам модели для подражания, которые будут мотивировать их выполнять поставленные задачи определенным образом. Этими моделями могут стать другие игроки или тренер. Часто тренеры заявляют о важности «самим подавать хороший пример», особенно при поддержании командного духа и мотивации игроков. То, что тренеры делают, значит больше, чем то, что они говорят.

Огромное значение имеет пример тренера — пунктуальность, справедливость и множество мелочей, которые, вместе взятые, становятся весомыми (Мино Фавини).

Команда многого ожидает от тренера. Пример, который подает тренер, очень важен, равно как и преданность работе, терпение и профессиональное поведение. Всегда приходит вовремя, всегда стоять за команду, особенно когда дела обстоят неважно. Приведу один пример. Однажды я тренировал команду в 100 километрах от моего дома, и очень часто, когда мы играли на выезде, на обратном пути автобус с командой проезжал в трех километрах от моего дома. Я всегда оставался с командой до конца нашего путешествия, никогда не выходил раньше и не отправлялся домой. Это не влияло на наши выигрыши или проигрыши, но это создавало положительный настрой, демонстрировало профессиональное отношение к делу и позволяло команде быть уверенной в тренере (Марио Беретта).

В среде тренеров существует общее убеждение о том, что важно иметь лидера в раздевалке или на игровом поле, выполняющего функцию ассистента или представителя тренера, — человека, который может стать связующим звеном между тренером и командой. Роль этого лидера, который часто является капитаном команды, прежде всего состоит в доведении до сведения членов команды идей, убеждений и моделей поведения тренера и информировании тренера о потребностях команды, ее проблемах и сомнениях. Капитан должен быть лидером, признанным группой, благодаря примеру, который он подает. Такая роль особенно важна, когда приходится рассеивать недовольство игроков и смягчать острые ситуации, возникающие в команде.

Если у вас есть капитан, который приступает к тренировке на полчаса раньше, подавая пример молодым игрокам делать то же самое, — это стоит больше, чем постоянные придирки и понукания тренера, которые становятся настоящей головной болью. Живой пример значит больше, чем слова (Лучано Спаллетти).



В идеале капитана выбирает группа, и этот человек должен служить примером, воодушевляя других подражать ему. Капитан должен быть легитимной фигурой в глазах команды. Как правило, человек, который играет эту роль, спонтанно выходит на первый план.

В целом, предоставление ролевых моделей является важной задачей тренерской работы. Давая спортсменам в команде образец для подражания (как в лице одного человека, так и в лице нескольких), тренер использует эффективный способ их мотивации, что подтверждается теорией целеполагания. Если у игроков есть модель, которой они могут следовать, это снижает неопределенность и четко показывает, какие цели и задачи имеют приоритетное значение, какая деятельность наиболее важна, как игроки должны себя вести и осуществлять определенные задачи. С другой стороны, ролевая двойственность порождает неопределенность и снижает мотивацию, подрывая уверенность людей в их способностях эффективно выполнять поставленные перед ними задачи. Тренеры могут минимизировать ролевую двойственность, определяя для своих спортсменов формальные или неформальные роли, четко обозначающие значение и положение каждого члена команды, а также вклад, который, как ожидается, они внесут в работу команды. Кроме того, тренеры могут устанавливать образцовые модели для подражания, которым будут следовать игроки.

В мире спорта игроки, сталкивающиеся с неудачами, испытывают большую ролевую двойственность, чем новички. Поэтому тренерам следует уделять внимание спортсменам, переживающим непростые времена, чтобы укрепить их мотивацию, дать им понять, что с ними считаются, и уменьшить их ролевую двойственность.

УПРАВЛЕНИЕ НАГРУЗКОЙ НА ОСНОВЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

Спортивные тренеры могут воздействовать на мотивационный уровень команды, по-разному действуя после побед и поражений. Например, после выигранного матча тренеры, как правило, усиливают нагрузку на тренировках, чтобы использовать победные энергию, энтузиазм, эйфорию, всплеск эмоций в мотивировании команды. После поражения, напротив, тренеры часто проводят облегченные тренировки, чтобы избежать избыточного истощения физических и эмоциональных резервов спортсменов.

Многие тренеры считают, что могут воздействовать на уровень мотивации команды, дозируя тренировочную нагрузку в зависимости от физического и психологического состояния спортсменов. Тренеры могут изменять степень усилий, которые они требуют от команды, учитывая выступление команды и ее желание работать.

Иногда бывает вредно и контрпродуктивно оставлять спортсменов на площадке дольше, чем обычно, если они показывают плохую игру. Заставить группу работать, когда она этого не хочет, — значит создать бесконечные проблемы. Когда мы выигрываем, вот тогда наступает время подтолкнуть их и заставить работать больше в течение недели; тогда в команде больше энтузиазма и духа самопожертвования (Карло Анчелотти).

Когда я проигрываю, я обычно работаю меньше. Я считаю, что после поражения энергия идет на убыль, поэтому усиление нагрузки может стать нежелательным. Это означает слишком большую трату энергии как на физическом, так и на психологическом уровне. Справедливо и то, что, когда я выигрываю, я могу увеличить нагрузку, потому что тогда у игроков верный настрой (Луиджи Дельнери).



РАЗРАБОТКА ТРЕНИРОВОЧНЫХ ЗАДАЧ, ТРЕБУЮЩИХ ПОЛНОГО ПОГРУЖЕНИЯ

То, как разработаны задачи, особенно те, которые предлагаются на тренировках, может повлиять на усилия, которые спортсмены готовы затратить на осуществление своей деятельности. Во многих видах спорта тренировки часто эквиваленты выполнению утомительных, повторяющихся, монотонных упражнений. Многие тренеры считают, что они должны творчески подходить к составлению тренировочных задач, чтобы побудить спортсменов работать максимально упорно.

Иногда я по три часа просиживаю за своим рабочим столом, пытаюсь придумать новые упражнения. Это еще один путь мотивировать игроков (Паоло Индиани).

Игроки всегда высоко ценили то, что я искал новые пути, чтобы избежать рутины. Когда разминка доставляет удовольствие, легче начинать тренировку с правильным настроением — сделать все от тебя зависящее. Поэтому разминка приобретает форму игры. Вот пример: игрок выдавливает на ладонь пену для бритья и пытается этой ладонью осалить своего товарища по команде, который, естественно, убегает от него (Сильвио Бальдини).

Во время тренировки мы упорно работаем, но мы также оставляем достаточно времени для игры. Очень часто я использую тематические разминки с мячом, каждый раз устанавливая различные задачи (Массимо Фикаденти).



Эффективный тренер должен творчески подходить к повышению мотивации спортсменов. Чтобы найти вдохновение, часто бывает полезно заглянуть за пределы своей сферы деятельности.

Я всегда считал, что могу многому научиться у представителей других видов спорта. Присутствуя на тренировках пловцов, я понял, как мотивировать спортсменов, которые вынуждены делать одну и ту же скучную работу. Я наблюдал за тренировками легкоатлетов, на которых возникали аналогичные проблемы, и видел, как тренеры стараются найти решение, используя широкий набор упражнений. Спорт должен приносить удовольствие людям, которые им занимаются, и очень важно понять, как помочь спортсменам упорно тренироваться и не терять при этом интерес к занятиям. Из футбола я многое узнал о том, как определять расстояние, нужное для удара, — жизненно важный фактор в баскетболе, моем виде спорта. Мне также нравилось изучать тренировки футбольных вратарей — наиболее сложный вид тренировок, потому что вратари работают всем телом и на протяжении всей игры должны быть внимательными и сконцентрированными (Сандро Гамба).

Эффективный тренер должен тщательно разрабатывать задачи, которые он ставит перед членами команды. В исследованиях, посвященных бизнесу, рассматривается вопрос воздействия характеристик выполняемой деятельности на психологическое состояние и результативность работников. Эти характеристики можно разделить на три основных класса:

- мотивационные, которые могут сделать работу более или менее интересной. К ним относятся автономность, степень ответственности, вариативность типов задач, предназначенных для выполнения, навыки, необходимые для реализации этих задач, общий смысл задач (например, влияние на жизнь других людей). Работа также различается в плане специализации, сложности, творческого подхода и т. д.;*

- социальные, такие как взаимозависимость и взаимодействие с коллегами и людьми, не входящими в данную организацию. Эти характеристики способствуют тому, что люди стремятся учиться, выполнять более сложные задачи и развивать дружеские взаимоотношения;*

- ситуационные, такие как приятная, комфортабельная рабочая обстановка.*

Мотивационные характеристики

- Автономность;
- осмысленность задач;
- разнообразие задач;
- разнообразие навыков;
- обратная связь;
- и т. д.

Социальные характеристики

- Взаимозависимость;
- обратная связь;
- социальная поддержка

Ситуационные характеристики

Условия работы

Благополучие

(стресс, беспокойство и т. д.)

Удовлетворенность работой

- В плане отношений с руководителем команды;
- в плане отношений с товарищами по команде

Мотивация

Результативность



ПООЩРЕНИЕ СОРЕВНОВАТЕЛЬНОСТИ СРЕДИ ИГРОКОВ

Тренер может влиять на мотивацию, поощряя членов команды соревноваться друг с другом. В спортивных командах игроки состязаются за недостаточные ресурсы (например, за стартовую позицию). Поэтому тренеры могут принимать решения по поводу того, надо ли усилить или, наоборот, ослабить тенденцию к соревновательности (или сотрудничеству) среди спортсменов, как и в какой степени это сделать.

Здоровая конкуренция среди спортсменов, играющих в команде одну и ту же роль, необходима для поддержания постоянного напряжения, направленного на улучшение результатов спортсменов, и выбора того, кто займет место в команде. Это очень позитивный и действенный процесс. Более того, факт, что один спортсмен играет меньше другого, относительно неважен, потому что приоритет — это выиграть матч, в котором вы участвуете, а не сыграть много матчей и терпеть в них поражения. Вы должны дать понять игрокам, что лучше играть в 5 матчах и победить, чем в 35 — и проиграть! Способность согласовывать индивидуальные и коллективные цели происходит из этого. Быть частью выигрывающей команды должно стать одной из главных личных целей каждого спортсмена (Марио Беретта).

Игроки не должны расслабляться даже во время отдыха. Их нужно подталкивать делать все, что от них зависит, и часто слов тренера недостаточно. Увидеть, что кто-то еще может занять ваше место, очень важно. В идеальной, по моим представлениям, команде есть ядро из пяти-шести ключевых игроков, а также должна быть конкуренция между другими двенадцатью (Паоло Индиани).

Игрок приходит в команду и постоянно смотрит на других игроков как на барометр своего успеха. И он может никогда не выйти на тот уровень, которого способен достичь, потому что не чувствует себя комфортно, потому что считает, что он не очень хорош и в классе есть другой хороший ученик. Я имею в виду динамику, которая всегда присутствует на рабочем месте и в команде, и иногда вы можете контролировать игроков, а иногда — нет. Поэтому вам нужно быть очень осторожным в своем подходе к воспитанию игроков и к той конкуренции, которую они видят в своем классе, или в своей команде, или в бизнесе (Майк Кржижевски).

Умение находить оптимальный баланс между конкуренцией и сотрудничеством среди членов команды — не самая легкая задача, особенно когда дело касается звезд. И здесь тренер может играть решающую роль.

Я должен стать лучшим другом для лучшего игрока. Быть лучшим игроком — значит быть одиноким. Даже если его хвалят и даже если он играет в хорошей команде, в ней всегда существует определенный уровень зависти. Всегда. Потому что он конкурент. Хотя немного зависти — это не так уж и плохо. Но я хочу быть уверен, что у меня есть связь с этим парнем, потому что в напряженный момент он может выступить лучше, зная, что он не один (Майк Кржижевски).

ПООЩРЕНИЕ СОЦИАЛИЗАЦИИ ИГРОКОВ

Индивидуальная мотивация членов команды в значительной мере обусловлена развитием чувства принадлежности к команде и гордостью от ощущения себя частью команды. Такое чувство принадлежности — «мы» — сильнее, больше и действеннее, чем «я». Это эмоциональное состояние зависит от качества взаимоотношений, которые устанавливаются между членами команды. Некоторые тренеры отмечают, что качество взаимоотношений спортсменов находится в зоне ответственности (и является одной из ключевых функций) тренера команды.

В олимпийской команде у меня были две доминирующие личности: Коби Брайант и Джеймс Леброн. Первый многого достиг, и второй хотел добиться того же. Я пытался заставить их взаимодействовать. Поэтому я сказал Коби: «Тебе надо быть дружелюбным с Леброном», а Леброн у я сказал: «Тебе надо быть дружелюбным с Коби». Ну, у Леброна хорошее чувство юмора, он умеет развлекать. И вот как-то в присутствии всей команды Леброн натянул тренировочную форму Коби и подражал ему во время разминки. Вся команда смеялась, и Коби смеялся, потому что подражание — это лучший способ показать другому, что он тебе нравится, что ты его принимаешь. Две эти звезды, как минимум во время Олимпийских игр, не соперничали друг с другом, а стали действительно хорошими товарищами по команде. Это задавало тон всем остальным (Майк Кржижевски).

Социализация в значительной степени зависит от того, как используется командное время. То, что игроки часто проводят вместе несколько часов подряд, не означает, что между спортсменами складываются прочные, позитивные отношения.

Мы проводим много времени вместе, именно поэтому необходимо создавать позитивную окружающую среду, без натянутых отношений или враждебности. Уважая в раздевалке и на игровой площадке общие правила, мы можем сгладить любые острые углы (Джан Пьеро Гасперини).

Интенсивность взаимодействий может существенно меняться.

Когда-то люди собирались и проводили время вместе, играя в карты или напевая песни под гитару. Сейчас у каждого — мобильный телефон, компьютер, видеоигры: каждый находится в своем маленьком мире, размышляет о собственных делах. И близости больше нет (Вальтер Дзета).

Я помню, как в начале 1980-х, когда не было никаких высоких технологий, мы проводили время вместе. Сейчас игроки расходятся по своим комнатам с мобильными телефонами, видеоиграми, DVD... поэтому формирование группы сейчас — гораздо более сложная задача (Джузеппе Бергоми).

В профессиональном спорте пребывание команды в тренировочном лагере перед началом игрового сезона или во время чемпионата предоставляет оптимальную возможность для создания командного духа и построения межличностных отношений. Тренер тщательно анализирует такие, казалось бы, незначительные детали, как расселение игроков по комнатам, с целью максимального увеличения потенциала для социализации в нужном направлении. Тренер может и должен активно формировать количество и качество взаимоотношений, устанавливаемых игроками, принимая соответствующие решения, чтобы поощрить такие взаимоотношения или препятствовать им.

Когда команда находится в тренировочном лагере, я все время рядом с игроками, но я веду себя сдержанно и позволяю ребятам немного пошуметь. Совместное пребывание помогает им создавать сообщество и развивать взаимопонимание. Через некоторое время я ухожу к себе. Мне никогда не приходит в голову проверять, кто спит, а кто еще на ногах (Клаудио Джентиле).

Вы создаете дух сообщества с совместными обедами и времяпрепровождением вне работы, именно так вы узнаете друг друга; вы обсуждаете цели, которые хотите достичь вместе. Получая совместный опыт за пределами игровой площадки, вы можете общаться на одной волне. Различия между вами становятся несущественными, и результат виден на поле (Луиджи Дельнери).

Важно совместно проводить время не только на поле, но и быть вместе за обедом или ланчем... Необходимо поощрять это и быть уверенным в том, что это нравится спортсменам и они хотят это повторить, даже по собственной инициативе. Но достичь подобного можно только в том случае, когда такие мероприятия предоставляют каждому игроку шанс получить удовольствие и возможность для персонального роста, а также укрепляют отношения игроков друг с другом, с персоналом, с тренером (Марио Беретта).



Даже организация физического пространства может существенно укрепить взаимодействие между членами команды или, наоборот, помешать этому.

Игрокам полезно переодеваться в одной раздевалке — они не должны разделяться, потому что время, проведенное в раздевалке, — время личное и очень важное. Однажды я тренировал команду на площадке с двумя отдельными раздевалками. Такое случается, потому что во времена строительства некоторых спортивных сооружений команды были гораздо меньше. В результате возникли две отдельные группы, потому что каждый игрок по привычке переодевается в одном и том же месте. Это создало много проблем с точки зрения сплоченности команды. Вот почему я всегда прошу достаточно просторную раздевалку, чтобы каждый игрок мог не только сменить одежду, но и поговорить лицом к лицу с товарищами по команде (Марио Беретта).

Согласно мнению некоторых тренеров, социализация — это не обязательно построение дружеских отношений.

Мы — не семья, членство здесь условное (Джек Кларк).

Наиболее важным представляется формирование взаимного уважения и признания.

Чем больше люди знают друг друга, тем в большей степени проявляются различия между ними. Такое разнообразие провоцирует конфликты и зависть, которые неизбежно переходят в сферу профессиональных отношений. Подлинный враг организации — время; мы не можем расходовать его впустую, пытаясь сформировать группу. Это потребует слишком много времени, и нет никакой гарантии, что в итоге вы добьетесь успеха. Группы, которые становятся командами, играют вместе, как настоящая команда, членов которой не нужно упрашивать или подталкивать к этому. Они начинают осознавать, что товарищ по команде рядом с ними — лучший возможный игрок на данной позиции. Эта всепоглощающая работа — формирование у игроков уважительного, профессионального отношения друг к другу — превращает группу в команду. Вы можете сделать из группы команду только в том случае, если у игроков есть уважение друг к другу, — это единственное, что имеет значение в деловых отношениях (Джан Паоло Монтали).

ВОЗДЕЙСТВИЕ МОТИВАЦИИ НА РАБОТУ КОМАНДЫ

Эффективный тренер мотивирует команду, повышая индивидуальную и коллективную самооценку, устанавливая более сложные цели и помогая команде увидеть возможности для достижения этих целей.

Профессиональные спортивные тренеры в первую очередь мотивируют свои команды косвенно, через консультативные и обучающие тренировки. В частности, тренеры стремятся повысить индивидуальную и коллективную самооценку членов команды, что позволяет устанавливать более амбициозные цели и укрепить уверенность в том, что эти цели могут быть достигнуты (трансформационное лидерство).

Следующие примеры демонстрируют эту мотивационную функцию и показывают конкретное проявление ключевой концепции теории целеполагания и теории соответствия целей и средств: *Я должен был с самого начала создать атмосферу высокого профессионализма. Мы тренировались в зале площадью 600 квадратных метров. На самом деле нам хватило бы и 15-20 процентов этого пространства, но масштабность сооружения создавала чувство солидной организации, серьезной работы и преданности делу. Это было важно, потому что «Ювентус» не одерживал значительных побед на протяжении десяти лет и потерял высокую самооценку, и команде пришлось заново учиться верить в себя (Марчелло Липпи).*

Руководитель команды прежде всего создает мотивацию, формируя у спортсменов убеждение, что стоящие перед ними цели реалистичны и достижимы, и со временем усложняя индивидуальные и коллективные цели. Для этого тренеры часто разбивают цели на серию подзадач, постепенно возрастающая.

сложность которых поднимает планку на уровень ожидаемых результатов. Например, команда может начать с цели остаться в лиге, в которой она играет; следующей целью может стать победа над командами, стоящими выше в рейтинге. Затем команда может поставить целью заработать больше очков, чем в предыдущем году, далее — побить рекорд клуба по очкам и т. п.

Консультативные и обучающие тренировки также стимулируют персональную и коллективную самооценку членов команды (теория самоэффективности). Кроме того, самоэффективность может поощряться определенными функциями мотивационных тренировок, например, тем, что тренер уделяет спортсмену персональное внимание. Тренер может использовать мотивационный потенциал самооценки отдельного спортсмена.

Тренер, который является хорошим мотиватором, умеет пробудить ту часть спортсмена, которая знает, что спортсмен способен сделать задуманное, умеет пробудить его мечты. Спортсмен может потерять связь с этой частью своей души, которая стремится достичь максимально возможного, он может по многим причинам игнорировать ее. Страх превращается в мышечное напряжение, сомнения превращаются в непреодолимые технические трудности, и это создает порочный круг, из которого трудно вырваться. В этих случаях спортсмену необходимо говорить, что страх возможен. Многие атлеты отрицают страх; они убеждены, что могут его преодолеть, им как будто стыдно бояться. Таким образом, они подавляют страх. Поэтому первая цель состоит в том, чтобы помочь спортсмену научиться принимать страх и жить с ним. Затем вы должны помочь ему научиться жить с тревогой, которую вызывают неожиданные события. Многие высококлассные спортсмены становятся почти одержимыми в своих попытках все контролировать и избегать любых неожиданностей. Это неправильно. Вы не преодолеете страх и беспокойство, маниакально повторяя упражнения в утопической уверенности, что вы сводите к минимуму ошибки и неожиданности. Я всегда говорю, что в спорте побеждает тот, кто делает меньше ошибок, а не тот, кто не делает их вовсе. Чем больше вы тренируетесь для того, чтобы овладеть ситуацией, тем лучше вы готовы к тому, чтобы нужным образом реагировать в конкретных случаях. Это укрепляет чувство собственного достоинства и уверенности в себе (Андреа Коломбо).



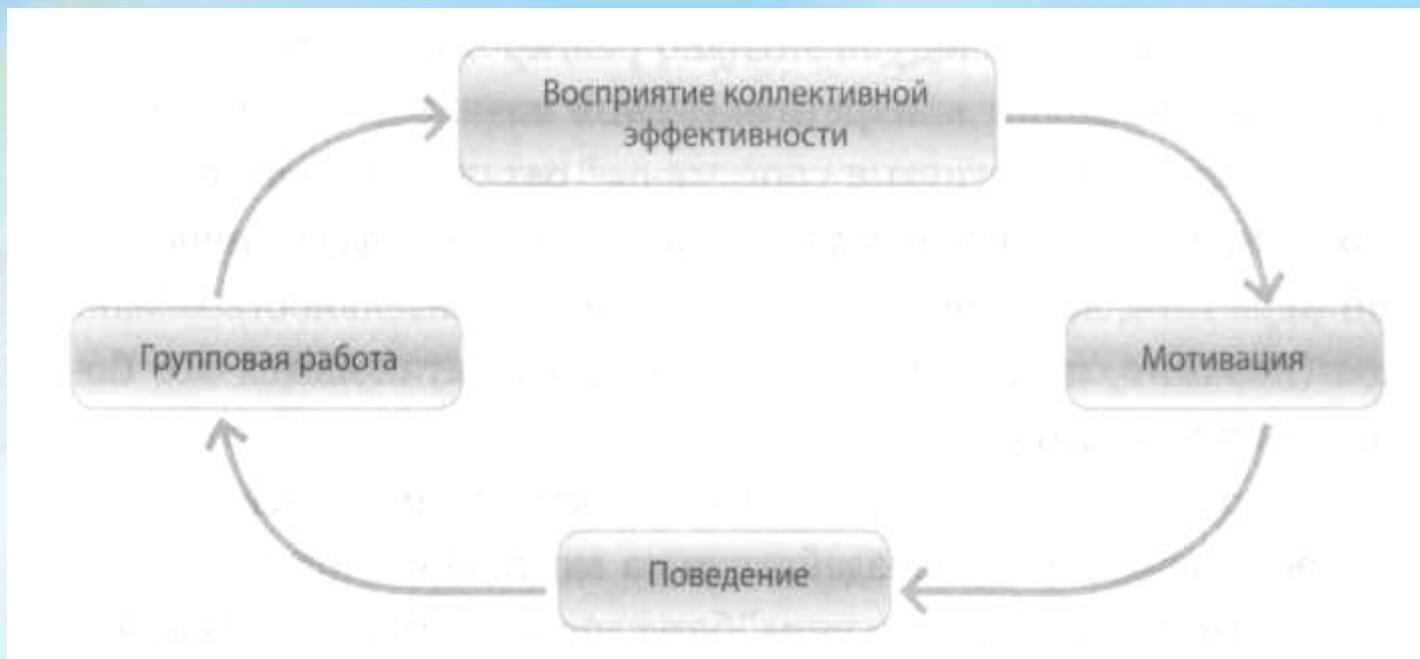
Мы наблюдаем, что уверенность в себе каждого члена команды и его уверенность в способностях своих товарищей и команды в целом взаимно влияют друг на друга. Эту коллективную эффективность можно определить как «разделение группой общего убеждения в ее консолидированной способности организовывать и осуществлять действия, необходимые для того, чтобы достичь запланированного». В командных видах спорта такое убеждение влияет на результаты работы команды (и, в свою очередь, обусловлено ими).

Восприятие коллективной эффективности влияет на то, что группа решает делать (в отношении целей и задач), на то, как она намеревается это осуществить (т. е. какого рода обязательства она на себя берет и какие усилия от нее потребуются), и на то, как долго группа готова противостоять неудачам. Мы можем сравнить коллективную эффективность с концепцией победного духа; это означает, что команда не ограничивает свое стремление выиграть, не перестает верить, что может это сделать, и никогда не оставляет своих усилий.

Команды с высоким уровнем коллективной эффективности в большей степени готовы встретиться с трудностями, чаще ставят амбициозные цели и упорнее работают над их достижением. Такие команды также менее склонны колебаться, когда на их пути встречаются препятствия или когда они терпят неудачу. С мотивационной точки зрения подобное поведение команды обусловлено тем, что руководитель команды видит одну из своих приоритетных задач в создании высокого уровня воспринимаемой коллективной эффективности. Это, в свою очередь, повышает восприятие индивидуальной эффективности, улучшает мотивацию и позволяет совершенствоваться членам команды.

Уверенность заразителна. Как и ее отсутствие (Винс Ломбарди).





Руководители команд могут достичь всего этого различными способами, — например, усиливая уверенность членов команды в способностях своих товарищей, повышая качество и количество тренировок, обращая внимание спортсменов на рекорды и достижения в данном виде спорта или на успешное выступление сравнимой по силам и возможностям команды.

В команде восприятие коллективной эффективности не является эквивалентом простой суммы восприятия индивидуальной эффективности членов команды, поскольку коллективная эффективность предполагает мультипликативный эффект механизмов взаимного усиления. Когда ваши товарищи по команде — высококвалифицированные спортсмены, это воодушевляет вас работать с полной отдачей. Чем выше взаимозависимость среди членов команды, тем сильнее положительное воздействие восприятия коллективной эффективности на деятельность команды.

На восприятие коллективной эффективности могут повлиять различные внешние факторы. Так, исследование, проведенное с участием игроков в волейбол, показывает, что такое восприятие сильнее при домашних играх, чем при играх на выезде. Тренерам важно понимать, какие факторы снижают восприятие коллективной эффективности и как уменьшить воздействие таких факторов на команду. Например, можно подготовить команду позитивно реагировать на обстановку, в которой проходит конкретная игра. В начале матча или игры подготовка и достигнутые спортивные результаты положительно влияют на восприятие коллективной эффективности; по мере того, как возрастает конкуренция, деятельность команды (неважно, позитивная или негативная) становится все более значимой.

В спорте победы и поражения объективны и оказывают глубокое и немедленное воздействие на мотивацию игроков.

Положительные результаты, безусловно, помогают повысить самооценку и способствуют росту коллективной самоэффективности. Следовательно, для руководителя команды важно заранее настроить спортсменов на победу, особенно в том случае, если команда не обладает менталитетом победителя или долгим опытом успешных выступлений.

Вы должны обладать менталитетом победителя и знать, как передать его игрокам. Например, я всегда тренировал команды с долгой историей неудач: «Фиорентину», «Лацио», «Интер», «Манчестер Сити»... С каждой из них важно было выиграть сразу же, пусть даже не очень значимые соревнования, такие как Кубок Италии, который в стране ценится меньше, чем чемпионат. Это помогает возродить победный дух (Роберто Манчини).

С другой стороны, негативные результаты могут привести к нисходящей спирали поражений, поскольку в случае проигрыша существует риск, что команда утратит свою самооценку и чувство самоэффективности. В этой связи способность руководителя команды анализировать информацию и управлять механизмами обратной связи может сыграть решающую роль. В качестве примера приведем ситуацию, когда тренер тщательно выявляет причины, лежащие в основе поражения, а затем выбирает действенные коррективные меры и доводит их до сведения команды.

Информация, способная свести к минимуму уровень неопределенности в отношении самоэффективности команды, включает в себя не только результаты, достигнутые отдельными спортсменами или командой в целом, но и аналогичные статистические данные близких по уровню подготовки команд или игроков. С целью повышения мотивации тренер может напомнить о победах, одержанных ранее членами команды («Если мы это сделали раньше, мы можем сделать это снова»), или сравнить свою команду со сходными историями успеха («Если они могут сделать это, то и мы можем»).

Товарищи по команде могут повысить уверенность игрока в его самоэффективности, подбадривая его и совершая действия, способные укрепить его самооценку. Тренер, в свою очередь, может поддерживать команду таким же образом. Убеждение, что каждый игрок может рассчитывать на помощь высококвалифицированных товарищей по команде, также снижает неопределенность. В этом случае восприятие коллективной самоэффективности («Я — часть выигрывающей команды») положительно воздействует на личную самоэффективность.

Однажды мы должны были играть против топ-команды с великолепным полузащитником, играющим в той же зоне, что и наш. Я видел, что мой полузащитник по-настоящему нервничает, поэтому я сказал ему: «Подумай о том, как напуган твой соперник; он не играет в команде, где все поддерживают друг друга, как у нас. Когда он проходит с мячом, рядом с ним нет никого, кому можно пасовать, а ты получишь помощь от двух или трех своих товарищей. Когда ты получишь мяч, тебя будут окружать пятеро твоих товарищей, и ты сможешь выбрать, кому пасовать (Арриго Сакки).

В командных видах спорта выигрыш или поражение в значительной мере воздействуют на мотивацию, что, в свою очередь, влияет на самооценку игроков, их уверенность в себе и веру в команду.

Именно вкус победы повышает мотивацию. Когда игрок думает об эмоциях, которые сопровождали победу, он снова хочет как можно скорее испытать их — вновь ощутить счастье, удовлетворение и чувство исполнения желаний (Карло Анчелотти).

Быть тренером — значит стремиться оптимальным образом сбалансировать эмоциональное состояние как отдельных игроков, так и команды в целом после успеха или поражения. Следует отметить, что достижение или опережение командных целей может способствовать чрезмерному росту уверенности в себе у игроков, что ведет к самоуспокоенности и резкому снижению мотивации.

Последствия победы могут быть сложнее, чем последствия проигрыша, потому что порой выигрыш порождает избыток энтузиазма и уверенности. Проблема заключается в том, что игроки не должны успокаиваться, они всегда должны стремиться к большему (Марио Беретта).

Такая точка зрения заслуживает внимания, поскольку исследования, посвященные самоэффективности и коллективной эффективности в сфере бизнеса, как правило, игнорируют потенциальный негативный эффект самоуверенности. Очевидно, что на противоположном полюсе — ситуация, когда полоса неудач подрывает уверенность команды в своих силах и ее веру в свой потенциал. В таком случае работа тренера состоит в снижении неопределенности.

Тренер должен быть уверен, что команда работает на поле, уверен в игре, в ролях спортсменов как на игровой площадке, так и вне ее, уверен в общих ценностях, в том, что в течение игрового сезона он может рассчитывать на команду как в хорошие времена, так и в плохие. Это дает душевное спокойствие и решимость. Порой мы не достигали нужного результата, несмотря на отлично проделанную работу. В таких случаях я просил игроков продолжать верить в то, что не вызывало у нас сомнений: в отличную спортивную подготовку, в наши знания и практику, в понятную и четко обозначенную роль каждого, в наш квалифицированный технический персонал. Я поделился этой убежденностью с игроками, и каждый принял ее как необходимый критерий. Затем я попросил их поверить еще больше. Я не думаю, что в таких случаях правильным будет отвергать все, что вы делали до этого момента. Вы рискуете дезориентировать людей еще больше (Марио Беретта).

После достижения важного рубежа может возникнуть не только чувство удовлетворения и достижения цели, но и чрезмерная уверенность в своих способностях. Мы чувствуем себя непобедимыми и рискуем недооценить своих соперников. С другой стороны, если все не ладится, это может привести к разногласиям... Поэтому необходимо устранять любую напряженность, как только она появляется... Нам нужно фокусироваться на том, что мы делаем лучше всего, что мы знаем наверняка. — но никогда на нашей неуверенности (Карло

Эффективный тренер мотивирует команду, формируя понятные ожидания, которые разделяются и принимаются всеми членами команды

Ряд описанных выше функций мотивируют команду в той мере в которой они снижают у членов команды чувство неопределенности в отношении ожидаемого поведения как отдельных игроков, так и команды в целом и последующего коллективного результата (мотивационная теория ожидания). Определение моделей для подражания, выработка понятных правил, управление механизмами поощрения и наказания — все это способы снижения степени неопределенности.

Мы стремимся не иметь в команде никаких правил. У нас есть то, что я называю «стандартами». Обычно, когда вам диктуют правила, вы никогда не соглашаетесь принять все правила, вы их только терпите. Но если у вас есть стандарты, то каждый вносит свой вклад в тот способ, которым вы собираетесь действовать. По своему опыту могу сказать, что у каждой из лучших команд были свои собственные стандарты. В олимпийской команде я работал со звездами. Я индивидуально встречался с Джейсоном Киддом, с Джеймсом Леброном, с Коби Брайантом, прежде чем организовать коллективную встречу. Я сказал им: «Я буду сегодня вечером беседовать с командой, но разговор пойдет не о защите или нападении, а о том, как мы собираемся жить в следующие шесть недель. Я хочу познакомить вас с двумя стандартами, которые собираюсь установить в команде. Когда мы говорим друг с другом, мы смотрим в глаза друг другу. Это — первое. И второе — мы всегда говорим друг другу правду. Если мы сможем сделать две эти вещи, появится доверие, которое станет единственной самой важной вещью для нас как для группы». А затем я сказал: «Вам не обязательно говорить мне об этом сейчас, но мне бы хотелось, чтобы вы внесли свой вклад во встречу и сказали сегодня хоть что-нибудь. И неважно, что вы скажете, — если все согласятся с вашим предложением, оно станет одним из наших стандартов». У нас с командой вышел продолжительный разговор, входе которого мы определили 15 стандартов. Каждый из этих ребят выступил, они ответственно подошли к делу. Их слушали не из уважения к их спортивному таланту, а потому, что они говорили важные вещи. Леброн сказал: «Никаких оправданий. Мы знаем, что мы лучшие. Мы играем за свою страну. Так что никаких оправданий». И это был наш первый стандарт. Джейсон Кидд сказал: «Мы не должны опаздывать и должны уважать друг друга». ... Если бы в первое время кто-нибудь опоздал, я бы взял на себя инициативу и, возможно, сказал бы паре наиболее уважаемых игроков: «Знаете, Дуэйн опоздал, — мне нужно что-нибудь с этим делать?» Они бы ответили, что сами всё уладят. И если бы опоздание повторилось, я бы адресовал эту проблему всей группе. Я без колебаний сделал бы это, если бы игроки бездействовали (Майк Кржижевски).

На индивидуальном уровне способы мотивировать спортсменов работать упорнее над определенными тренировочными упражнениями (усилие) зависят от того, насколько спортсмены убеждены в том, что эти упражнения помогут им лучше выступить (действие), и в том, что усовершенствованные в процессе тренировок навыки дадут им возможность участвовать в большем количестве игр (поощрение). Естественно, тренер может в качестве мотиватора использовать то значение, которое спортсмен придает конкретному поощрению или наказанию. Например, некоторые игры более важны, чем другие, и включение в основной состав на крупный матч может стать более мощным мотивационным фактором, чем участие в более скромном соревновании.

Следует также отметить парадокс, свойственный только миру спорта и касающийся мотивационного процесса, который связан с мотивационной теорией ожидания. Тренеру, в отличие от бизнес-менеджера, чрезвычайно просто мотивировать группу, столкнувшуюся с невозможной задачей. Низкая вероятность достижения цели (например, выиграть у теоретически гораздо более сильного соперника) не демотивирует команду. Напротив, спортсмены, как правило, высоко мотивированы перспективой осуществления подобной задачи. Более того, они не испытывают беспокойства перед игрой, потому что чувствуют, что им нечего терять (но получить они могут все), и это уменьшает стресс, связанный с риском не оправдать ожидания болельщиков, клуба и др.



Эффективный тренер мотивирует команду, создавая у членов команды ощущение справедливости, но не равенства

Некоторые из функций мотивационных тренировок, описанных в нашей модели, позволяют успешно создавать условия для сплоченности команды. По сути, эти функции снижают уровень неопределенности в отношении несправедливого дифференцированного обращения с членами команды, которое может породить зависть, возмущение и чувство обиды, подорвать командный дух и разрушить чувство принадлежности (теория справедливости).

Снизить подобный уровень неопределенности руководителю команды помогает способность согласовать степень проявления персонального внимания к игрокам с правилами команды и найти оптимальное соотношение между поощрением соревновательности, с одной стороны, и социализации — с другой. Эффективный тренер знает, как распределять свое внимание между разными спортсменами с различными способностями и мотивацией и в то же время создавать атмосферу справедливости и беспристрастности.

Таким образом, основной задачей для руководителя команды как в бизнесе, так и в спорте остается умение относиться к сотрудникам как к индивидуальностям. Это означает взаимодействовать с каждым членом команды персональным способом, не создавая при этом впечатления пристрастного или несправедливого обращения. Главным в такой ситуации является умение сформировать у команды понимание существенных различий между справедливым отношением и равенством.

Под «привилегией» я понимаю не необоснованное признание, но нечто завоеванное игроком, результат его работы на протяжении достаточного времени (Этторе Мессина).



Поскольку члены команды отличаются друг от друга возрастом, подготовкой, личными качествами, тренер относится к своим подопечным по-разному. Один из тренеров рассказал нам, как он старался показать спортсменам, что относится к ним одинаково, и одновременно признавал, что некоторые члены команды заслуживали особого обращения:

При управлении командой со всеми ее членами я обхожусь одинаково. Когда вы руководите 25 людьми, вы не можете вести себя с каждым из них особым образом. Общение с ключевым игроком никогда не бывает легким, но если он согласен, вы можете использовать некоторые стратегии, которые позволяют вам послать четкие сигналы всей группе. Мой лучший игрок Джанлука Виалли значительно помог мне в этом. Иногда, приходя на площадку, я отводил его в сторону и говорил: «Слушай, сегодня я тобой недоволен», — потому что было важно показать команде, что тренер сердится даже на Виалли, и это было мощным посланием всей команде. Затем мы возвращались на поле, и спустя некоторое время я кричал: «Виалли, какого дьявола ты делаешь! Сделай это упражнение правильно!» Это работало как заклинание (Марчелло Липпи).

Справедливость часто трактуется как предоставление всем членам команды одинаковых возможностей принять участие в командном процессе. Это существенным образом влияет на сплоченность и мотивацию игроков.

Вы должны одним и тем же образом работать с каждым спортсменом в группе, чтобы поддерживать уровень мотивации (Луиджи Дельнери).

Тренер должен предоставить одинаковый набор услуг всем членам группы. Вы должны исправлять ошибки каждого, давать советы каждому, никого не игнорируя. Спортсмены, не принимающие участия в игре, не могут быть предоставлены сами себе... Вы должны готовить тренировки таким образом, чтобы вовлечь в них каждого члена команды в равной степени. Каждый спортсмен должен иметь возможность показать, чего он достиг (Сильвио Бальдини).

Я не должен никем пренебрегать. Все игроки объединяются, не исключая никого ни с точки зрения деятельности, ни с точки зрения психологии, если сталкиваются с конкуренцией или проблемами, порожденными сложной обстановкой (Джанкарло Камолезе).

Эффективный тренер мотивирует команду, делая работу ее членов более значимой

В соответствии с положениями теории трансформационного лидерства поднятие планки индивидуальных и коллективных целей играет важную роль в мотивации. Некоторые функции мотивационных тренировок также призваны повышать мотивацию членов команды благодаря персональному вниманию, которое тренер уделяет спортсменам, предоставлению примеров для подражания, а также в силу значимости целей и уникальности ролей. Два последних фактора могут придать значимость деятельности, которую осуществляют спортсмены, заставляя их ощущать всю важность этой деятельности. Форма постановки задач также может обогатить деятельность спортсменов, делая ее более приятной и повышая мотивацию.

Руководители команды должны искать пути и механизмы повышения мотивации, которые могут сделать работу членов команды более значимой. Они могут усиливать у игроков чувство принадлежности к команде, формировать приятную, дружелюбную атмосферу, усиливать чувство ответственности.

Когда я играл за «Сампдорию», клуб и президент сумели внушить мощное чувство принадлежности к команде. Наш менеджер рассказывал, что многие сотрудники настолько преданы клубу, что снят в пижамах с его эмблемой. Такое чувство по отношению к клубу следует поощрять. В начале каждого сезона тренер должен приглашать игроков, особенно молодых, посетить зал трофеев клуба, стадион клуба, его офисы. Он должен организовать для игроков встречу с болельщиками, показать видеоклип об истории клуба. Это позволит сформировать идентичность, коренящуюся в истории, в ценностях и в глубоком понимании того, чем организация является для тех людей, которые работают в ней сегодня, для тех, кто работал раньше, для болельщиков. В «Ювентусе», возглавляемом Марчелло Липпи, командный дух, напротив, базировался на простой мотивации, которую тренер и клуб передавали нам: «долг» игроков — снова выиграть чемпионат, в команде, которая имела удивительно успешную историю, но не выигрывала на протяжении шести лет, и сделать счастливыми 11 миллионов итальянских болельщиков. Это тяжелое бремя ответственности стало очень мощным мотивационным стимулом. Наконец, в сборной Италии, которую тренировал Адзельо Вичини, командный дух возникал из чувства ответственности, порожденной осознанием того, что мы представляем свою страну; нас объединяло то удовольствие, которое мы получали от общества друг друга и от работы с тренером, который знал, как эффективно поддерживать игроков (Джанлука Виалли).



Эффективный тренер мотивирует команду, используя качество межличностных отношений с членами команды и среди них.

Способность руководителя команды поощрять социализацию игроков, порождать среди них здоровое соперничество и уделять им персональное внимание также может повышать мотивацию. С этой целью используется мотивационная роль межличностных взаимоотношений, которые усиливают сплоченность команды и чувство принадлежности к ней.

Набор мотивационных инструментов, который мы рассмотрели, описывает способность лидера принимать целый ряд взаимозависимых решений, которые влияют на мотивацию членов команды. Необходимыми предпосылками для оптимизации этих решений являются способность к самоанализу со стороны руководителя команды, а также психологическая устойчивость, характерная для сбалансированного образа жизни, которого непросто придерживаться, выполняя стрессовую роль лидера команды.

Ключом для тренера является способность слушать, минута за минутой, задавать себе вопросы и отдавать себе отчет в том, мыслит ли он ясно или он утомлен. Это необходимо для проверки своего душевного баланса. Очень важно обрести эмоциональное равновесие, чтобы не чувствовать себя слишком усталым, чтобы не идти на поводу у других. Трудно постоянно сохранять ясность мышления, особенно когда время ограничено, например, в ситуациях, когда матчи следуют один за другим, как во время Олимпийских игр или Кубка мира (Сандро Гамба).

Когда я спросил Алекса Фергюсона о секрете его «долгой жизни на тренерской скамейке» и попросил совета в том, как быть успешным тренером, он посоветовал мне учиться играть на пианино. Это отличный урок. Я усвоил, что надо иметь разнообразный круг интересов, потому что это единственный способ справиться со стрессом от профессии, которая невероятно увлекательна и в конце концов может полностью поглотить человека, посвятившего ей себя. Это единственный способ сохранить ясную голову, которая нужна, чтобы анализировать сложные ситуации, понимать проблемы и принимать оптимальные решения, несмотря на давление (Джанлука Виалли).

Финансовый менеджмент в спорте

Как и все формы бизнеса, спортивные организации нуждаются в сильной системе финансового менеджмента с целью обеспечения своей долгосрочной жизнеспособности. Однако так было не всегда, и за последние 50 лет спорт в мире прошел четыре этапа коммерческого и финансового развития.

На первом этапе состязания рассматривались как развлекательные и культурные мероприятия, спортивные организации находились в зачаточном состоянии, доходы были мизерными, спортом занимались преимущественно для удовольствия, а спортивная деятельность организовывалась и управлялась волонтерами. Эту модель часто описывают как «кухонный» подход к спортивному менеджменту, поскольку соревнованиями руководили несколько сотрудников, собираясь дома у одного из них. Такой подход имеет определенные сильные стороны, поскольку он не только обеспечивает вовлеченность простых игроков и членов организации и уделяет основное внимание местным общественным клубам, но и прививает набор устойчивых ценностей, учащих любить игру ради самой игры и идеализирующих статус любителя. Но одновременно консервируется простая система менеджмента, управляемая административным комитетом, который формируется из нескольких выборных членов и назначающих самих себя официальных лиц. В их число входят президент, представляющий на публике клуб или ассоциацию; секретарь, который составляет список членов и организует других для управления командами, проведения мероприятий и обслуживания помещений и спортивных объектов; казначей, следящий за финансовыми делами организации. Последний чаще всего не знаком с теорией и основами бухгалтерского учета, но компенсирует недостаток профессиональной компетенции вниманием к деталям и желанием обеспечить превалирование поступлений над расходами.

Второй этап — это коммерциализация, когда доходы клубов повышаются, а сотрудники и игроки получают плату за свои услуги. Если в «кухонной» модели финансовая жизнеспособность зависит от членских взносов, взносов игроков и общественной деятельности, то модель коммерциализованного спорта использует коммерческую ценность спорта для привлечения корпоративных и других спонсоров. На этом этапе организации, работающие в тех видах спорта, которые пользуются повышенным вниманием болельщиков, все больше осознают, что эта аудитория представляет интерес для коммерческих компаний, стремящихся рекламировать какую-либо продукцию, обеспечить специальный или эксклюзивный канал продаж или получить доступ к сегменту рынка, который будет восприимчив в их продукту. Спорт — это все еще развлекательная и культурная деятельность, главной целью все еще является общее развитие спорта, но появляется новая, второстепенная стратегия, уделяющая основное внимание развитию профессионального спорта и созданию способов, с помощью которых игроки смогут попасть в премьер-лигу или участвовать в чемпионате.

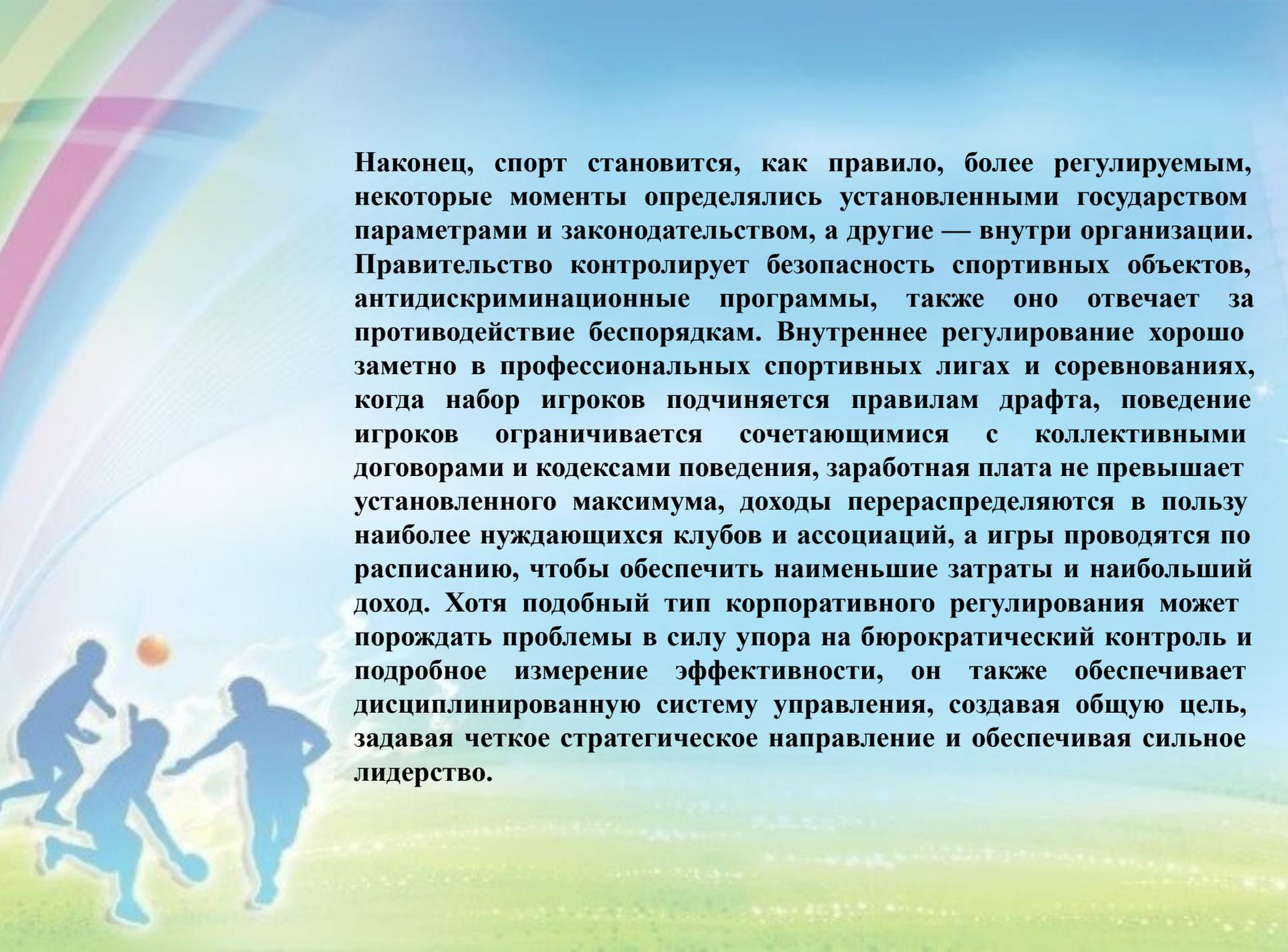


Третий этап — это бюрократизация, когда структуры спортивных организаций усложняются, появляется административное регулирование и нарастает функциональная специализация. Этот этап в значительной мере зависит от предыдущего, поскольку обеспечение эффективности бюрократической деятельности требует дополнительных ресурсов. На данном этапе структуры клуба, лиги или ассоциации определяют стратегическое направление и обеспечивают выполнение распоряжений и предписаний правительства. Затем создается организационное разделение между «рулевыми» (правление) и «гребцами» (главный управляющий и оперативный персонал), которые должны реализовывать планы и стратегии правления.

В дополнение создается набор аналогичных используемым в коммерческих организациях функций и процессов в целях обеспечения административной работы, маркетинга, финансов, развития игры, подготовки тренеров и игроков и т. д. На этом этапе модели спорта как развлекательной и культурной деятельности отводится меньше места, основное внимание уделяется модели спорта как бизнеса.



Четвертый и последний этап — превращение спортивных организаций в коммерческие компании, когда спорт принимает форму бизнеса, дорожа управлением бренда в такой же степени, что и отношениями с игроками и болельщиками. Все большая часть доходов поступает от спонсоров и оплаты прав на трансляцию, продажи товаров возрастают, а менеджеры начинают подходить к делу более профессионально и считают, что обеспечение конкурентного превосходства важнее желания придерживаться старых традиций. На этом этапе игроки становятся штатными работниками, занятыми полный рабочий день, создаются ассоциации игроков для защиты их интересов, а регулирующие спортивные органы начинают исполнять роль работодателей. Создается официальная система трудовых отношений, следствием чего является заключение подробных контрактных соглашений, коллективных договоров и кодексов поведения. Процесс маркетинга также становится все более сложным, поскольку спортивные клубы, ассоциации и лиги становятся торговыми марками, болельщики и члены спортивных организаций — потребителями, спонсоры — компаниями-партнерами, а название и образ торговой марки используются для укрепления договоренностей с компаниями-партнерами и рекламы товаров. На этом этапе также происходит переход к менеджериству, в результате возрастает ответственность спорта перед заинтересованными сторонами за свою деятельность и использование ресурсов. Это особенно заметно во взаимоотношениях спорта и правительства, когда государственное финансирование спортивных организаций напрямую зависит от того, достигают ли спортсмены определенных запланированных результатов. Такое фокусирование на менеджеристве также приводит к большей прозрачности благодаря упору на оценку деятельности. В рамках этой схемы нельзя далее ограничиваться определением эффективности одних только спортсменов, нужно измерять и такие параметры, как внутренние процессы и эффективность, финансовые результаты, рыночная конъюнктура, поведение сотрудников и особенно игроков и даже социальная ответственность.



Наконец, спорт становится, как правило, более регулируемым, некоторые моменты определялись установленными государством параметрами и законодательством, а другие — внутри организации. Правительство контролирует безопасность спортивных объектов, антидискриминационные программы, также оно отвечает за противодействие беспорядкам. Внутреннее регулирование хорошо заметно в профессиональных спортивных лигах и соревнованиях, когда набор игроков подчиняется правилам драфта, поведение игроков ограничивается сочетающимися с коллективными договорами и кодексами поведения, заработная плата не превышает установленного максимума, доходы перераспределяются в пользу наиболее нуждающихся клубов и ассоциаций, а игры проводятся по расписанию, чтобы обеспечить наименьшие затраты и наибольший доход. Хотя подобный тип корпоративного регулирования может порождать проблемы в силу упора на бюрократический контроль и подробное измерение эффективности, он также обеспечивает дисциплинированную систему управления, создавая общую цель, задавая четкое стратегическое направление и обеспечивая сильное лидерство.

Этапы и характеристики развития спорта как формы бизнеса

Этапы развития	Ценности	Доходы	Структуры	Менеджмент
Этап 1, «кухонный»	Любительство Волонтерство	Членские средства Доход социального клуба	Управленческий комитет	Поддерживающие действия
Этап 2, коммерческий	Популярность спорта Услуги для членов спортивных организаций	Билетные сборы Спонсорская помощь	Управленческие должности	Реклама клуба
Этап 3, бюрократический	Эффективное использование спортивных ресурсов Подотчетность	Доход компании Продажа товаров	Отделы и подразделения	Повышение эффективности клуба
Этап 4, корпоративный	Предоставление продукции Создание бренда	Стоимость бренда Права на трансляцию	Правление, принимающее решения Сотрудники, выполняющие эти решения	Повышение ценности клуба Регулирование компонентов



Источники финансирования спорта

Очевидно, что новая корпоративная модель спорта как формы бизнеса предусматривает значительное увеличение дохода. Но важно не выплеснуть вместе с водой и ребенка, поэтому традиционные формы денежных поступлений были сохранены, хотя и в несколько более сложной форме. Членские взносы все еще важны, как и сбор средств в ходе общественной деятельности и выручка от продажи билетов. Однако, как мы уже упоминали ранее, за последние 30 лет появились новые разнообразные финансовые источники, изменившие спорт и способы его деятельности. Финансирование спортивных организаций порождает множество вопросов, главные из которых следующие:

1. Откуда поступают деньги?
2. На что они тратятся?
3. Как отслеживается движение денег?

При ответе на эти вопросы важно различать финансовые средства, предназначенные для создания инфраструктуры и спортивных объектов, и средства, используемые для управления повседневной деятельностью спортивной организации. Следовательно, существует два типа основного использования средств. Первый — вложения в капитальное развитие, второй — обеспечение периодической и операционной деятельности.

Основные средства

Основные средства, которые являются деньгами для вложения в активы, поступают из различных перечисленных ниже источников.

1. Государственные субсидии, которые могут быть федеральными, региональными или муниципальными. Следует отметить, что существуют различия между видами спорта, которые отражают не только масштаб их деятельности, но и вероятность достижения ими успеха на международном уровне. Условия выдачи и размер субсидий порой зависят от соответствия деятельности спортивной организации определенным условиям, например следования конкретным стратегическим требованиям или соблюдения законодательных рамок.

2. Кредиты и заимствования — краткосрочные (до одного года) и долгосрочные (до 20 лет). Этот тип средств также называют заемным капиталом. Подобным образом можно получить деньги для инвестирования в объекты и приносящие доход активы. С другой стороны, кредиты налагают бремя процентов и не всегда способствуют Росту доходов.

3. *Новый выпуск акций или акции в свободном обращении - финансирование путем выпуска акций.*

Как и кредиты, этот вариант обеспечивает легкий доступ к денежным средствам, но, в отличие от заимствований, не сопровождается необходимостью выплаты процентов или основной суммы кредитору. Однако он передает контроль акционерам, которые ожидают выплаты дивидендов.

4. *Реинвестируемая прибыль* — деньги, вновь вкладываемые в спортивную организацию. В этом случае проценты выплачивать не надо, кроме того, сохраняется контроль над используемыми средствами. Для некоммерческих спортивных организаций реинвестирование прибыли является обязательным, так как этого требует закон.



Текущее финансирование

Текущее финансирование спорта включает средства для финансирования повседневной деятельности, поступающие из самых разных источников, в зависимости от типа спортивной организации. Ниже кратко перечислены источники доходов и указаны сильные и слабые стороны каждого из источников.

1. Членские взносы, которые могут взиматься только со взрослых, с семей и т. п. Они обычно вносятся авансом и являются относительно стабильными, поэтому представляют собой непосредственный источник финансовых средств. Членство также выполняет маркетинговую функцию, создавая основную потребительскую базу.
2. Входная плата со зрителей. Билеты могут быть для взрослых, семейными, VIP-класса. Хотя этот источник весьма гибок, он подвержен значительным колебаниям из-за изменения схем посещения и различий в составлении графиков игр.
3. Услуги для корпоративных клиентов, например VIP-ложи. В этом случае требуются крупные инвестиции, а сильные стороны заключаются в возможности наладить деловые связи и взимать высокую арендную плату.
4. Взносы и плата от спортсменов, включая взносы за участие и за пользование объектами, а также сдачу внаем оборудования. Следует отметить, что доход зависит от спроса, а спортсмены оплачивают приобретение опыта.
5. Специальные мероприятия по сбору средств, включая званые обеды, вечеринки, аукционы, викторины и т. п.; при этом на сотрудников и членов спортивной организации ложится дополнительная нагрузка. Однако подобные мероприятия могут приносить прибыль благодаря высокой наценке на еду и напитки.
6. Лотереи и игры, например вещевые лотереи, бинго и игровые автоматы. На осуществление подобной деятельности часто требуется разрешение, прибыль от нее невысока, а конкуренция сильная.





7. Продажа товаров, например сувениров, шарфов, футболок, курток и экипировки с автографами спортсменов. Эта мера может способствовать значительному и быстрому росту доходов, однако существует вероятность его снижения, если спортсмены будут показывать в ходе соревнований неудовлетворительные результаты.

8. Спонсорская помощь и реклама — еще один прибыльный источник, включающий продажу права на название объекта или соревнования, партнерство, размещение баннеров, рекламу продукции звездами спорта и т. д. Следует отметить, что организация может утратить автономность и стать зависимой от спонсорских доходов, а также будет вынуждена уступать требованиям своих партнеров.

9. Обслуживание зрителей, в том числе продажа еды и напитков.

Это достаточно трудоемкое занятие, но, поскольку обслуживание производится в среде, где отсутствуют конкуренты, можно добиться более высоких показателей рентабельности.

10. Права на трансляцию, например по радио или телевидению, а с недавних пор через Интернет и на мобильные телефоны. В данном случае в центре внимания оказываются профессиональные виды спорта с большим количеством зрителей, так что этот вариант может оказаться неподходящим для большинства спортивных ассоциаций и клубов. В то же время он предоставляет единственный крупнейший источник дохода для профессиональных спортивных лиг.

11. Инвестиционный доход, например заработанные проценты и дивиденды на акции. Однако цена акций может значительно измениться за короткий срок, и понесенные в итоге потери повысят уровень риска. Кроме того, процентные ставки могут быть низкими.

12. Предоставляемые федеральными, региональными или муниципальными органами государственной власти субсидии. Их размер в значительной мере зависит от поддерживаемого вида спорта, может меняться с течением времени, и, как и в случае с основными средствами, для получения государственной помощи деятельность спортивной организации должна соответствовать определенным условиям.

Расходы, возникающие в ходе деятельности спортивного предприятия, тоже различаются. Можно выделить следующие категории затратных статей:

1. Заработная плата штатному, контрактному или временному административному персоналу и игрокам. Обычно это самые крупные расходы, размер которых зависит от инфляции и условий конкуренции, когда клубы стремятся заполучить лучших игроков.

2. Накладные расходы на штаты, включая страховку, оплату обучения, отпусков и пенсионные выплаты. Этих расходов требует закон, они постоянны и обусловлены трудовым договором.

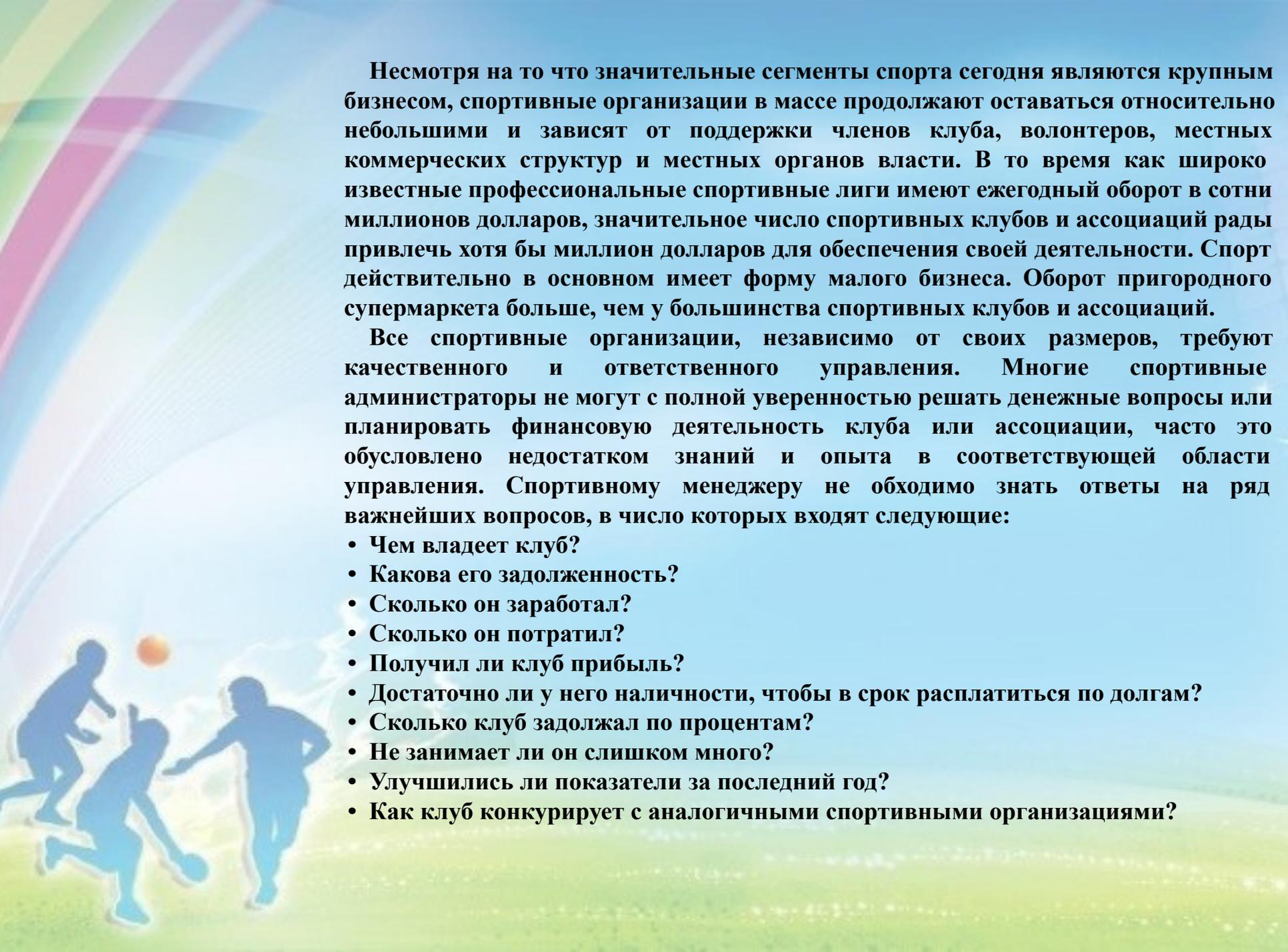
3. Маркетинговые затраты на рекламу, продвижение товара, посещение торговых объектов, оформительские материалы и раздачу товара во время промоакций. Следует отметить, что эта категория расходов легко может выйти за рамки сметы, поскольку, согласно общепринятому убеждению, «слишком много маркетинга не бывает».

4. Поддержание офиса — оплата электроэнергии, телефонных переговоров и использования факса, канцелярских принадлежностей, почтовых и типографских услуг. Эти расходы постоянны и требуют тщательного контроля.

5. Поддержание спортивных объектов — обслуживание игрового поля, трибун и помещений для членов спортивных организаций. Эксплуатационные расходы являются постоянными и часто забирают значительную долю доходов.

6. Управление игроками, включая оплату оборудования, спортивной формы, медицинского обслуживания, поддержания физической формы и связанных с участием в соревнованиях поездок. Хотя эти расходы составляют важное вложение в повышение эффективности, они требуют тщательного планирования.

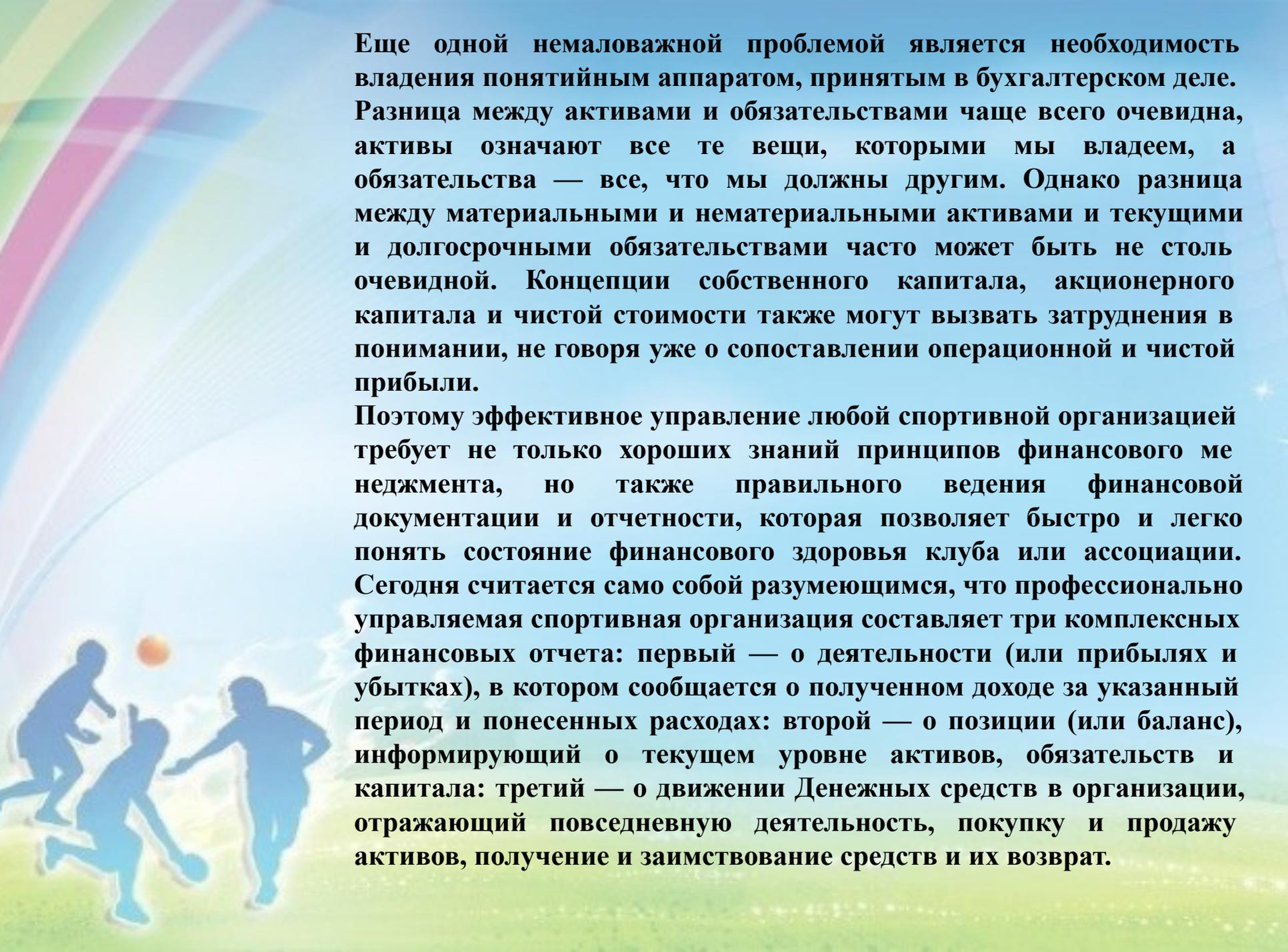
7. Износ активов — спортивных объектов, зданий, автомобилей и оборудования. Активы со временем теряют ценность и должны заменяться. Кроме того, износ является неденежным расходом, и очень важно, чтобы активы списывались как расходы в течение срока их эксплуатации.



Несмотря на то что значительные сегменты спорта сегодня являются крупным бизнесом, спортивные организации в массе продолжают оставаться относительно небольшими и зависят от поддержки членов клуба, волонтеров, местных коммерческих структур и местных органов власти. В то время как широко известные профессиональные спортивные лиги имеют ежегодный оборот в сотни миллионов долларов, значительное число спортивных клубов и ассоциаций рады привлечь хотя бы миллион долларов для обеспечения своей деятельности. Спорт действительно в основном имеет форму малого бизнеса. Оборот пригородного супермаркета больше, чем у большинства спортивных клубов и ассоциаций.

Все спортивные организации, независимо от своих размеров, требуют качественного и ответственного управления. Многие спортивные администраторы не могут с полной уверенностью решать денежные вопросы или планировать финансовую деятельность клуба или ассоциации, часто это обусловлено недостатком знаний и опыта в соответствующей области управления. Спортивному менеджеру не обходимо знать ответы на ряд важнейших вопросов, в число которых входят следующие:

- Чем владеет клуб?**
- Какова его задолженность?**
- Сколько он заработал?**
- Сколько он потратил?**
- Получил ли клуб прибыль?**
- Достаточно ли у него наличности, чтобы в срок расплатиться по долгам?**
- Сколько клуб задолжал по процентам?**
- Не занимает ли он слишком много?**
- Улучшились ли показатели за последний год?**
- Как клуб конкурирует с аналогичными спортивными организациями?**



Еще одной немаловажной проблемой является необходимость владения понятийным аппаратом, принятым в бухгалтерском деле. Разница между активами и обязательствами чаще всего очевидна, активы означают все те вещи, которыми мы владеем, а обязательства — все, что мы должны другим. Однако разница между материальными и нематериальными активами и текущими и долгосрочными обязательствами часто может быть не столь очевидной. Концепции собственного капитала, акционерного капитала и чистой стоимости также могут вызвать затруднения в понимании, не говоря уже о сопоставлении операционной и чистой прибыли.

Поэтому эффективное управление любой спортивной организацией требует не только хороших знаний принципов финансового менеджмента, но также правильного ведения финансовой документации и отчетности, которая позволяет быстро и легко понять состояние финансового здоровья клуба или ассоциации. Сегодня считается само собой разумеющимся, что профессионально управляемая спортивная организация составляет три комплексных финансовых отчета: первый — о деятельности (или прибылях и убытках), в котором сообщается о полученном доходе за указанный период и понесенных расходах; второй — о позиции (или балансе), информирующий о текущем уровне активов, обязательств и капитала; третий — о движении Денежных средств в организации, отражающий повседневную деятельность, покупку и продажу активов, получение и заимствование средств и их возврат.

Баланс

Баланс измеряет благосостояние спортивной организации. При его составлении активы записываются в левой части документа, обязательства — в правой. Владение (также именуемое собственным капиталом, собственными средствами или накопленными средствами) помещается в правой части и представляет собой разницу между активами и задолженностями. Баланс дает ясную картину благосостояния спортивной организации на данный момент времени, сопоставляя активы (то, чем она владеет) и обязательства (то, что она должна). Баланс также показывает источники финансирования активов организации — капитал (имеется в виду капитал владельца) или заемные средства, полученные от другой организации или физического лица.

Важно отметить, что не все активы одинаковы. Их можно разделить на несколько категорий, как и обязательства. В результате будет составлен баланс, рисующий четкую картину текущих и долгосрочных активов и текущих и долгосрочных обязательств. Уровень собственного, или акционерного, капитала (или накопленных средств, как его часто называют в отчетах некоммерческих спортивных организаций) также будет определен в балансе, поскольку это, по сути, разница между активами и обязательствами. Активы создаются с помощью собственного капитала, реинвестированной прибыли или заемных средств.



Активы

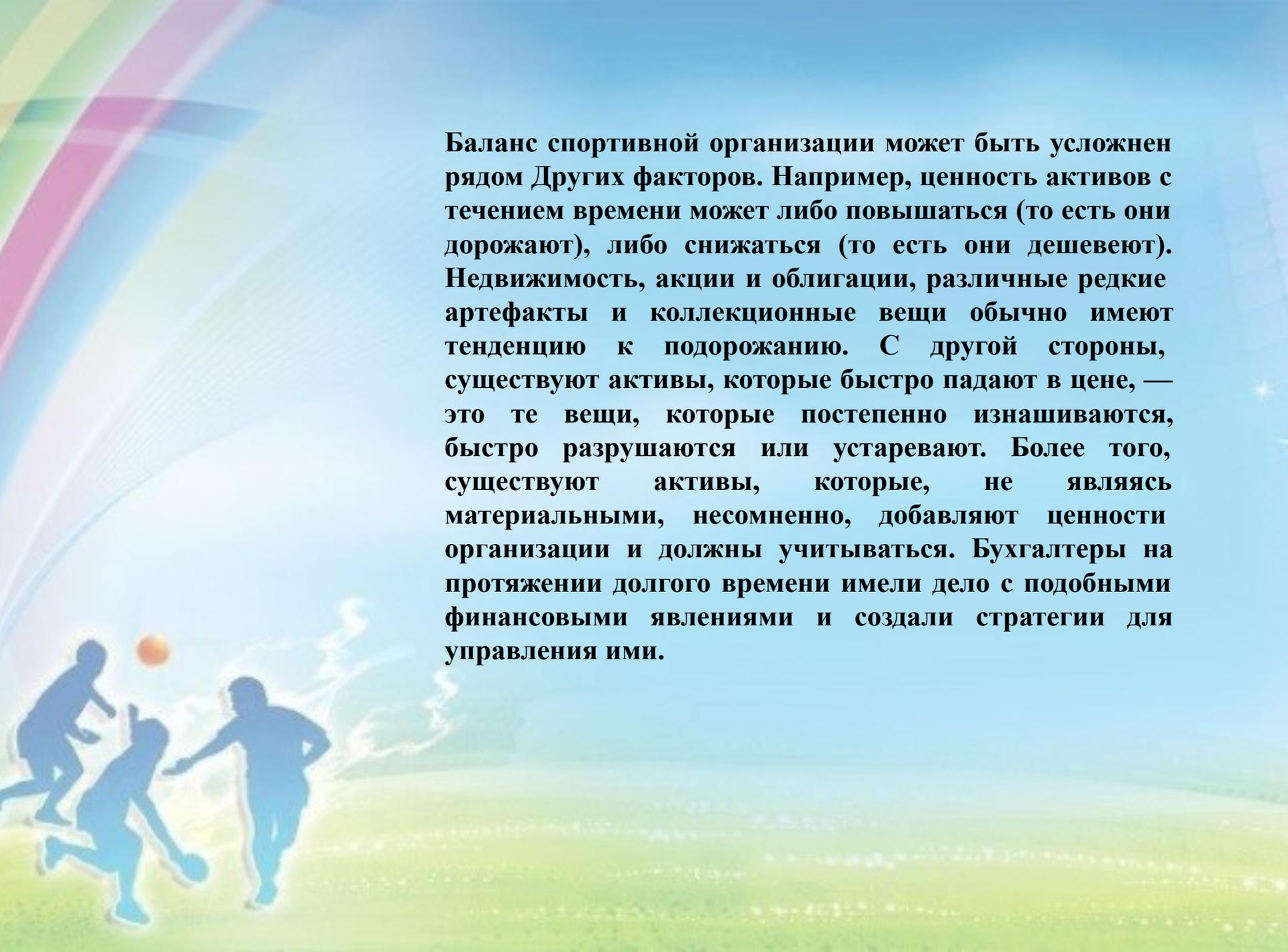
Если давать формальное определение, то под активами понимаются ресурсы, принадлежащие организации и контролирующиеся ей, от которых в будущем ожидается получение дохода. Активы в балансе не только разделены на разные категории, но и перечислены в соответствии со степенью их ликвидности: сначала указываются наиболее ликвидные, а наименее ликвидные располагаются на последних позициях. Уровень ликвидности актива — это степень свободы, с которой он может быть обращен в денежные средства. Все активы, которые легко могут быть конвертированы, собираются под заголовком «Ликвидные активы». В их число чаще всего входят денежные средства в банке, кредиторская или дебиторская задолженность (включая краткосрочные счета или векселя к еще не полученной оплате), вложения в ценные бумаги (которые можно обратить в денежные средства с помощью продажи) и запасы материалов и товаров (которые при необходимости также можно продать). Сюда же могут быть включены и такие элементы, как заранее оплаченные расходы (то есть счета, оплаченные авансом).

Уровень ликвидных активов — важный индикатор финансового здоровья спортивной организации, поскольку эти средства используются для оплаты счетов и кредитов.

Кроме того, составляется список основных или неликвидных активов. В эту категорию входит все, что нельзя легко и быстро конвертировать в денежные средства. Сюда попадут некоторые материалы и товары, не пользующиеся большим спросом. Главными элементами будут материальные активы, которые наиболее важны для создания дохода, но которые сложно быстро продать по хорошей цене, например офисная мебель и оборудование (включая все виды спортивного оборудования), транспортные средства, здания и земельный участок. Перестройка зданий (например, реконструкция стадиона) тоже является примером неликвидных активов.

Типы активов

<i>Категория активов</i>	<i>Степень ликвидности</i>	<i>Пример</i>
Денежные средства в банке	Высокая (ликвидные)	Баланс торгового счета
Дебиторская задолженность	Средняя (ликвидные)	Средства, задолженные членами клуба
Заранее оплаченные расходы	Средняя (неликвидные)	Оплата страховки на следующий год
Акции компании	Средняя (ликвидные)	Владение акциями
Запасы	Средняя (ликвидные)	Запасы спортивного оборудования
Офисное оборудование	Низкая (неликвидные)	Компьютерная система
Другое оборудование	Низкая (неликвидные)	Офисная мебель
Транспортное средство	Низкая (неликвидные)	Владение средством передвижения
Недвижимость	Низкая (неликвидные)	Владение офисным зданием
Ремонт здания	Низкая (неликвидные)	Ремонт стадиона



Баланс спортивной организации может быть усложнен рядом Других факторов. Например, ценность активов с течением времени может либо повышаться (то есть они дорожают), либо снижаться (то есть они дешевеют). Недвижимость, акции и облигации, различные редкие артефакты и коллекционные вещи обычно имеют тенденцию к подорожанию. С другой стороны, существуют активы, которые быстро падают в цене, — это те вещи, которые постепенно изнашиваются, быстро разрушаются или устаревают. Более того, существуют активы, которые, не являясь материальными, несомненно, добавляют ценности организации и должны учитываться. Бухгалтеры на протяжении долгого времени имели дело с подобными финансовыми явлениями и создали стратегии для управления ими.

Амортизация

Амортизация основывается на принципе, что все неликвидные активы представляют запас потенциальной услуги, которой организация намерена пользоваться на всем протяжении срока эксплуатации актива. Активы имеют ограниченный ресурс, поскольку они постепенно изнашиваются, а возможно, и устаревают. Учет амортизации — это процесс, при помощи которого снижение сервисного потенциала актива, например транспортного средства, постепенно учитывается как периодическая запись расхода, покрываемого за счет дохода. Иначе говоря, актив обесценивается по сравнению с ценой покупки или рыночной стоимостью, и это снижение стоимости компенсируется за счет дохода. Чтобы распределить стоимость актива на период его использования, необходимо провести оценку срока службы актива. Обычно этот срок меньше, чем время физической эксплуатации актива. Например, в случае с транспортным средством может быть принято решение, что после трех лет использования оно не будет работать так эффективно, поэтому по истечении этого периода будет стоить меньше, несмотря на то что оно все еще работает. Если актив имеет остаточную или ликвидационную стоимость, то она вычитается из цены актива для определения истинной суммы амортизации.

Простейшим методом амортизации актива является линейный метод, или метод пропорционального списания стоимости. В соответствии с ним равные суммы амортизации распределяются между каждым полным отчетным периодом на протяжении срока службы актива. Сумма амортизации для каждого периода определяется следующим образом: сумма, получившаяся в результате вычитания из стоимости актива остаточной стоимости, делится на количество периодов на протяжении срока службы актива. Рассмотрим проведение указанных вычислений на примере компьютерной системы, приобретенной за 11 000 долларов США. Предполагается, что после пяти лет ликвидационная стоимость системы будет составлять 1 000 долларов. Используя линейный метод, получим сумму ежегодной амортизации, равной 2 000 долларов. Эта цифра является результатом деления разницы между ценой покупки и ликвидационной стоимостью (10 000 долларов) на пять лет запланированного срока службы. Стоимость ежегодной амортизации будет заноситься как расход в отчет о прибылях и убытках в течение следующих пяти лет. Процесс распределения стоимости актива между определенными временными промежутками называется износом и призван ясно продемонстрировать связь между извлечением выгод от использования актива и необходимыми для их создания издержками.

Оценка активов

В зависимости от текущих условий и цен стоимость активов может меняться. Пока не заявлено другое, активы оцениваются по цене их покупки, известной как первоначальная стоимость. Однако многие активы, особенно земельные участки и здания, могут расти в цене с течением времени. Если оценка не производится периодически, истинная стоимость активов может быть существенно занижена. Эта проблема может быть решена с помощью переоценки активов профессиональным оценщиком, а сведения об изменении цены должны заноситься в ежегодный отчет о финансовых операциях и финансовом положении.



НА ПРАКТИКЕ. Создание активов работает на вас

По всему миру существует множество стадионов, принявших стратегическое решение полностью обновить свои сооружения. Понятно, что подобные грандиозные планы стоят больших денег, а владельцам и управляющим стадионов, скорее всего, придется привлекать средства из внешних источников, чтобы выполнить задуманное. Рассмотрим, к примеру, ситуацию с реконструкцией всемирно известного Мельбурнского крикетного стадиона, проводимой его арендатором — Крикетным клубом Мельбурна. В 2002 году было принято решение снести старый стадион и возвести на его месте самые современные объекты. Но для этого пришлось занять значительные средства — более 300 миллионов австралийских долларов. Вся эта сумма была потрачена к 2006 году — времени проведения Игр Британского Содружества, но в итоге Австралия получила великолепные объекты, отвечающие всем мировым стандартам. Но, как известно, занятые деньги нужно не только вернуть в полном объеме (так называемая основная сумма долга), но и выплачивать ежегодные проценты. Если предположить, что ставка составляет около 8 процентов годовых, то в первые несколько лет придется заплатить в общей сложности 20-24 миллиона австралийских долларов. Это серьезный удар по денежным депозитам. Столь тяжелая долговая нагрузка сразу поставила вопрос, какие доходы планируется получать от такой крупной инвестиции и когда станет очевидно, что решение о заимствовании всех этих средств было правильным. Кроме того, необходимо было определить, можно ли вообще при такой долговой нагрузке вернуть взятые займы деньги.

Но у MCC и MCG был хороший резерв на случай любых проблем с движением денежных средств — их члены. Клуб имеет несколько тысяч членов и очередь из желающих вступить в него на 20 лет вперед, что избавляет MCC от затрат на маркетинг и продвижение. А MCG — главный австралийский спортивный стадион, не испытывающий никаких трудностей в поиске арендаторов, главными из которых являются AFL и Cricket Australia. Кроме того, на его арене регулярно проводятся различные соревнования, привлекающие от 50 до 80 тысяч болельщиков. Столь солидная цифра посещаемости позволяет MCG добиваться крупных контрактов на обслуживание зрителей, сдавать внаем дорогие VIP-ложи и привлекать самых известных рекламодателей для размещения их баннеров вокруг игрового поля.

Выводы, которые можно сделать из этой истории, просты и очевидны. Инвестировать в дорогие активы целесообразно только в том случае, когда есть твердая уверенность в том, что активы обеспечат высочайшее качество предоставляемых услуг. Если расчет оправдывается, то эти услуги создают дополнительный доход, который не только позволит выплатить все заимствования и проценты, но и даст возможность продолжить инвестирование. С другой стороны, если вновь созданные активы неспособны обеспечить эти преимущества, то будущее выглядит крайне неопределенным. MCC и MCG тщательно просчитали риск, и это принесло свои плоды.

Нематериальные активы

Еще одна сложность, с которой сталкиваются спортивные организации, — использование и оценка нематериальных активов. В силу самой их природы этот вид активов непросто измерить, и их определение как неденежных активов, не имеющих материального содержания, лишь подтверждает эту трудность. Для начала следует отметить, что существует два типа нематериальных активов. К первому относятся поддающиеся учету нематериальные активы, в том числе торговые марки, названия брендов, франшизы, лицензии и патенты. Некоторые из нематериальных активов, например франшизы, лицензии и патенты, имеют цену покупки и могут быть амортизированы в течение ожидаемого срока службы. Ко второму типу принадлежат не поддающиеся учету активы, хорошим примером которых служит деловая репутация. Она складывается из качественного менеджмента, доверия потребителей и благоприятного положения на рынке. Деловая репутация рассматривается как обладающая ценностью, поскольку может создавать будущие экономические выгоды, не приписываемые напрямую какому-либо другому материальному активу. Репутация важна для спортивных организаций, так как способность привлекать фанатов часто возникает из не поддающейся четкому определению, но сильной исторической взаимосвязи между образом клуба и индивидуальностью болельщика. Некоторые клубы пытались определить ценность репутации; этот параметр становится заметен, когда находящуюся в частной собственности команду покупает новый владелец, разница между продажной ценой и стоимостью активов команды в значительной степени относится к фактору репутации.



Обязательства

Простыми словами, обязательства — то, что организация задолжала другим. Точнее, это текущие обязательства организации, которые требуют для своей оплаты оттока экономических ресурсов. Обязательства можно разделить на краткосрочные и долгосрочные.

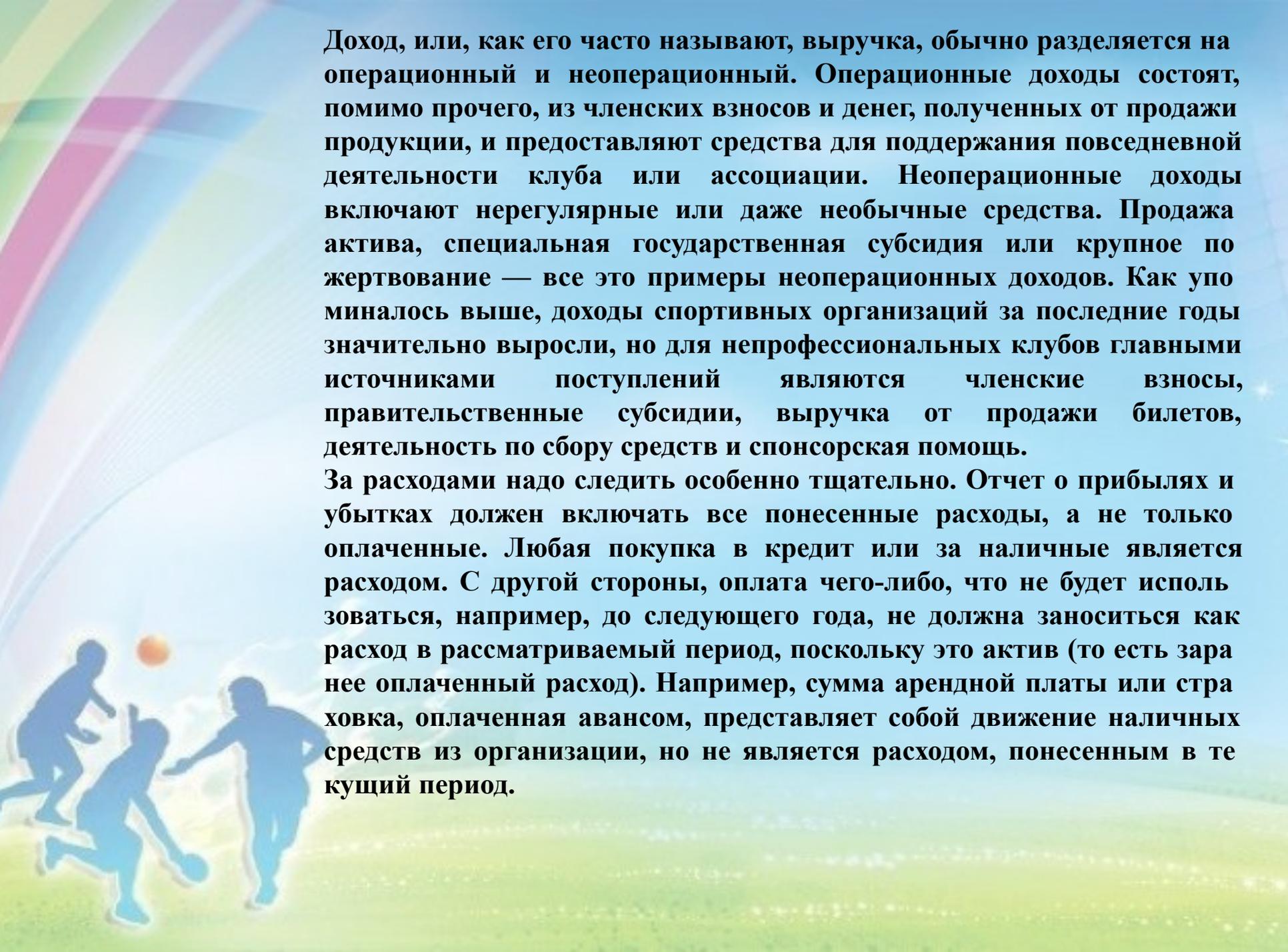
К первым относятся денежные средства, которые нужно вернуть в ближайшем будущем поставщикам услуг и товаров. Например, клуб приобретает спортивное оборудование в кредит, по которому нужно расплатиться в срок от 30 до 60 дней. Это называется кредиторской задолженностью, а клуб считается должником. Краткосрочные обязательства могут включать краткосрочные заимствования, доход от членов, полученный авансом, и налоги, которые следует выплатить в ближайшем будущем. Доход, полученный авансом, часто воспринимается как прибыль или актив, а не обязательство. Однако, согласно модели учета доходов и расходов на момент их возникновения, он явно не относится к текущим потокам доходов и расходов. Но поскольку деньги получены, их нужно учесть. Поэтому такой доход записывается в денежные средства в банке и заносится в кредит как сумма, подлежащая в будущем возврату. Иными словами, это обязательство, которое вносится в список как доход, полученный авансом. Под долгосрочными обязательствами понимают долгосрочные заимствования, ссуды под недвижимость, отложенные налоговые обязательства и долгосрочное обеспечение сотрудников, например выплаты при выходе на пенсию.

Накопление обязательств само по себе не является проблемой, пока заемные средства используются для создания активов, приносящих доход. Однако если увеличение долга сочетается с убытками, а не с прибылями, тогда разрыв между активами и обязательствами будет расти. Не так уж редко обязательства спортивных клубов превышают стоимость их активов. Баланс может многое рассказать о финансовом здоровье спортивной организации. Однако он не дает подробной информации о вырубке, прибыли и убытках клуба в течение месяца, квартала или года. Эти сведения содержатся в отчете о прибылях и убытках, или, как его часто называют в некоммерческом секторе спорта, отчете о доходах.

Отчет о прибылях и убытках

Изучение активов и обязательств спортивной организации позволяет не только судить о состоянии ее средств, но и проследить ее финансовую деятельность в динамике. Прежде всего следует отметить, что отчет о прибылях и убытках может называться по-разному. Он также известен как отчет о доходах и расходах — этот термин используют в некоммерческом секторе — или финансовый отчет о деятельности. Следует помнить, что большинство спортивных организаций не уделяют основное внимание прибылям и убыткам, скорее их интересуют излишки и дефицит средств. Но в любом случае документ этого типа учитывает доход, полученный за определенный период (скажем, за 3 или 12 месяцев), и сравнивает его с расходами, понесенными в ходе создания дохода. Отчет о прибылях и убытках несложно составить и довольно просто понять, но все же существуют отдельные хитрости, о которых следует знать.

Во-первых, хотя отчет о прибылях и убытках содержит информацию о множестве денежных потоков, он не отражает все входящие и исходящие денежные потоки организации, поскольку посвящен главным образом полученному доходу и понесенным убыткам. В результате такой отчет включает множество транзакций, не подкрепленных движением финансовых средств. Иначе говоря, доход может быть получен, тогда как деньги могут поступить гораздо позже. Но тем не менее этот вариант дохода следует занести в отчет о прибылях и убытках. Например, компания, консультирующая спортивные организации, выполнила стратегическое планирование для крупной национальной спортивной организации и выставила счет на 50 тысяч долларов США. Если на конец отчетного периода счет не оплачен, он тем не менее будет включен в отчет о прибылях и убытках как доход. Корректировка, или возмещение, в отчете будет эквивалентна (то есть составит сумму в 50 тысяч долларов) увеличению (или внесению в дебет) дебиторской задолженности счета актива. Если счет был оплачен незамедлительно, корректировка производится как увеличение (или внесение в дебет) на 50 тысяч долларов денежных средств в банке.



Доход, или, как его часто называют, выручка, обычно разделяется на операционный и неоперационный. Операционные доходы состоят, помимо прочего, из членских взносов и денег, полученных от продажи продукции, и предоставляют средства для поддержания повседневной деятельности клуба или ассоциации. Неоперационные доходы включают нерегулярные или даже необычные средства. Продажа актива, специальная государственная субсидия или крупное пожертвование — все это примеры неоперационных доходов. Как упоминалось выше, доходы спортивных организаций за последние годы значительно выросли, но для непрофессиональных клубов главными источниками поступлений являются членские взносы, правительственные субсидии, выручка от продажи билетов, деятельность по сбору средств и спонсорская помощь.

За расходами надо следить особенно тщательно. Отчет о прибылях и убытках должен включать все понесенные расходы, а не только оплаченные. Любая покупка в кредит или за наличные является расходом. С другой стороны, оплата чего-либо, что не будет использоваться, например, до следующего года, не должна заноситься как расход в рассматриваемый период, поскольку это актив (то есть заранее оплаченный расход). Например, сумма арендной платы или страховка, оплаченная авансом, представляет собой движение наличных средств из организации, но не является расходом, понесенным в текущий период.

Амортизация

Амортизация — еще один вид расходов, который необходимо учитывать. Повторимся, амортизация — это оценка износа используемых активов. В офисе компьютеры быстро обесцениваются по двум причинам. Во-первых, их активно используют, а во-вторых, они быстро устаревают. Поэтому амортизация рассматривается как расход и должна включаться в отчет о прибылях и убытках. Амортизация может рассчитываться несколькими способами, самым простым из которых является линейный метод. Если, например, транспортное средство приобретено за 30 тысяч долларов США, имеет расчетный срок службы в пять лет и не имеет остаточной стоимости, то амортизационные расходы на следующие пять лет будут ежегодно составлять 6 тысяч долларов. Некоторые финансовые менеджеры спортивных клубов допускают ошибку, занося полную стоимость транспортного средства в первый год как расход. Правильный способ обращения с этой транзакцией — занести ее как актив, а затем уменьшать ее ценность (то есть амортизировать) в течение ее расчетного срока службы. Выплаченные и заработанные проценты также заносятся в отчет о прибылях и убытках. Выплаченные проценты классифицируются как расходы, а заработанные — как доходы.



Операционная и чистая прибыль

При анализе отчетов о прибылях и убытках важно различать операционную прибыль (или излишки) и чистую прибыль (или излишки). Данные категории определяются в зависимости от того, являются доходы и расходы аномальными или исключительными. Трансакция классифицируется как аномальная, если она производится регулярно, но в отдельном случае ее сумма значительно больше, чем обычно. В практике спортивного клуба аномальным элементом может быть Ускоренная амортизация офисного оборудования или дополнительная государственная субсидия. Трансакция называется исключительной, если она значительная, но нерегулярная, например штраф за нарушение ограничений на зарплату спортсменам (что часто случается в AFL и NRL) или продажа актива (в Английской премьер-лиге при определенных условиях могут продавать игроков). Операционная прибыль не включает аномальных или исключительных элементов и заключается в трансакциях, напрямую связанных с повседневной деятельностью, которая регулярно происходит в течение стандартного учетного цикла. Итак, операционная прибыль — это разница между операционными доходами и операционными расходами. Чистая прибыль учитывает все аномальные и исключительные элементы. Если спортивный клуб является частью коммерческой организации, то он обязан платить налоги со своей прибыли. Для определения суммы чистой прибыли их величину следует вычесть из размера операционной прибыли. Амортизация, часто фиксирующаяся как неоперационный расход, может значительно изменить уровень прибыли и даже превратить операционную прибыль в чистый убыток. Встречается мнение, что амортизация искажает реальную прибыль спортивной организации, но в действительности это не так. Амортизация является законным расходом, поскольку относится к сумме активов, износ которых способствовал созданию дохода.

Системы бюджетирования

Составление бюджета — важная часть процесса финансового менеджмента. Одно дело составить несколько простых отчетов и определить степень финансового здоровья клуба, и совсем другое — убедиться, что он располагает достаточными для обеспечения различных направлений деятельности средствами.

Бюджет — это финансовый план, отражающий распределение ресурсов между стратегически важными операциями. Бюджет крайне важен, чтобы гарантированно сдерживать издержки и расходы и не дать им превысить запланированные доходы. Грамотно составленный бюджет ограничивает траты и показывает четкую картину ожидаемых источников дохода. Бюджеты имеют разные виды и формы, но все они призваны контролировать структуру расходов и гарантировать, что затраты соотносимы с уровнем финансирования.



Выгоды бюджетирования

Хорошая система бюджетирования крайне важна для спортивных клубов и ассоциаций. Как уже упоминалось, спортивный мир становится все сложнее и больше, чем когда-либо, требует эффективного управления финансами. Кроме того, хорошо спланированный бюджет является основой эффективного менеджмента и обеспечивает долговременную жизнеспособность организации. У бюджетирования множество выгод. Оно может:

- способствовать прогнозированию будущего, а следовательно, процессу стратегического планирования;
- показать четкую картину потребностей организации в ресурсах и определить приоритет программ;
- указать, где может быть дефицит дохода;
- позволить менеджерам лучше управлять затратами и отслеживать их;
- продемонстрировать финансовые планы клуба или ассоциации главным заинтересованным сторонам;
- позволить точно измерить финансовые результаты.



Типы бюджетов

Составление бюджетов является важной частью процесса финансового менеджмента, поскольку они показывают лимиты расходов для различных операций в течение определенных периодов времени. Существует два типа бюджетов: смета текущих расходов (иногда называемая пополняемым бюджетом) и бюджет капиталовложений (или смета инвестиций в основной капитал). Если бюджет операционных расходов показывает затраты на повседневную деятельность спортивной организации, то бюджет капиталовложений отражает траты на здания, объекты и оборудование и другие материальные активы. Рассмотрим подробнее смету текущих расходов.



Смета текущих расходов

Смета текущих расходов — это отчет об ожидаемом на определенный период времени уровне доходов и о том, как эти поступления планируется потратить. Все цифры являются предполагаемыми, поскольку непредвиденные обстоятельства постоянно изменяют финансовые параметры, в рамках которых клуб или ассоциация осуществляет свою деятельность. В результате финансовый прогноз, на котором основываются цифры бюджета, может не реализоваться из-за изменения экономических и социальных условий: например, спонсор решит пересмотреть условия соглашения, собираемость членских взносов упадет из-за показанных спортсменами неудовлетворительных результатов, а расходы на обучение и поддержку персонала резко возрастут из-за увеличения потребности в квалифицированных специалистах.

Смета текущих расходов призвана точно определить вероятный уровень дохода, который получит клуб или ассоциация, и предположительные расходы, связанные с извлечением этого дохода.

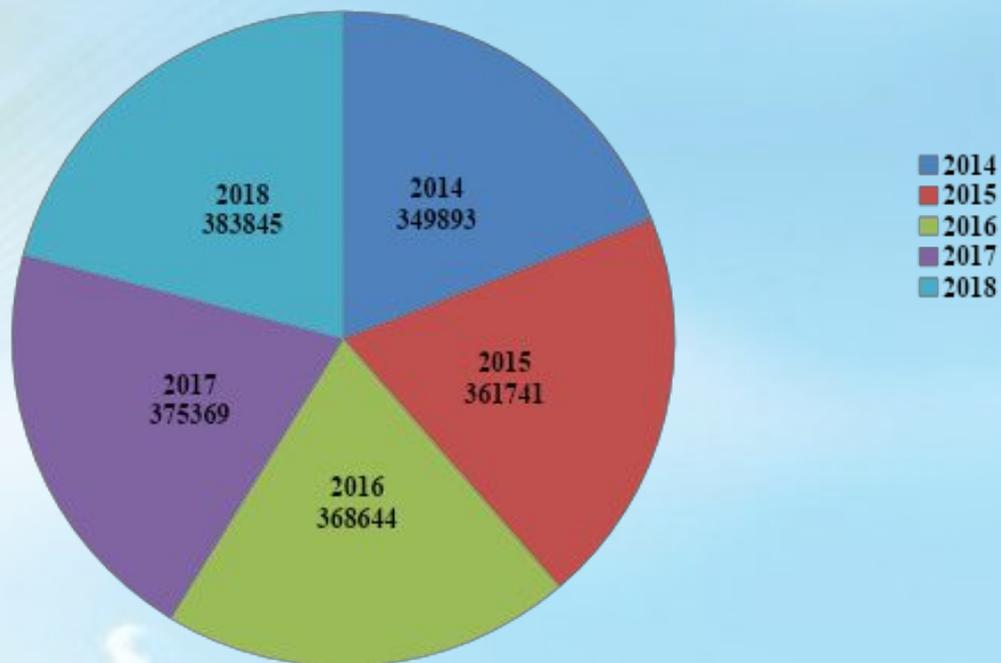
Для каждой спортивной организации крайне важно обеспечить баланс доходов и расходов, а в идеале стремиться к созданию значительных излишков.



Развитие физической культуры и спорта на сегодняшний день, несомненно, является одной из ключевых стратегических задач нашей страны. Вопросы развития, как массового спорта, так и спорта высших достижений обсуждаются на самом высоком уровне. 27 марта 2019 года было проведено заседание Совета по развитию физической культуре и спорту. В.В. Путин отметил, что «за последние 10 лет число тех, кто выбрал спорт как образ жизни, как досуг, возросло с 17% до почти 40%, превысило 54 миллиона человек. При этом, поставлена цель к 2024 году вовлечь в регулярные занятия спортом более половины населения России (55%). На заседании было предложено приступить к разработке новой Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года. Министр спорта П. Колобков отметил, что 83% школьников и студентов на сегодняшний день регулярно занимаются физической культурой и спортом, не только в школе, но и в секциях. С 1 января 2019 года в Российской Федерации в рамках национального проекта «Демография» реализуется проект «Спорт-норма жизни». Его целью является развитие массового спорта и подготовка спортивного резерва. Планируется к 2024 году вовлечь в сферу физической культуры и спорта до 80 миллионов человек. Физическая культура и спорт по праву занимают значительное место в жизни населения нашей страны. Благодаря реализации в последние годы целого ряда программ, направленных на развитие данной отрасли, число занимающихся несомненно возрастает, однако, существуют проблемы связанные с привлечением к занятиям спортом взрослого населения. Зачастую активные занятия физической культурой и спортом приходится на школьный и студенческий возраст. Недостаточная вовлеченность в данную сферу взрослого населения объясняется целым рядом факторов, в том числе недоступностью спортивных сооружений, отсутствием качественных программ спортивной подготовки в отдельных регионах страны, недостаточностью высококвалифицированных кадров и многим другим. Кроме того, отмечается факт высокой стоимости занятий и недостаточной мотивированности населения на занятия спортом. Взрослое население, как правило, предпочитает заниматься в фитнес клубах. Однако, на в настоящее время государственные структуры пока не осознали в полной мере важность фитнес-индустрии для повышения качества жизни населения регионов. Иногда действительно трудно провести грань между массовым спортом и фитнесом. Существующие в настоящее время стратегии социального развития страны основываются в первую очередь на решение проблем здравоохранения, образования и демографии. Развитие услуг физической культуры и спорта служит важнейшим инструментом реализации данных стратегий, так как они способствуют формированию здорового гармонично развитого общества, повышению качества рабочей силы, а также увеличению продолжительности жизни и снижению смертности населения страны .

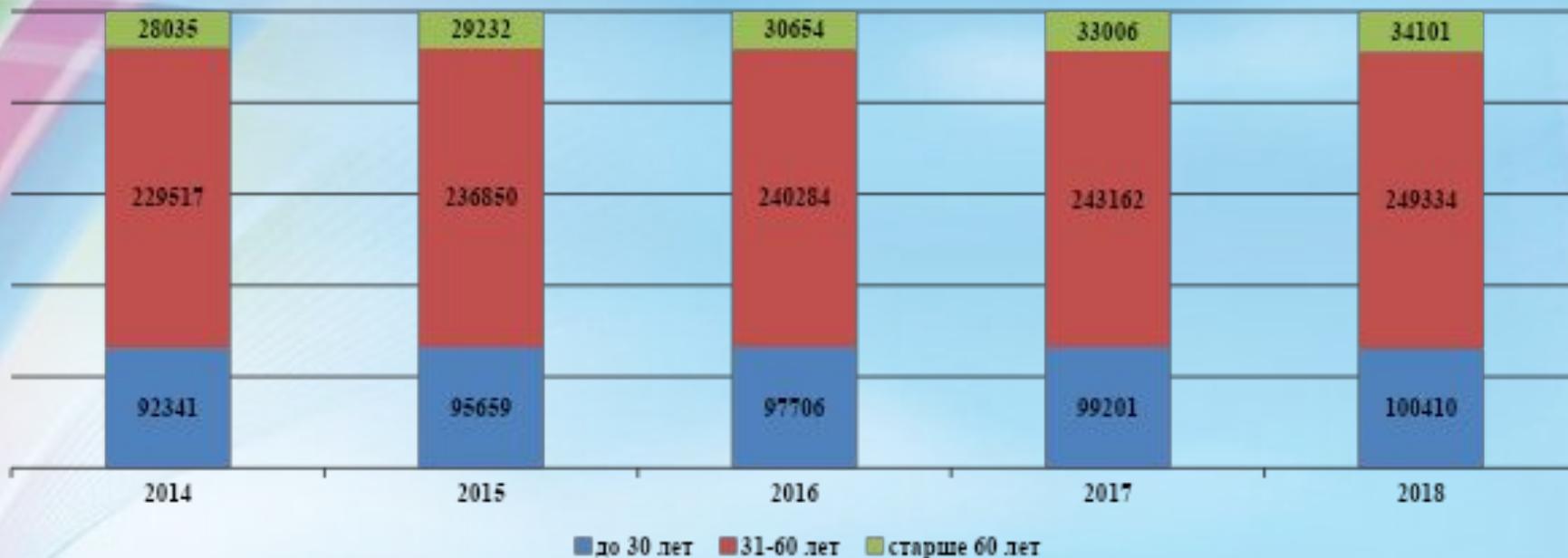
Рассмотрим ключевые показатели развития физической культуры и спорта в Российской Федерации за период с 2014 по 2018 годы. Первым, важнейшим показателем является численность штатных работников отрасли.

Численность штатных работников сферы физической культуры и спорта



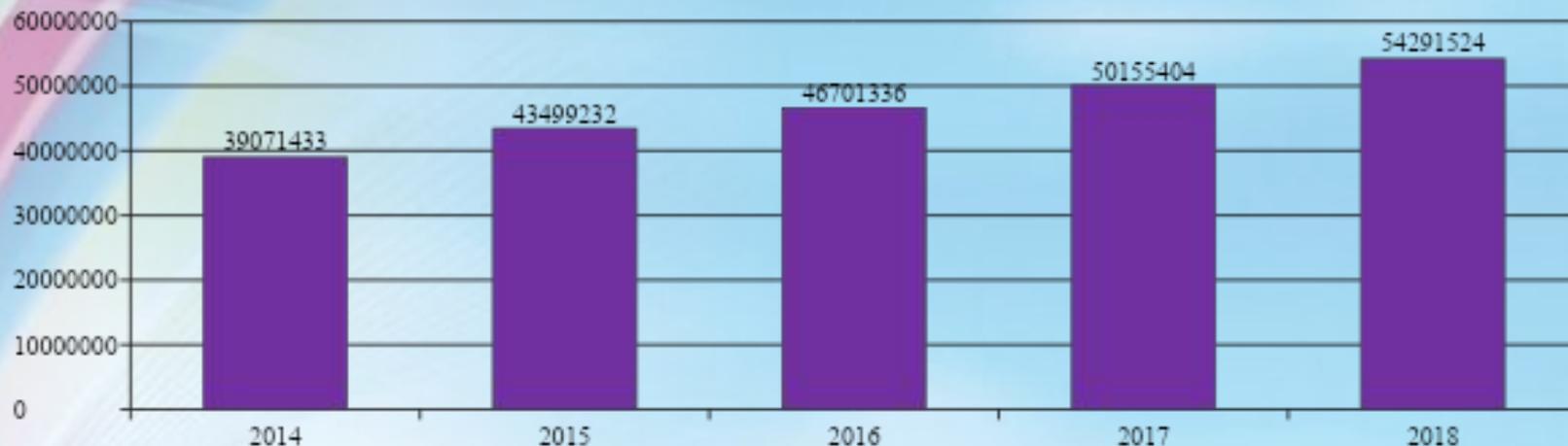
Мы видим, что количество штатных работников сферы физической культуры и спорта с каждым годом увеличивается. В 2014 году данный показатель был равен 349 893 человека, а в 2018 году возрос на 33 952 человека и составил 383 845 человек.

Не менее важным показателем при анализе кадрового обеспечения сферы физической культуры и спорта является возраст работников.



Можно сказать, что численность штатных работников до 30 лет в период с 2014 по 2018 год постоянно росла и увеличилась на 8 069 человек. В возрастной категории от 31 до 60 лет также наблюдается рост числа работников, за пять лет данный показатель увеличился на 19 817 человек. Это самая многочисленная категория работников. В возрастной категории старше 60 лет численность работников увеличилась на 6 066 человек. Несомненно, привлечение в отрасль молодых специалистов благоприятно сказывается на развитии физической культуры и спорта в целом. Зачастую молодые специалисты, приходящие в данную отрасль являются выпускниками профильных вузов, а значит вносят существенный вклад в рост качественной составляющей кадрового обеспечения. Кроме того, молодые специалисты могут привнести в отрасль новые инновационные направления и методы тренировок, что также благотворно сказывается на отрасли в целом. Несомненно важна и преемственность в данной сфере. Так тренеры старшего поколения могут передать свои знания молодому поколению. Очевидно, что симбиоз так называемой "старой школы" и инновационные современные тенденции может благоприятно сказаться на отрасли в целом.

Рассмотрим такой важный показатель развития отрасли, как численность занимающихся физической культурой и спортом.

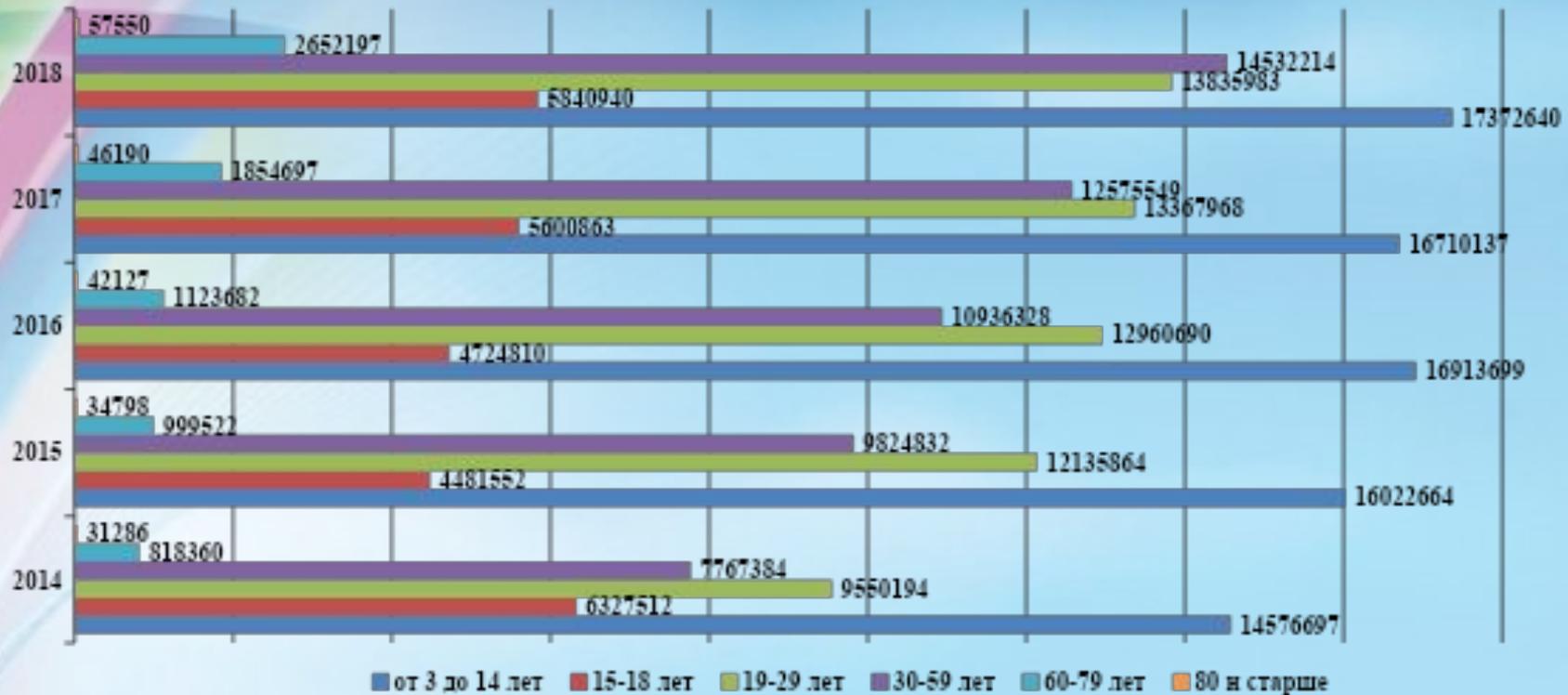


Общее количество людей занимающихся физической культурой и спортом с каждым годом увеличивается. С 2014 года численность занимающихся физической культурой и спортом возросла с 39 071 433 до 54 291 524 человек, то есть на 15 220 091 человек.

Во всех федеральных округах России наблюдается рост численности населения, занимающегося физической культурой и спортом. Лидерами по данному показателю являются Южный федеральный округ (38,1 %) и Северо-Кавказский федеральный округ (37,7 %), худший показатель демонстрирует Дальневосточный федеральный округ (33,3 %).

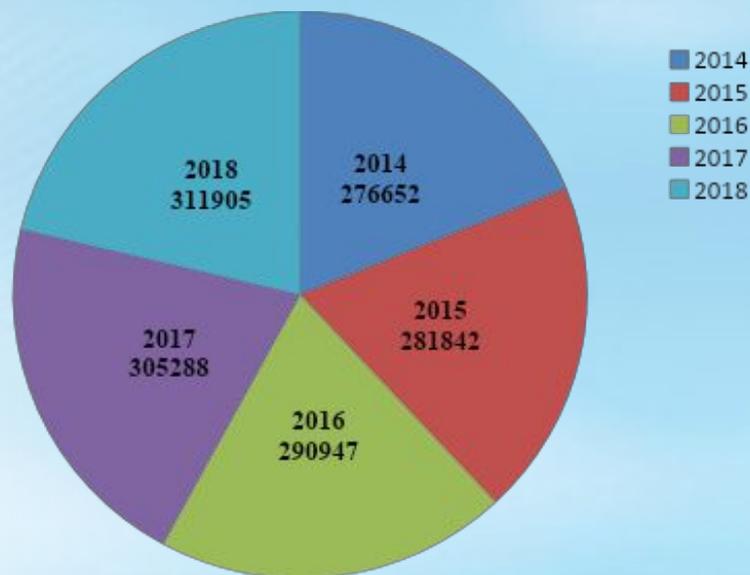
Во многом рост численности занимающихся физической культурой и спортом связан с проведением в нашей стране крупных спортивных событий мирового масштаба, таких как Олимпийские игры, Чемпионат мира по футболу, Универсиады в Казани и Красноярске. Благодаря успешным выступлениям российских спортсменов население нашей страны стало активнее интересоваться физической культурой и спортом не только в качестве спортивно-зрелищного мероприятия, но и в качестве проведения собственного свободного времени, улучшения качества жизни и здоровья.

Распределение занимающихся физической культурой и спортом по возрасту



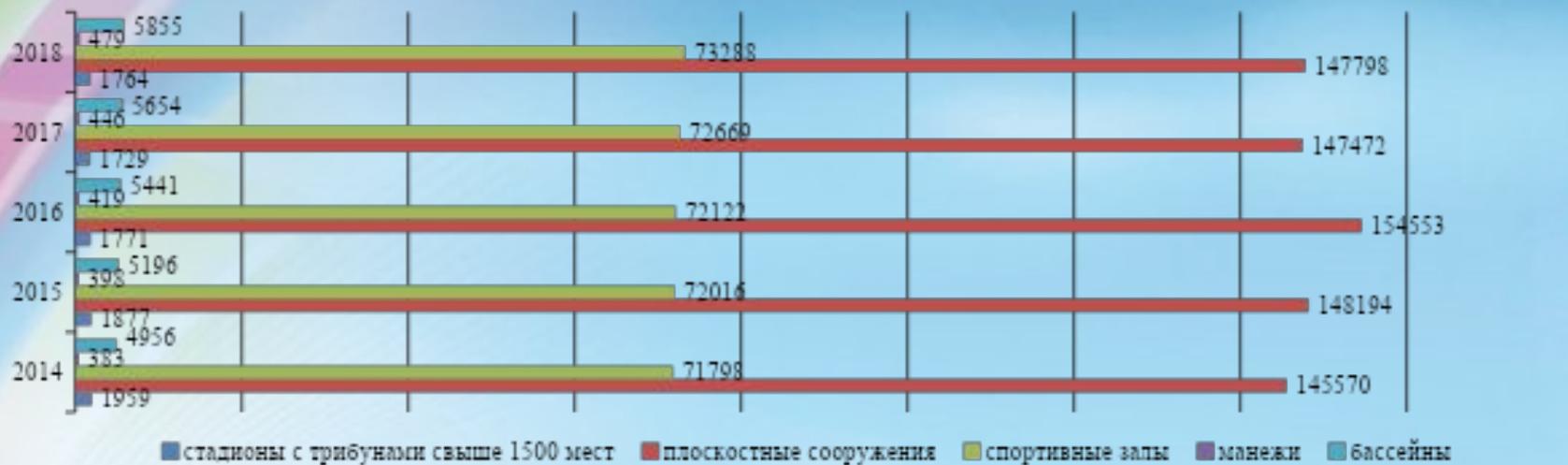
Численность занимающихся в возрастной категории от 3 до 14 лет с 2014 года возросло на 2 795 943 человека. В возрастной категории от 15 до 18 лет в 2014 году показатель был равен 6 327 512 человек, в 2015 году уменьшилось до 4 481 552 человек, далее наблюдался стабильный рост показателя и к 2018 году он составил 5 840 940 человек. В возрастной категории от 19 до 29 лет наблюдается постоянный рост показателей, с 2014 года численность занимающихся возросла на 4 285 789 человек. В возрастной категории от 30 до 59 лет также наблюдается стабильный рост – на 6 764 830 человек с 2014 года. Рост наблюдается и среди занимающихся от 60 до 80 лет, с 2014 года численность в данной категории возросла на 1 833 837 человек. Численность занимающихся в возрасте от 80 лет и старше также возросла и составила в 2018 году 57 550 человек, что на 26 264 человек больше чем в 2014 году.

Говоря о развитии физической культуры и спорта нельзя не сказать о количестве спортивных сооружений.



Количество спортивных сооружений с 2014 года постоянно росло. Общее количество спортивных сооружений с 2014 по 2018 год увеличилось на 35 253 и составило 311 905 сооружений. Благодаря росту числа спортивных сооружений удастся решать целый ряд важных задач в области развития физической культуры и спорта - реализация спортивно-зрелищных мероприятий, проведение спортивных соревнований различного уровня, осуществление тренировочной деятельности спортивных команд как в спорте высших достижений, так и в массовом спорте, проведение занятий по различным видам физической активности для различных категорий населения.

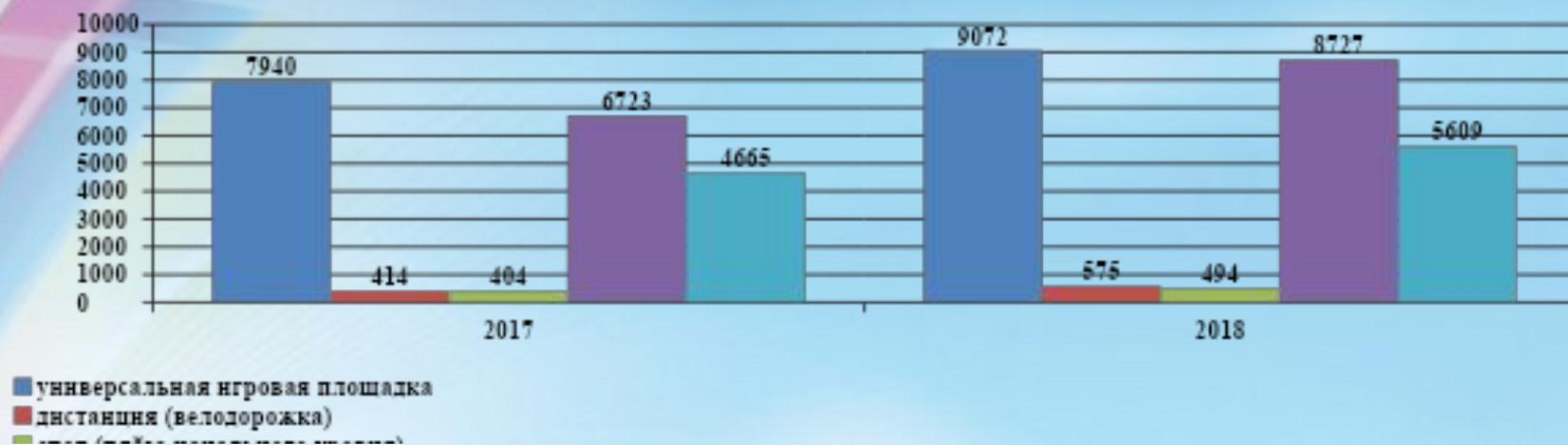
Распределение спортивных сооружений Российской Федерации по типам



Можно сказать, что с 2014 года сократилось количество стадионов на 1500 мест и более с 1959 в 2014 году до 1764 в 2018 году, то есть на 195 объектов. В то же время на 2 228 объектов увеличилось количество плоскостных сооружений, на 1498 объектов количество спортивных залов, на 96 количество манежей и на 899 объектов количество бассейнов. Таким образом, в целом наблюдается положительная динамика по количеству спортивных объектов в Российской Федерации. Кроме того, с 2014 года на 195 объектов возросло число сооружений с искусственным льдом (537 в 2014 году, 732 в 2018 году), на 5 количество велотреков (46 в 2014 году, 51 в 2018 году), на 18 объектов число гребных баз (116 в 2014 году, 134 в 2018 году).

В то же время наблюдается сокращение числа лыжных баз, в 2014 году их количество было равно 2950, в 2018 году сократилось на 126 объектов и составило 2824 объекта. Кроме того, наблюдается уменьшение количества сооружений для стрелковых видов спорта – в 2014 году данный показатель был равен 7213 объектов, в 2018 году уменьшился до 6500, то есть на 713 объектов. Из общего числа спортивных сооружений 77 723 объекта обеспечивают спортивную подготовку и принимают соревнования. 3507 спортивных сооружений по данным 2018 года находятся в аварийном состоянии. 114 854 спортивных сооружений находятся в сельской местности. Отметим тот факт, что на сегодняшний день спортивные сооружения различного типа строятся не только в крупных городах, но и в небольших поселениях и деревнях. Таким образом возможность заниматься физической культурой и спортом предоставляется всем желающим независимо от места проживания. В 2018 году уровень обеспеченности населения спортивными сооружениями, исходя из единовременной пропускной способности объектов спорта, составил 54,2%.

Важным показателем развития массовой физической культуры является количество объектов городской спортивной рекреационной инфраструктуры.



Общее количество объектов городской спортивной рекреационной инфраструктуры в 2017 году было равно 20 146, в 2018 году увеличилось до 24460 объектов. В целом мы наблюдаем положительную динамику по всем типам городской спортивной рекреационной инфраструктуры.

Появление городской спортивной рекреационной инфраструктуры, по нашему мнению, благотворно сказывается на развитии физической культуры и спорта. Подобная инфраструктура дает возможность заниматься спортом в шаговой доступности, во дворах и парках, кроме того заниматься может любой желающий независимо от возраста и уровня подготовленности. Занятия в данном случае абсолютно бесплатны, что, конечно, являются существенным фактором для многих категорий населения. В последние годы существует тенденция не только заниматься самостоятельно, но и проводить групповые занятия на объектах городской спортивной рекреационной инфраструктуры. На данный момент в сети Интернет можно найти массу предложений совместных занятий на подобных площадках различными видами спорта от общей физической подготовки и бега, до занятий по таким модным направлениям как кросс-фит, йога, пилатес и т.д. На игровых площадках проводятся соревнования районного и городского уровня по футболу, хоккею, волейболу, баскетболу, стритболу и т.д. Часто на объектах городской спортивной рекреационной инфраструктуры можно встретить людей старшего возраста, которые не могут оплачивать дорогостоящие абонементы в фитнес клубы, но хотят поддерживать свое здоровье.

АНАЛИЗ ПОКАЗАТЕЛЕЙ РАЗВИТИЯ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА В РЕГИОНАХ РОССИИ

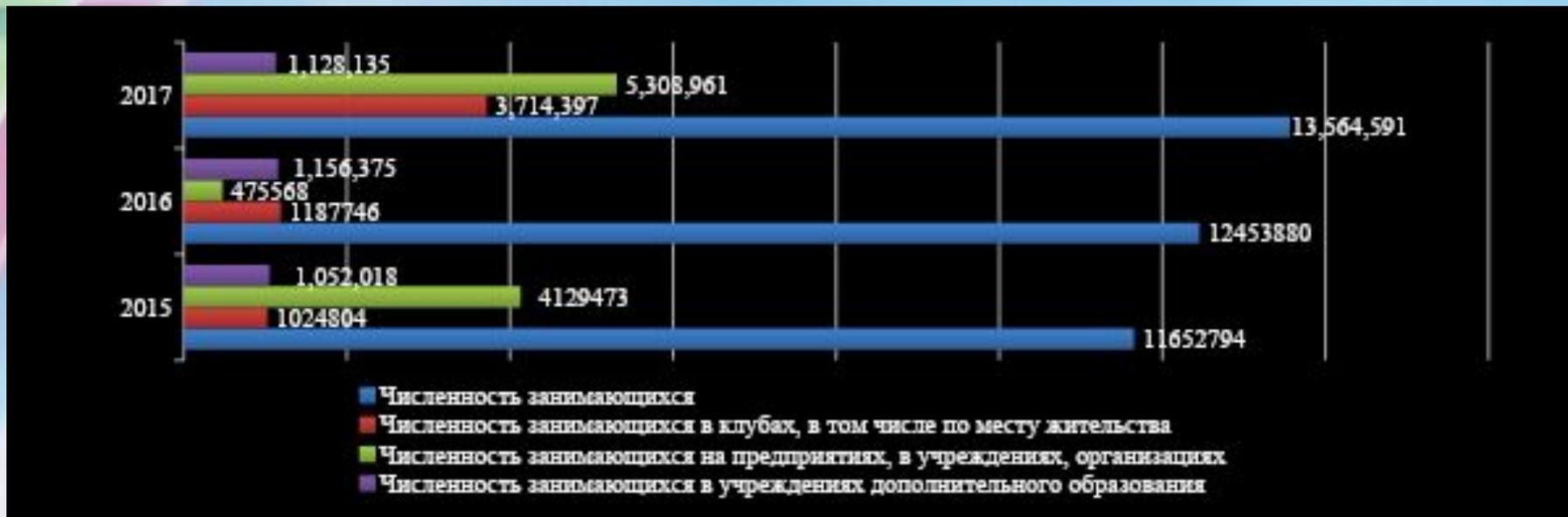
Рассмотрим показатели развития физической культуры и спорта в федеральных округах Российской Федерации с 2015 по 2017 год на основании данных, предоставленных Министерством спорта.



Обеспеченность спортивными сооружениями субъектов Центрального федерального округа с 2015 по 2017 годы

Отметим, что общее количество спортивных сооружений с 2015 года (71 729 сооружений) возросло на 9118 и составило в 2017 году 80 847 сооружений, по сравнению с 2016 годом (77 725 сооружений) разница равна 3122. В 2017 году уменьшилось число стадионов, в 2015 году этот показатель был равен 465, в 2017 году – 414. По сравнению с 2016 годом сократилось и число плоскостных сооружений – 44 786 в 2016 году и 41 032 в 2017 году. Число залов за анализируемый период серьезно не менялось. В 2017 году увеличилось количество бассейнов с 1484 в 2016 году до 1522 в 2017 году. С 2015 года идет стабильное увеличение кадрового обеспечения отрасли физической культуры и спорта. В 2015 году кадровый состав был равен 95 678 человек, в 2016 году 97 936 человек, в 2017 году – 102 396 человек. Таким образом, по сравнению с 2015 годом произошло увеличение на 6718 человек, по сравнению с 2016 годом на 4460 человек.

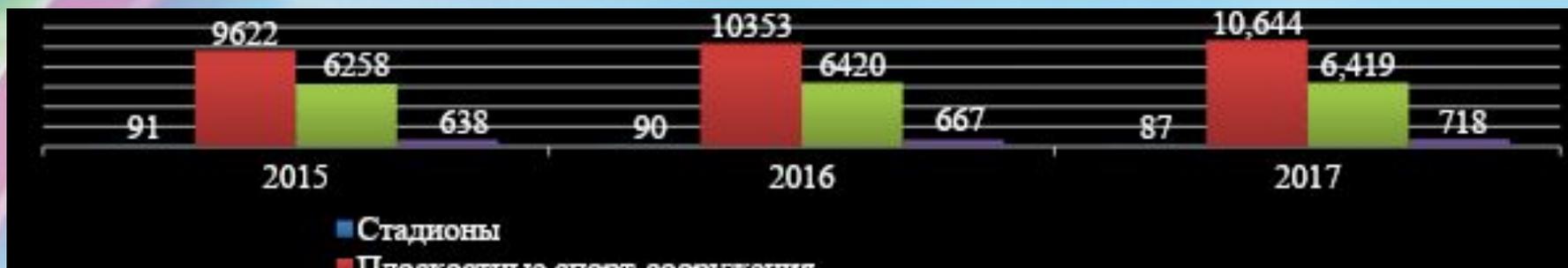
В Центральном федеральном округе проживает 36 372 819 человек в возрасте от 3 до 79 лет.



Численность занимающихся физической культурой и спортом в Центральном федеральном округе с 2015 по 2017 годы

Анализируя данные, представленные на рисунке 2, можно сказать, что максимальное число занимающихся наблюдается в 2017 году – 13 564 591 человек, что составляет 37,3 % от жителей Центрального федерального округа. Увеличение показателей произошло и по численности занимающихся в клубах. В 2017 году данный показатель был равен 3 714 397 человек. В 2016 году – 1 187 746 человек. Кроме того, наблюдается рост численности занимающихся на предприятиях. В 2016 году данный показатель был равен 4 755 568 человек, в 2017 году возрос до 5 308 961 человек.

Данные по обеспеченности спортивными сооружениями в Северо-Западном федеральном округе.



Обеспеченность спортивными сооружениями в Северо-Западном федеральном округе

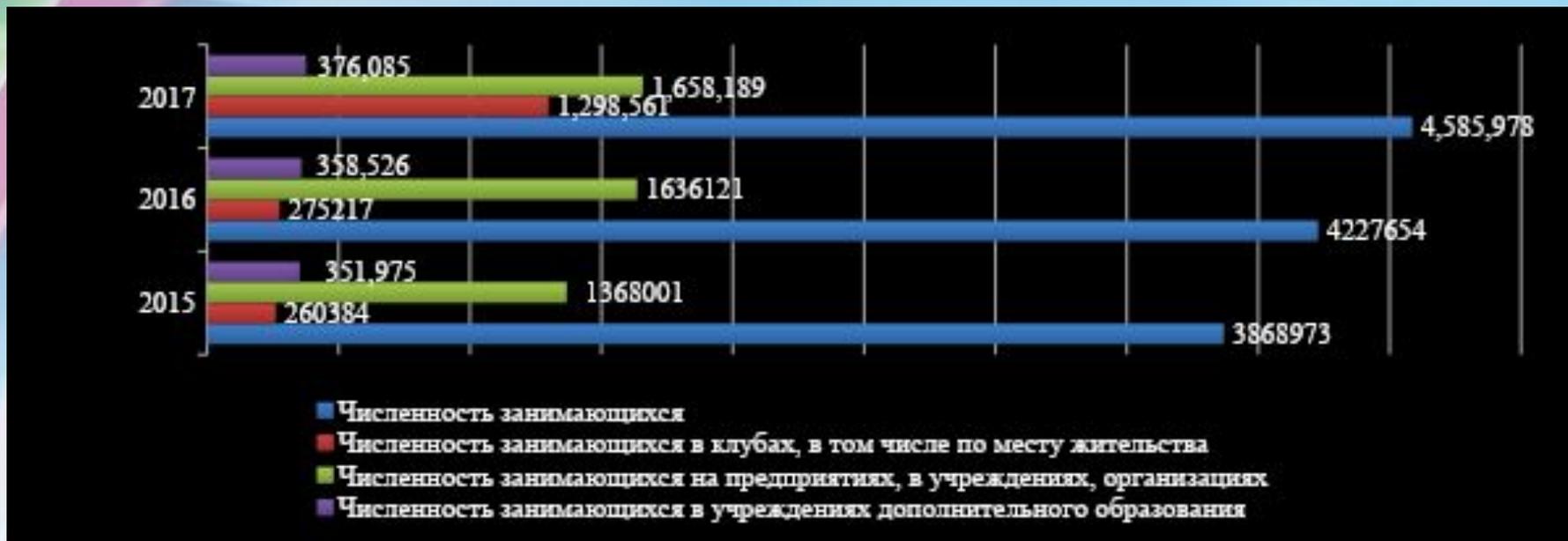
Общее число спортивных сооружений в Северо-Западном федеральном округе увеличилось. В 2015 году данный показатель был равен 23 457 объектов, в 2017 году увеличился на 2227 объектов и составил 25 684 объектов. Рост наблюдается и по числу плоскостных сооружений. В 2015 году показатель был равен 9 622 объекта, в 2017 году увеличился на 1022 объект и составил 10 644 объектов.

Кадровое обеспечение отрасли физической культуры и спорта остается довольно стабильным. В 2015 году данный показатель был равен 39 036 человек, в 2016 году – 40 271 человек, в 2017 году уменьшился до 39 732 человек.

В Северо-Западном федеральном округе по данным на 2018 год проживает 12 928 312 человек от 3 до 79 лет.



Численность занимающихся физической культурой и спортом по Северо-Западному федеральному округу.



Численность занимающихся физической культурой и спортом по Северо-Западному федеральному округу с 2015 по 2017 годы

Общее число занимающихся в 2017 году составило 35,5 % от численности жителей федерального округа. Для сравнения в 2016 году этот показатель был равен 32,8 %, в 2015 году – 30 %. Самые высокие показатели наблюдаются в Санкт-Петербурге – 1 924 175 человек (39,5 %) занимающихся, самые низкие в Псковской области – 174 162 (29,3 %).

Данные по обеспеченности спортивными сооружениями в Южном федеральном округе.



Обеспеченность спортивными сооружениями в Южном федеральном округе

Количество спортивных сооружений в Южном федеральном округе с 2015 года увеличилось на 5635. В 2015 году число сооружений было равно 26 419, в 2016 году - 30 290, в 2017 году возросло до 32 054. С 2016 года уменьшилось число плоскостных сооружений. Однако увеличилось число стадионов, залов и бассейнов. Кадровое обеспечение отрасли физической культуры и спорта в Южном федеральном округе увеличилось с 33 372 человек в 2015 году до 37 503 человек в 2016 году и до 38 420 человек в 2017 году.

В Южном федеральном округе по данным на 2018 год проживает 15 251 374 человек от 3 до 79 лет.

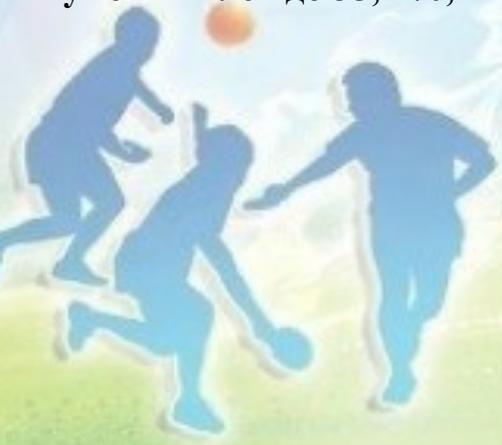


Данные по числу занимающихся физической культурой и спортом в Южном федеральном округе.



Численность занимающихся физической культурой и спортом в Южном федеральном округе с 2015 по 2017 годы

Число занимающихся с 2015 года увеличилось на 913 081 человек. В 2015 году численность занимающихся составляла 37,5 % от общего количества жителей округа, в 2016 году показатель уменьшился до 35,7 %, в 2017 году снова возрос до 38,1 %.



Данные по обеспечению спортивными сооружениями в Северо-Кавказском федеральном округе.



Обеспеченность спортивными сооружениями в Северо-Кавказском федеральном округе

Общее число спортивных сооружений в Северо-Кавказском федеральном округе увеличилось с 12 551 в 2015 году до 13 372 в 2017 году. В целом, с 2015 по 2017 год мы наблюдаем стабильный рост показателей по всем видам спортивных сооружений. Обеспечение кадровым составом отрасли физической культуры и спорта в регионе также стабильно улучшается. В 2015 году данный показатель был равен 23 121 человек, в 2016 году - 23 085 человек, в 2017 году - 23 540 человек. В Северо-Кавказском федеральном округе по данным на 2018 год проживает 9 132 685 человек от 3 до 79 лет.

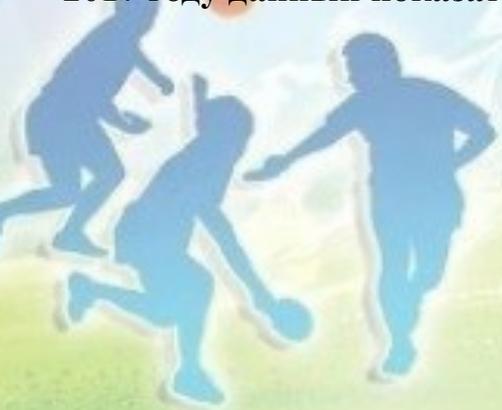


Данные по числу занимающихся физической культурой и спортом в Северо-Кавказском федеральном округе.



Численность занимающихся физической культурой и спортом в Северо-Кавказском федеральном округе с 2015 по 2017 годы

Анализируя данные, представленные на рисунке 9, можно сказать, что численность занимающихся физической культурой и спортом в Северо-Кавказском федеральном округе значительно возросла. В 2015 году физической культурой и спортом занималось 30,7 % населения округа, в 2016 году – 34,8 %, в 2017 году данный показатель увеличился до 37,7 %.



Данные по обеспечению спортивными сооружениями в Приволжском федеральном округе.



Обеспеченность спортивными сооружениями в Приволжском федеральном округе

Общее количество спортивных сооружений в Приволжском федеральном округе увеличилось. В 2015 году этот показатель был равен 65 307, в 2016 году - 65 945, в 2017 году увеличился до 69 590. Однако, наблюдается снижение количества стадионов с 380 в 2015 году до 371 в 2017 году. Уменьшение произошло и в количестве плоскостных сооружений. Кадровое обеспечение физической культуры и спорта в Приволжском федеральном округе стабильно увеличивается. В 2015 году данный показатель равнялся 66 158 человек, в 2016 году - 66 880, в 2017 году возрос до 67 371 человека.

В Приволжском федеральном округе по данным на 2018 год проживает 27 396 086 человек от 3 до 79 лет.



Данные по числу занимающихся физической культурой и спортом в Приволжском федеральном округе.



Численность занимающихся физической культурой и спортом в Приволжском федеральном округе с 2015 по 2017 годы

Численность занимающихся физической культурой и спортом в Приволжском федеральном округе значительно возросла за последние несколько лет. Так в 2015 году охват населения составлял 33,4 %, в 2016 году увеличился до 35,5 %, в 2017 году составил уже 37,4 %.



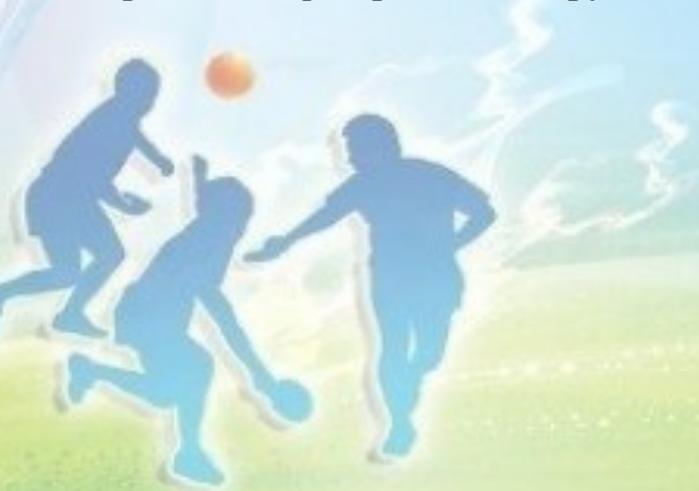
Данные по обеспечению спортивными сооружениями в Уральском федеральном округе.



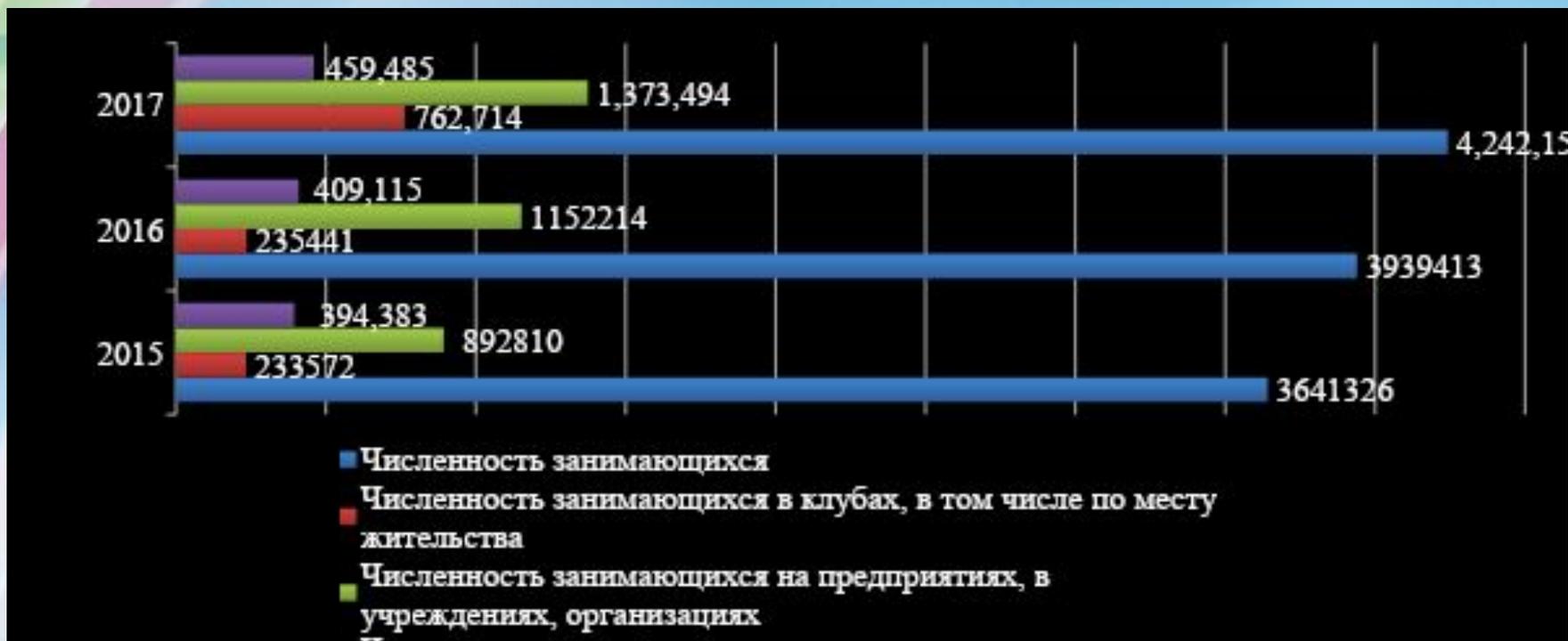
Обеспеченность спортивными сооружениями в Уральском федеральном округе

Несмотря на общее увеличение числа спортивных сооружений в округе, с 25 375 в 2015 году до 27 127 в 2017 году, отметим значительное уменьшение числа стадионов и плоскостных сооружений. В то же время увеличилось число залов и бассейнов. Кадровое обеспечение также стабильно увеличивается, в 2015 году показатель был равен 36 972 человек, в 2016 году – 38 183 человека, в 2017 году - 39 015 человек.

В Уральском федеральном округе по данным на 2018 год проживает 11 494 399 человек от 3 до 79 лет.



Численность занимающихся физической культурой и спортом по Уральскому федеральному округу.



Численность занимающихся физической культурой и спортом по Уральскому федеральному округу с 2015 по 2017 годы

Охват населения услугами физической культуры и спорта стабильно растет. В 2015 году физической культурой занималось 31,9 % населения, в 2016 году – 34,4 %, в 2017 году показатель существенно улучшился и составил 37 %.



Данные по обеспечению спортивными сооружениями в Сибирском федеральном округе.



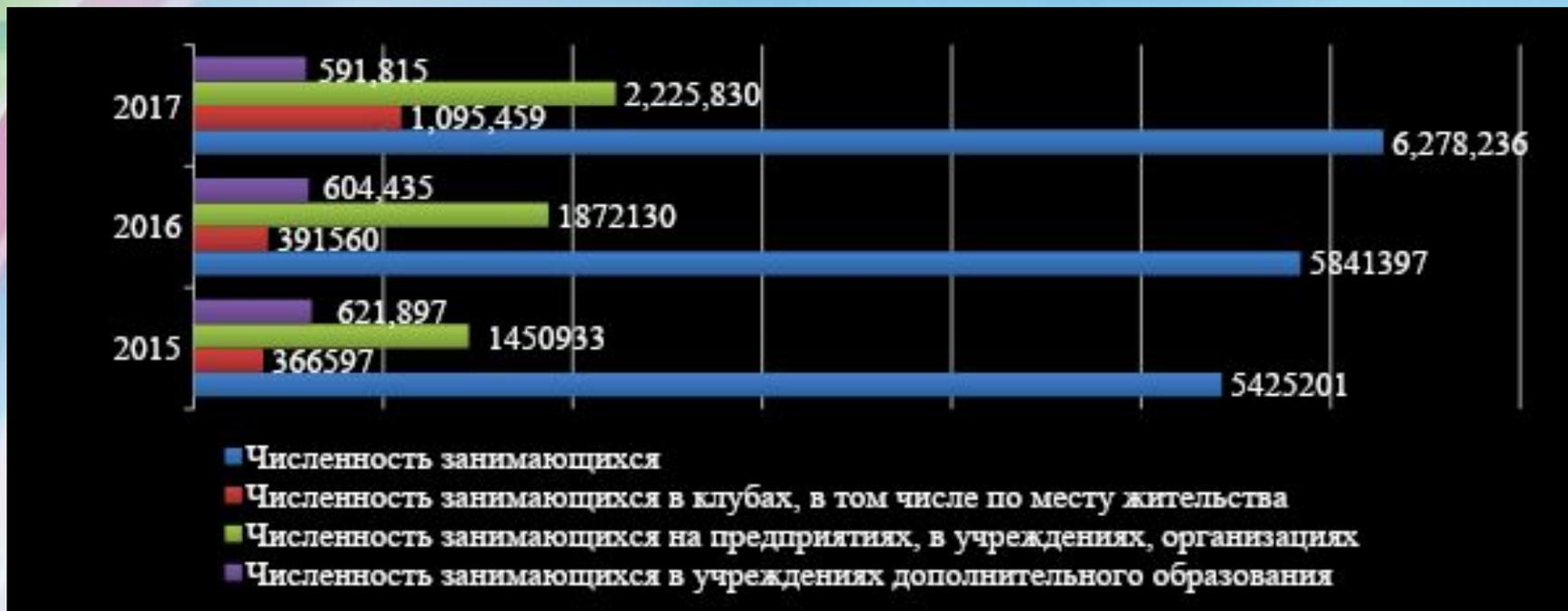
Обеспеченность спортивными сооружениями в Сибирском федеральном округе

Общее количество спортивных сооружений в федеральном округе увеличилось с 40 738 в 2015 году до 43 424 в 2017 году. Однако, в округе наблюдается снижение количества стадионов, плоскостных сооружений и залов. Кадровое обеспечение составляло в 2015 году 48 232 человек, в 2016 году – 49 320 человек, в 2017 году – 49 019 человек.

В Сибирском федеральном округе по данным на 2018 год проживает 17 950 824 человек от 3 до 79 лет.



Численность занимающихся физической культурой и спортом по Сибирскому федеральному округу.



Численность занимающихся физической культурой и спортом по Сибирскому федеральному округу

По данным 2017 года физической культурой и спортом занимаются 34,9 % населения Сибирского федерального округа. В 2015 году данный показатель был равен 30,2 %, в 2016 году – 32,5 %.

Данные по обеспечению спортивными сооружениями в Дальневосточном федеральном округе.



Обеспеченность спортивными сооружениями в Дальневосточном федеральном округе

В 2015 году общее количество спортивных сооружений в Дальневосточном федеральном округе было равно 12 795, в 2016 году – 12 684, в 2017 году показатель существенно улучшился – 13 190. Уменьшилось число стадионов и плоскостных сооружений. Кадровое обеспечение с 2015 по 2017 было нестабильно. В 2015 году показатель был равен 15 830 человек, в 2016 году уменьшился до 15 466 человек, в 2017 году снова возрос до 15 876 человек.

В Дальневосточном федеральном округе по данным на 2018 год проживает 5 792 764 человек от 3 до 79 лет..



Данные по числу занимающихся физической культурой и спортом в Дальневосточном федеральном округе.



Численность занимающихся физической культурой и спортом по Дальневосточному федеральному округу

Количество занимающихся физической культурой и спортом в Дальневосточном федеральном округе стабильно растет. В 2015 году физической культурой занималось 29,4 % населения, в 2016 году – 31,7 %, в 2017 году показатель увеличился до 33,3 %.



Сводные данные по проценту охвата федеральных округов физической культурой и спортом.



Сводные данные по проценту охвата федеральных округов физической культурой и спортом

Мы видим, что в целом во всех федеральных округах наблюдается рост численности населения занимающегося физической культурой и спортом. Лидерами по данному показателю являются Южный федеральный округ (38,1 %) и Северо-Кавказский федеральный округ (37,7 %), худший показатель демонстрирует Дальневосточный федеральный округ (33,3 %).

