

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Современные спортивные организации являются полноправными участниками социально-экономической системы государства, активными элементами бизнес-систем. Они могут зарабатывать огромные средства и поэтому являются объектами повышенного внимания теории и практики менеджмента. Фактически спортивные организации функционируют как обычные корпорации и участвуют в общественном и экономическом обмене. Менеджменту спортивных корпораций необходимо думать не только о достижении высоких спортивных показателей, но также и об эффективности системы управления, эффективности финансовой и хозяйственной деятельности, эффективности маркетинговой деятельности.

Специфика спортивного менеджмента состоит в том, что стремление к высоким спортивным результатам неразрывно связано с общей системой управления организации. Чем эффективнее система управления, тем повышается вероятность достижения высоких результатов. Нередки случаи, когда высокий уровень развития спорта не предотвращал банкротства спортивного предприятия. Например, пятикратный чемпион Шотландии и самый титулованный по этому показателю клуб в мире «Рейнджерс» был юридически ликвидирован в 2012 году. Его общая задолженность превышала 100 млн. евро.^[1] Такая же судьба постигла многие другие футбольные клубы мира, в частности испанский «Депортиво», итальянская «Фиорентина», английские «Портсмут» и «Лидс Юнайтед» и мн. др. Например, «Лидс Юнайтед» Ради достижения высоких целей клуб инвестировал средства в приобретение сильных и дорогих игроков. Затраты на приобретение игроков руководство клуба предполагало окупать участием в Лиге Чемпионов. К этому времени затраты на селекцию достигли примерно 100 млн. фунтов, а от продажи игроков было получено лишь 66 млн. фунтов. Общий долг клуба в 2003 году составил примерно 80 млн. фунтов.

Клуб был вынужден продать всех ведущих футболистов, а также стадион «Элланд Роуд» и тренировочную базу.^[2]

Актуальность данной работы обусловлена важностью эффективного спортивного менеджмента для российских футбольных клубов. Российский футбол всегда был

популярен среди населения нашей страны и поэтому многие российские клубы также пытаются приобретать дорогих отечественных или иностранных игроков, что может создавать риски для системы управления организацией, для системы управления финансами.

Объектом работы является система управления футбольного клуба «Шериф».

Предмет работы: эффективность управления футбольного клуба «Шериф».

Целью данной работы является анализ эффективности спортивной организации на примере футбольного клуба «Шериф».

В соответствие с поставленной целью в работе были решены следующие задачи:

- 1) изучение теоретических аспектов анализа деятельности спортивной организации;
- 2) анализ эффективности системы управления футбольного клуба «Шериф»;
- 3) разработка мер по совершенствованию управления в футбольном клубе «Шериф».

1. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

1.1. ОСНОВНЫЕ ПАРАМЕТРЫ АНАЛИЗА ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ

Анализ менеджмента в целом и системы управления в частности любой организации осуществляется в соответствие с определенным подходом к управлению.

Существуют следующие подходы к управлению.

- функциональные модели, в которых одно подразделение реализует однородный набор функций;

- процессные модели, в которых одно подразделение функционирует в рамках одного процесса;
- матричные модели, в котором один процесс или один проект реализует группа сотрудников из разных функциональных подразделений»;
- клиентцентрированные модели, где одно подразделение работает на одного клиента (или контрагента).

Функциональная модель, по сути, является следствием теории рациональной бюрократии М. Вебера и административной теории А. Файоля.[\[3\]](#)

Принципы функциональной модели:

- иерархичность уровней управления, где каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему;
- соответствия полномочий и ответственности работников управления месту в иерархии;
- разделения труда на отдельные функции и специализация работников по выполняемым функциям;
- формализация и стандартизации деятельности, обеспечивающие однородность выполнения работниками своих обязанностей и скоординированность различных задач;
- принцип обезличенности выполнения работниками своих функций;
- принцип квалификационного отбора, в соответствии с которым найм и увольнение с работы производится в строгом соответствии с квалификационными требованиями.

Процессная модель существенно отличается от функционалистской. Она проистекает из системного подхода в стратегическом менеджменте и из положения операционного менеджмента.

Основные принципы процессного подхода:

- объединение последовательности операций в единую цепочку - горизонтальное сжатие процесса;

- неразрывная последовательность процесса, когда производственные операции выполняются в естественном порядке, работа выполняется в том месте, где это целесообразно, разнородными группами специалистов;
- принцип единства процесс, предполагающий, что весь процесс осуществляет уполномоченный менеджер, который координирует действия всех специалистов, является ответственным за весь процесс;
- самостоятельность выбора: исполнители могут принимать самостоятельное решение в той или иной ситуации и несут за это личную ответственность;
- горизонтальный контроль: качество результата проверяется не конечным контролером или высшим уровнем управления, а коллегой, который находится на следующем этапе цепочки.
- системность (целостность) управления: управление затратами происходит по месту их возникновения, система управления издержками строится совместно с организационной структурой, без отрыва от деятельности, «один процесс – одно подразделение – один бюджет».[4]

В отличие от бюрократической функциональной модели, в которой руководство осуществляется через иерархическую ступенчатую вертикаль, подсистема оперативного управления регулирует сквозные межфункциональные процессы, контролируя их по ключевым показателям (объемы, время, состояние и т. п.) на стыке подразделений или даже рабочих мест (последнее особенно характерно для больших офисов). Здесь процесс функционирования рассматривается как единый горизонтальный поток ресурсов и работ от входа в систему до выхода на результирующие целевые показатели.

Процессный подход начал использовать отчасти еще Генри Форд, который применил конвейер. Позднее процессную модель стали использовать на предприятиях «Вольво» и «Тойота».[5]

Данная модель является более гибкой и адаптивной. Она более эффективна для использования в условиях нестабильной рыночной среды, так как позволяет производить продукцию более высокого качества, позволяет снижать издержки, а также позволяет более эффективно мотивировать работников при выполнении ими своих обязанностей.

Теперь рассмотрим основные параметры анализа менеджмента организации.

К таким параметрам относятся:

- миссия и цели организации;
- бизнес-процессы;
- организационная структура управления;
- финансово-хозяйственная деятельность;
- система управления персоналом;
- маркетинговая деятельность;
- корпоративная культура.

Поскольку тема нашей работы ограничена сферой собственно менеджмента, то мы будем рассматривать параметры, связанные непосредственно с системой управления организацией.

Миссия организации – это ее основное предназначение в котором определяются:

- носители интересов (внешние и внутренние);
- описание организации;
- описание продукта;
- долгосрочные цели функционирования;
- слоган миссии.[\[6\]](#)

Бизнес-процесс – это логичный, последовательный, взаимосвязанный набор мероприятий, который потребляет ресурсы производителя, создает ценность и выдает результат потребителю.[\[7\]](#)

Основными причинами, которые побуждают организацию оптимизировать бизнес-процессы, являются необходимость снизить затраты или длительность производственных циклов, требования потребителей или государства, внедрять программы управления качеством, интеграция предприятий, противоречия внутри компании и др.

После проведения анализа деятельности предприятия формируются новые бизнес-процессы. Может быть принято решение, как о проведении оптимизации выбранных бизнес-процессов, так и об их коренной перестройке, что означает реинжиниринг.[\[8\]](#)

Бизнес-процессы бывают трех видов:

Управляющие — бизнес-процессы, которые управляют функционированием системы. Примером управляющего процесса может служить корпоративное управление, стратегический менеджмент.

Операционные — бизнес-процессы, которые составляют основной бизнес компании и создают основной поток доходов. Примерами операционных бизнес-процессов являются снабжение, производство, маркетинг и продажи.

Поддерживающие — бизнес-процессы, которые обслуживают основной бизнес. Например, бухгалтерский учет, подбор персонала, техническая поддержка, административно-хозяйственная деятельность.

Оптимизация бизнес-процессов – это усовершенствование последовательных действий, которые направлены на достижение поставленных перед предприятием целей путём выбора наилучшего варианта их выполнения.

В этой связи при оптимизации бизнес-процессов возможно использовать процессную модель вместо функциональной.

Организационная структура управления представляет собой совокупность взаимозависимых элементов, выполняющих определенные функции для достижения поставленных целей.

Структуры управления подразделяются на два основных типа:

Бюрократические и органические.

Бюрократические структуры управления анализируются в рамках функционалистского и отчасти матричного подхода, принципы которых мы привели выше.

К бюрократическим структурам управления относятся:

- функциональная;

- линейно-функциональная;

- дивизиональная и др.

На рисунке 1 представлена общая схема бюрократической (линейно-функциональной) структуры управления.

К органическим структурам управления относятся те, что могут рассматриваться в рамках матричного, процессного и клиент-центрированного подхода.

В целом можно сказать, что органические структуры управления более динамичны и в целом развиваются в соответствии с принципами процессного подхода.

Принципы процессного подхода мы также приводили выше.

Генеральный директор

Зам. по торговле Отдел Отдел

Производства кадров

отдел Бухгалтерия Отдел снабжения

сбыта

Отдел АХО Склад

маркетинга

транспортный отдел

Рисунок 1. Линейно-функциональная структура управления

Матричные структуры совмещают принципы построения функциональных и процессных систем.

В рамках обычной линейно-функциональной структуры создается определенное проектное подразделение и назначается руководитель проекта. Последний получает приоритетный доступ к ресурсам компании. После реализации проекта может быть сформировано новое структурное подразделение.[\[9\]](#)

Матричный подход породил новую организационную структуру управления – матричную (рисунок 2).

Главный инженер

гл. конструктор гл. механик гл. электрик гл. гидравлик гл. металлург

А А А А А

Б Б Б Б Б

В В В В В

Г Г Г Г Г

Рисунок 2. Матричная структура управления

К органическим структурам управления относятся также сетевая структура, эдхократическая структура управления, древовидная структура и др.

В органических структурах управления не существует четкой иерархии, там очень высокий уровень вертикальной и горизонтальной мобильности. Все решения принимаются коллегиально, проблемы обсуждаются совместно.

Управление персоналом анализируется по различным параметрам. Это и уровень текучести кадров, степень обеспеченности кадрами, уровень конфликтности персонала, степень удовлетворенности персонала и т.д.

Корпоративная культура представляет собой систему идеалов, ценностей и норм, которые приняты в коллективе. Анализ корпоративной культуры предполагает изучение степени ее соответствия организационной структуре предприятия, и используемым видам бизнес-процессов.

1.2. СПЕЦИФИКА АНАЛИЗА ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Анализ менеджмента спортивной организации должен проводиться по тем же параметрам, что были приведены в первом параграфе с поправкой на ее специфику.

В целом можно дать такое определение менеджменту спортивных организаций - это теория и практика эффективного управления организациями физкультурно-

спортивной направленности в условиях рыночных отношений.

Объектом спортивного менеджмента как самостоятельной науки является совокупность организаций физкультурно-спортивной направленности страны, т. е. определенное множество ФСО - спортивных школ, спортивных клубов, спортивных команд (по видам спорта), стадионов, спортивно-оздоровительных центров, спортивных федераций. Продуктом деятельности ФСО является производство физкультурно-спортивных услуг, т. е. организованные формы занятия физическими упражнениями и спортом, программы спортивной тренировки, спортивные зрелища и т. д.

Предмет спортивного менеджмента – управленческие отношения, складывающиеся в процессе взаимодействия субъекта и объекта управления внутри организаций физкультурно-спортивной направленности и взаимодействия этих организаций с внешней средой в процессе производства и распространения физкультурно-спортивных услуг.

Сущность спортивного менеджмента заключается в целенаправленном воздействии субъекта управления на управляемый объект для обеспечения перевода объекта в новое качественное состояние, т. е. из исходного, начального состояния в желаемое, запланированное.

Общая цель спортивного менеджмента состоит в обеспечении эффективного функционирования физкультурно-спортивных организаций в современных рыночных условиях России.

Задача спортивного менеджмента – познание закономерностей функционирования и социального развития ФКиС в обществе и разработка механизма целенаправленного эффективного управления этими процессами.

При анализе менеджмента спортивной организации необходимо иметь в виду творческий характер деятельности такой организации. В этой связи при анализе менеджмента спортивной организации необходимо опираться на органические структуры управления. То есть чисто бюрократический подход здесь не подходит, так как персонал спортивной организации – это по большей части творческие личности, особенно это касается тренеров и спортсменов.

В футбольном клубе эффективность одного менеджера проявляется в деятельности всего клуба. То есть необходимо, чтобы замыслами и решениями одного менеджера воспользовались его коллеги. Деятельность управляющего

будет неэффективной, если он не будет взаимодействовать с людьми, оказывающими влияние на его зону ответственности, а также вносить свой вклад в их работу.

Менеджеры также должны взаимодействовать с ближайшим окружением клуба, так как невозможно добиться желаемого результата, действуя лишь внутри клуба. Все результаты дают знать о себе со стороны, поэтому футбольный клуб не в состоянии прогрессировать без поддержки извне (болельщиков, спонсоров, властей).

В клубе должны работать специалисты, имеющие какие-либо сильные стороны, профессионалы в своей области. Также необходимо пытаться расширить горизонты их деятельности, посредством улучшения доступных им условий. Например, выделения дополнительных средств на реализацию какой-либо программы или создания специальной рабочей группы.

В руководстве клуба должны быть футбольные люди. Причем на всех уровнях. Большой пользы не принесет клубу даже самый одаренный специалист в области маркетинга, если он ничего не понимает в футболе.

Попытки использовать в таких организациях чисто бюрократический подход могли при определенных условиях приносить плоды, как это было, например, в сборной СССР по хоккею времен Тихонова, но это со временем приводило к повышению конфликтности. Тренер в такой модели вынужден был для придания динамики костной структуре использовать авторитарный стиль управления персоналом, что накапливало конфликтный потенциал. Примерами могут служить и сборная СССР по хоккею, и волейбольный клуб «Уралочка» в Екатеринбурге.

В этой связи при анализе менеджмента повышенное внимание стоит уделять системе управления персоналом, методам стилям управления персоналом, типологии корпоративной культуры.

Необходимо исследовать систему этики и этикета спортивной организации, их соответствие миссии, стратегическим целям, типу корпоративной культуры.

Также важно значение имеет исследование основных бизнес-процессов, учитывая рыночный характер современного спорта.

Выводы по 1 главе.

- 1) Спортивный менеджмент - это теория и практика эффективного управления организациями физкультурно-спортивной направленности в условиях рыночных отношений
- 2) Исследование эффективности менеджмента спортивной организации может осуществляться в рамках процессного подхода, который предполагает анализ динамических характеристики бизнеса.
- 3) Для исследования менеджмента спортивной организации необходимо проанализировать тип корпоративной культуры, тип и вид структуры управления, систему управления персоналом, виды и характер бизнес-процессов, миссию и долгосрочные цели

2.АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА ФУТБОЛЬНОГО КЛУБА «ШЕРИФ»

2.1.ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ

Футбольный клуб «Шериф» — молдавский профессиональный футбольный клуб из города Тирасполь.

Его основали 4 апреля 1997 года.

Местоположение - Молдавия. Г. Тирасполь.

Летом 1996 года состоялся дебют команды «Тирас», заявленной для участия в дивизионе «Б» первенства Молдавии по футболу. Перед началом второго тура генеральным спонсором команды становится фирма «Шериф». 4 апреля 1997 года создается спортивный клуб с одноименным названием, который возглавил президент фирмы - Виктор Анатольевич Гушан.

Перед командой была поставлена задача - выход в Национальный Дивизион чемпионата Молдавии по футболу.

Для осуществления задуманного на пост главного тренера был приглашен А.Л. Алексеров - опытный наставник, работавший с клубами высшей лиги советского футбола. В результате команда «Шериф» опередила остальные команды

дивизиона «А» и вышла в национальный дивизион Молдавии.

Клуб участвует в Национальном дивизионе, домашние матчи проводит в спорткомплексе «Шериф», открытом в 2002 году. Главная арена комплекса является крупнейшим футбольным стадионом Молдавии и вмещает 12 746 зрителей.

Также клуб участвовал в футбольных поединках в рамках СНГ, в Лиге Европы и т.д.

В настоящее время тренером клуба является Роберто Бордин.

В таблице 1 представлены достижения футбольного клуба в 90-е и 2000-е годы.

Как видно из данных таблицы 1, футбольный клуб «Шериф» является достаточно высокопрофессиональной командой, которая является лидером Молдавии и может также успешно выступать и на международных соревнованиях. Конечно «Шериф» не является мировым и даже европейским футбольным лидером, но все он является на уровне Европы крепким середнячком, который может время от времени показывать достойную игру с мировыми и европейскими лидерами.

Таблица 1

Спортивные достижения футбольного клуба «Шериф» в 90-е годы XX века и в 2000-е годы XXI века

Сезон	Дивизион	Место в чемпионате	И	В	Н	П	ГЗ	ГПО	Кубок Молдавии	Суперкубок Молдавии
1996/97	Див Б	1	28	26	1	1	125	4	79	1/16 финала
1997/98	Див А	1	26	23	1	2	92	12	70	1/8 финала
1998/99	Нац	4	26	9	10	7	39	24	37	Победитель
1999/00	Нац	2	36	25	6	5	77	25	81	1/4 финала

2000/01 Нац	1	28 21 4	3 58	18 67	Победитель	
2001/02 Нац	1	28 20 7	1 62	18 67	Победитель	
2002/03 Нац	1	24 19 3	2 64	15 60		Победитель
2003/04 Нац	1	28 20 5	3 50	16 65	Победитель	1/2 финала
2004/05 Нац	1	28 22 4	2 54	12 70	1/4 финала	Победитель
2005/06 Нац	1	28 22 5	1 57	11 71	Победитель	Победитель
2006/07 Нац	1	36 28 8	0 70	7 92	1/2 финала	
2007/08 Нац	1	30 26 3	1 68	8 81	Победитель	Победитель
2008/09 Нац	1	30 25 3	2 61	15 78	Победитель	
2009/10 Нац	1	33 27 3	3 75	8 84	Победитель	
2010/11 Нац	2	39 24 11	4 81	16 83	1/2 финала	
2011/12 Нац	1	33 25 6	2 75	18 81	1/2 финала	
2012/13 Нац	1	33 25 5	3 65	17 80	1/2 финала	Финалист
2013/14 Нац	1	33 28 3	2 98	16 87	Финалист	Победитель
2014/15 Нац	3	24 17 4	3 56	16 55	Победитель	Финалист

2015/16 Нац	1	27 20 5	2 50	11 65 1/2 финала	Победитель
2016/17 Нац	1	30 22 3	5 54	15 69	Победитель Победитель

Финансово-хозяйственные показатели деятельности клуба «Шериф» представлены в таблице 2.

Таблица 2

Основные экономические показатели клуба «Шериф»

Наименование показателей	2015 год 2016		Рост к 2015 г.
1 Выручка от продаж, тыс. евро	57 663,0	66 506,0	15,3%
2 Себестоимость, тыс. руб.	39 281,6	50 348,2	28,2%
3 Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	18 381,4	16 157,8	87,9
4 Чистая прибыль, тыс. руб.	14 705,2	12 926,2	87,9
5 Численность работников, чел.	554	441	-4,0%

Как видно из данных таблицы 2, финансово-хозяйственная деятельность клуба «Шериф» в целом является успешной. Его выручка растет в последние два года. Это при том, что общая численность работников клуба во всех подразделениях снизилась в 2016 году по сравнению с 2015 годом.

Правда, в последнее время выросла себестоимость, что привело к потере части прибыли. Чистая прибыль в 2016 году снизилась по сравнению с аналогичными данными 2015 года. Это было связано с тем, что в спортивном комплексе «Шериф» был произведен ремонт, а также в команду приняли несколько дорогостоящих

игроков из европейских клубов.

В зимнее трансферное окно из румынского ЧФР в команду перешли двое футболистов: боснийский правый защитник Матео Сушич и испанский опорный полузащитник Айтор Монрой, из «Сараево» в «Шериф» перешёл ещё один босниец — защитник Амер Дуповац.[\[10\]](#)

Организационная структура управления клуба представлена на рисунке 3.

Общее руководство клубом осуществляет Президент клуба. В его непосредственном подчинении находятся: менеджер по общим вопросам, директор академии футбола «Шериф», директор спортивного комплекса «Шериф», а также администрация клуба.

В администрацию клуба входят менеджер, начальник команды и главный бухгалтер.

Президент клуба

Директор Директор Директор

по общим академии спорткомплекса

вопросам футбола «Шериф» «Шериф»

Администрация клуба

Менеджер Начальник Главный специалист

Команды бухгалтер по международным

связям

тренерский и медицинский персонал

главный

тренер

помощник главный тренер врач массажист

главного тренер физподготовки

тренера вратарей

футболисты

Рисунок 3. Организационная структура управления футбольного клуба «Шериф»
[\[11\]](#)

Начальнику команды подчиняется главный тренер.

Главному тренеру подчиняются:

- помощник главного тренера, главный тренер вратарей, тренер физической подготовки, врач и массажист.

2.2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Формально данная структура является линейно-функциональной. Однако, в ней в рамках неформальных отношений могут присутствовать элементы такой структуры, как «обратная пирамида». Данная структура так называется по тому, что в ней рядовые исполнители являются специалистами мирового уровня. Высшее руководство не столько оказывает управляющее воздействие, сколько создает условие для того, чтобы специалисты экстра-класса могли в полной мере реализовать свой потенциал.

Формально главный тренер подчиняется начальнику команды, но реально, начальник команды выполняет все исполнимые распоряжения главного тренера, направленные на достижение поставленных результатов.

Фактически все высшее руководство функционирует с целью создания максимально благоприятных условий для деятельности футбольной команды.

В этом и заключается специфика системы управления в футбольном клубе, в котором тренеры и спортсмены являются творческими личностями, для которых на первом месте стоит задача творческой самореализации.

В этой связи указанная структура управления обладает преимуществами и недостатками. Преимущества заключаются в существовании системы единоначалия, которая органическим свойством линейно-функциональной структуры управления. Также преимуществами является четкая функциональная регламентация труда.

Недостатками данной структуры является бюрократизация некоторых процессов, а также несоответствие «реальной» системы важности работников и формальной. Ведь самыми главными действующими лицами в клубе являются тренер и игроки, но формально они находятся на нижних ступенях иерархии.

Также следует отметить, что в клубе нет как такового отдела рекламы и маркетинга. Функции этого отдела выполняют директор по общим вопросам и директор спорткомплекса «Шериф». У каждого из них в подчинении находятся люди, которые осуществляют функции маркетинга – они занимаются рекламой, пиар-акциями, продвижением клуба, стимулированием сбыта и т.д.

Фактически происходит дублирование функций.

То же самое можно сказать и об отделе кадров. Эти функции осуществляет директор по общим вопросам, а также менеджер администрации клуба. Они осуществляют поиск и подбор обслуживающего персонала. Но директор по общим вопросам также занимается времени от времени поиском футболистов. Эти же функции осуществляет и главный тренер.

В таблице 2 представлены данные о подборе персонала (исключая футболистов и тренеров).

Таблица 5

Данные о подборе персонала за 2014–2016 гг.

Источники набора персонала	Количество работников, выдержавших испытательный срок			Количество работников, не выдержавших испытательный срок		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Специализированные печатные издания, кадровое агентство	33	37	37	3	2	10

Личные рекомендации сотрудников
клуба

7 8 10 2 2 4

Данные говорят о том, что наиболее эффективен метод подбора персонала, связанный со специализированными печатными изданиями, а также с кадровыми агентствами. Личные рекомендации, как правило, необъективны, что подтверждает невысокий процент принятых и адаптированных сотрудников при помощи этого метода. В 2014 г. это было 7 чел. против 33, принятых по объективным критериям; в 2015 г. 8 против 37 чел. соответственно, в 2016 г. 10 и 37 чел.

Процесс отбора кандидатов на вакантную должность разбивается на несколько этапов:

- заочное знакомство с кандидатом по документам или их нотариально заверенным копиям (документ об образовании, трудовая книжка и др.), а также автобиографии. При этом особое внимание обращается на склонность данного лица к смене места работы, темп служебного роста в первые 5–7 лет трудового стажа и другие особенности;
- предварительное собеседование с претендентом, часто дающее достаточную информацию для принятия решения о возможности приема на работу;
- тестирование в той или иной форме, которое позволяет определить профессиональные, управленческие и личностно-психологические качества претендента, а также его общий интеллектуальный уровень;
- окончательное собеседование, в ходе которого уточняются дополнительно возникшие вопросы. Очень часто оно проводится при личном участии руководителей подразделений, непосредственно заинтересованных в качественном отборе претендентов на вакантную должность;
- наем и оформление трудового договора (контракта). Этот этап является завершающим при приеме на работу, на этом этапе оформляется личное дело сотрудника.

После приема на работу работник часто в течение некоторого времени проходит испытательный срок, который позволяет окончательно убедиться в правильности принятого решения о приеме, определить дополнительные потенциальные

возможности, подготовить сотрудника к полноценному исполнению возложенных на него обязанностей.

Испытательный срок проходят, как правило, сотрудники, принятые на работу по объективным критериям. Данные свидетельствуют (табл. 3), что число не выдержавших испытательный срок сотрудников, найденных и принятых на работу по объективным критериям гораздо меньше, чем принятых по личным рекомендациям.

Исходя из этого следует, что эффективность метода приема по личным рекомендациям ниже, чем по объективным критериям, а также то, что в 2004 году снизилась эффективность работы кадровой службы.

Мотивация труда.

Основной формой вознаграждения за труд является заработная плата, которая выступает в двух формах – основной и дополнительной.

Система основной оплаты труда в банке включает гарантируемые и не гарантируемые должностные оклады. Должностной оклад выступает основной формой оплаты труда банковских работников, его размер фиксируется в трудовом договоре (контракте) и зависит от фактически отработанного времени.

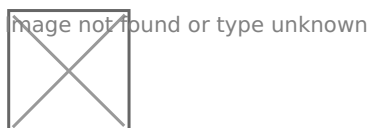
Гарантируемый оклад не ориентирован на конечные результаты деятельности персонала и не может быть уменьшен без особых причин, предусмотренных законодательством. Это исключает стимулирующую роль основного (гарантированного) должностного оклада, который не может быть уменьшен за невыполнение или некачественное выполнение работником банка его функциональных обязанностей. В этом случае допускаются лишь меры морального воздействия. Размер гарантируемого должностного оклада устанавливается не по отношению к конкретному работнику, имеющему свои индивидуальные профессиональные и личные качества, степень интенсивности труда и опыт, а к определенному рабочему месту. В 2014 г. средний размер гарантированной оплаты составил 1 500 евро, в 2015 г. 2 000 р., в 2016 увеличился до 2 300 р., т.е. наблюдается рост гарантированной оплаты труда за три года.

Размер негарантированного оклада может быть уменьшен при наличии обоснованных причин. Однако он также зафиксирован в индивидуальном трудовом договоре. Не гарантируемый оклад применяется ко всем категориям работников клуба, кроме высшего руководящего звена. Он должен позволить обеспечить

прямую зависимость между размерами оплаты труда и качественным выполнением работником должностных обязанностей. Введение негарантируемых должностных окладов дает возможность применять к работникам оперативные штрафные санкции.

Все виды дополнительной оплаты труда выступают формой не только материального, но и морального поощрения, так как свидетельствуют о признании заслуг и высокой оценке трудового вклада работника.

Определим степень удовлетворенности персонала работой в соответствии с формулой:



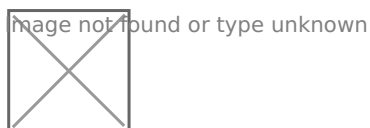
где $\frac{Ч}{сж}$ – количество работников, уволившихся из организации по собственному желанию за определенный период;

$Ч$ – среднесписочное количество работников организации.

Подставим значения и рассчитаем показатель в 2014 г.:

$$K_y = 1 - (15 / 436)$$

Тогда в 2015 г. он составит:



А в 2016 г.:



Таким образом, степень удовлетворенности персонала работой неодинакова за последние три года и снизилась в 2016 г. по сравнению с двумя предыдущими годами. Это является показателем имеющих место проблем управления

персоналом в исследуемом клубе.

С футболистами ситуация другая. Они получают заработную плату в соответствии с контрактом. Средняя цена контракта – 500 тыс. евро в год.

За каждую успешную игру футболисты получают надбавки. Имеются также и санкции за нарушение условий контракта и трудовой дисциплины.

В целом можно сказать, что структура управления не является оптимальной.

В ней отсутствует отдел рекламы и маркетинга, а также имеются дублирование функций между директором по общим вопросам, менеджером, начальником команды, специалистом по международным связям и главным тренером.

Частично функции маркетинга и пиара выполняет специалист по международным связям. На внутреннем рынке такого специалиста нет.

При сравнении функций тренера и начальника команды мы найдем дублирующие функции (См. Приложения). В частности, начальник команды также может принимать участие в подборе футболистов и назначении дисциплинарных взысканий. Также иногда Президент клуба вмешивается в процессы найма футболистов.

Также имеется дублирование функций между менеджером и начальником команды (рис. 4).

Менеджер по Менеджер Начальник команды Главный

общим тренер

вопросам

футболисты

Рисунок 4. Модель распоряжения (приказа) от вышестоящего уровня к нижестоящему)

Как видно из рисунка 4, должность менеджера в администрации клуба является излишней. Главный тренер может сам решать множество вопросов, связанных с футболистами.

Также начальнику команды не нужно еще одно звено управления.

В этой связи необходимо изменить структуру управления.

2.3.РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА ФУТБОЛЬНОГО КЛУБА

Для повышения эффективности функционирования клуба «Шериф» необходимо изменить некоторые процессы в управлении и общую структуру управления с одновременно корректировкой должностных инструкций.

Управленческие процессы при взаимодействии вышестоящих уровней с нижестоящими можно представить так (рисунок 5).

Менеджер по Начальник команды Главный

общим тренер

вопросам

футболисты

Рисунок 5. Новая модель распоряжения (приказа) от вышестоящего уровня к нижестоящему)

Здесь предполагает подчинить менеджера начальнику команды. Также сделать одной из обязанностей менеджера кадровую работу среди обслуживающего персонала.

Должность специалиста по международным связям расширить по функциям. Сама должность будет называться – специалист по связям с общественностью. В штатную структуру этого отдела добавить должность маркетолога.

Новая структура будет выглядеть следующим образом (рисунок 6).

В администрацию клуба входят менеджер, начальник команды и главный бухгалтер.

Президент клуба

Директор Директор Директор

по общим академии спорткомплекса

вопросам футбола «Шериф» «Шериф»

Администрация клуба

Начальник команды

менеджер Главный специалист

бухгалтер связям с

общественностью

тренерский и медицинский персонал

главный

тренер

помощник главный тренер врач массажист

главного тренер физподготовки

тренера вратарей

футболисты

Рисунок 3. Организационная структура управления футбольного клуба «Шериф»

Несмотря на то, что такая структура является формально линейно-функциональной, то есть бюрократической, тем не менее, в должностных инструкциях необходимо расширить права главных действующих лиц – тренеров и спортсменов, так как от их деятельности зависит успешность всего клуба. Тогда структура будет приближаться по сути к структуре – «обратная пирамида».

Выводы по 2 главе

1) Футбольный клуб «Шериф» функционирует в целом успешно. Он является средней европейской командой, обладающей существенным потенциалом развития. В своей стране он является безусловным лидером вот уже много лет.

2) Финансово-хозяйственная деятельность клуба в целом является стабильной. Его выручка растет в последние два года. Это при том, что общая численность

работников клуба во всех подразделениях снизилась в 2016 году по сравнению с 2015 годом.

Правда, в последнее время выросла себестоимость, что привело к потере части прибыли. Чистая прибыль в 2016 году снизилась по сравнению с аналогичными данными 2015 года. Это было связано с тем, что в спортивном комплексе «Шериф» был произведен ремонт, а также в команду приняли несколько дорогостоящих игроков из европейских клубов.

3) Структура управления является линейно-функциональной.

Структура управления не является оптимальной. В ней отсутствует отдел рекламы и маркетинга, а также имеются дублирование функций между директором по общим вопросам, менеджером, начальником команды, специалистом по международным связям и главным тренером.

Частично функции маркетинга и пиара выполняет специалист по международным связям.

При сравнении функций тренера и начальника команды имеются дублирующие функции

4) Для совершенствования деятельности клуба необходимо изменить структуру управления. Менеджера администрации клуба подчинить начальнику команды.

Должность специалиста по международным связям расширить по функциям. Сама должность будет называться – специалист по связям с общественностью. В штатную структуру этого отдела добавить должность маркетолога.

В должностных инструкциях тренера и футболистов расширить их права для того, чтобы структура приближалась по сути к типу структуры «обратная пирамида».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение данной работы можно сделать следующие выводы:

1) Спортивный менеджмент - это теория и практика эффективного управления организациями физкультурно-спортивной направленности в условиях рыночных отношений

2) Исследование эффективности менеджмента спортивной организации может осуществляться в рамках процессного подхода, который предполагает анализ динамических характеристики бизнеса.

3) Для исследования менеджмента спортивной организации необходимо проанализировать тип корпоративной культуры, тип и вид структуры управления, систему управления персоналом, виды и характер бизнес-процессов, миссию и долгосрочные цели

4) Анализ менеджмента футбольного клуба «Шериф» показал, что он функционирует в целом успешно. Он является средней европейской командой, обладающей существенным потенциалом развития. В своей стране он является безусловным лидером вот уже много лет.

5) Финансово-хозяйственная деятельность клуба в целом является стабильной. Его выручка растет в последние два года. Это при том, что общая численность работников клуба во всех подразделениях снизилась в 2016 году по сравнению с 2015 годом.

6) Структура управления является линейно-функциональной.

Структура управления не является оптимальной. В ней отсутствует отдел рекламы и маркетинга, а также имеются дублирование функций между директором по общим вопросам, менеджером, начальником команды, специалистом по международным связям и главным тренером.

Частично функции маркетинга и пиара выполняет специалист по международным связям.

При сравнении функций тренера и начальника команды имеются дублирующие функции

7) Для совершенствования деятельности клуба необходимо изменить структуру управления. Менеджера администрации клуба подчинить начальнику команды.

Должность специалиста по международным связям расширить по функциям. Сама должность будет называться – специалист по связям с общественностью. В штатную структуру этого отдела добавить должность маркетолога.

В должностных инструкция тренера и футболистов расширить их права для того, чтобы структура приближалась, по сути к типу структуры «обратная пирамида».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Агиевич Т.Г. Оптимизация бизнес-процессов: концептуальный подход / Т.Г. Агиевич, Ю.С. Морозова // Теория и практика общественного развития. № 4 / 2013. С. 224-225.
2. Алексеев, С.В. Спортивный менеджмент. Регулирование организации и проведения физкультурных и спортивных мероприятий: Учебник. / С.В. Алексеев. - М.: ЮНИТИ, 2016. - 687 с.
3. Бакирова, Г.Х. Психология развития и мотивации персонала: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом» / Г.Х. Бакирова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. — 439 с.

Босниец Амер Дуповац пополнил состав «Шерифа» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://fc-sheriff.com/ru/>

Брызгалов И. В. Менеджмент организации физической культуры и спорта : учебник / И. В. Брызгалов, И. Ю. Сазонов; Министерство образования и науки Российской Федерации, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина, Екатеринбургский институт физической культуры (УралГУФК), Уральский государственный экономический университет, Институт социально-экономического образования (ИСЭО). — Екатеринбург: УрФУ, 2016. — 236 с.

Джеффри Лайкер. Дао Тойота. - М.: Альпина-бизнес, 2008. - 402 с.

1. Ермолина Л. В. Реинжиниринг бизнес-процессов на примере промышленного предприятия // Основы экономики, управления и права. № 4 (16) / 2014. С. 83-89.

Костенко, Е.П. История менеджмента : учебное пособие / Е.П.Костенко, Е.В.Михалкина. - Ростов - на - Дону : Издательство Южного федерального университета, 2014. С. 264.

1. Крылов В. Обанкротившиеся [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gazeta.ru/sport/2013/06/23/>
2. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Вильямс, 2016. - 672 с.

Официальный сайт клуба «Шериф» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://fc-sheriff.com/ru/menedzhment-kluba/>

Починкин А. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта. Учебное пособие. – М.: Спорт, 2016. – 310 с.

Переверзин, И.И. Менеджмент спортивной организации: Учебное пособие / И.И. Переверзин. - М.: Советский спорт, 2006. - 464 с.

1. Солдатова, И.Ю. Основы менеджмента: Учебное пособие / И.Ю. Солдатова, М.А. Чернышева. - М.: Дашков и К, 2015. - 272 с.
2. Ташкинов А. Г. Теоретико-методические основы процессного подхода к управлению на промышленном предприятии // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. № 2 / 2014. С. 77-87.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1.

Должностная инструкция тренера клуба «Шериф».

1.1. Тренер относится к категории специалистов.

1.2. На должность тренера принимается лицо, имеющее высшее профессиональное образование или среднее профессиональное образование в области физической культуры и спорта без предъявления требований к стажу работы.

1.3. Тренер должен знать:

- Конституцию Российской Федерации;
- законы и иные нормативные правовые акты, регламентирующие деятельность в области физической культуры и спорта;
- Олимпийскую хартию Международного олимпийского комитета;
- положения, правила и регламенты проведения международных спортивных соревнований, принятые международными федерациями по видам спорта;
- Устав Олимпийского комитета Молдавии;
- современные методики спортивной тренировки и соревновательной деятельности;

- основы спортивной медицины, медицинского контроля и способы оказания первой помощи;
- порядок допинг-контроля и антидопинговые правила;
- основы психологии, педагогики, биомеханики, физиологии и гигиены спорта;
- методы планирования тренировочного процесса;
- современные методы тренировочной работы со спортсменами;
- методы корректировки индивидуальных планов спортсменов, составления и ведения первичной учетно-отчетной документации;
- нормативные документы, регламентирующие работу со служебной документацией;
- основы работы на персональном компьютере;
- основы трудового законодательства;
- Правила внутреннего трудового распорядка организации (учреждения);
- правила по охране труда и пожарной безопасности;

1.4. Тренер в своей деятельности руководствуется:

- Уставом клуба «шериф»;
- настоящей должностной инструкцией;
- иными актами и документами, непосредственно связанными с трудовой функцией тренера)

1.5. Тренер подчиняется непосредственно начальнику команды.

1.6. В период отсутствия тренера (отпуска, болезни, пр.) его обязанности исполняет работник, назначенный в установленном порядке, который приобретает соответствующие права и несет ответственность за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязанностей, возложенных на него в связи с замещением.

1.7. Тренер относится ко второму квалификационному уровню профессионально-квалификационной группы должностей работников физической культуры и спорта.

2. Функции

2.1. Руководство состязательной деятельностью спортсменов.

2.2. Разработка индивидуальных планов подготовки спортсменов, учет результатов.

3. Должностные обязанности

Тренер исполняет следующие обязанности:

3.1. Осуществляет подготовку спортсменов к спортивным соревнованиям, а также руководство их состязательной деятельностью для достижения спортивных результатов.

3.2. Осуществляет подбор перспективных спортсменов в спортивную команду.

3.3. Обеспечивает физическую, техническую, тактическую и морально-волевую подготовку спортсменов.

3.4. Разрабатывает индивидуальные планы подготовки спортсменов (команды) согласно утвержденным планам проведения спортивных мероприятий.

3.5. Участвует в разработке комплексной программы подготовки спортсменов спортивной команды к спортивным соревнованиям по соответствующему направлению в работе.

3.6. Ведет учет спортивных результатов спортсменов.

3.7. Контролирует выполнение программы подготовки спортивной команды, своевременное прохождение спортсменом допинг-контроля (в соответствии с утвержденными правилами).

3.8. Анализирует результаты выступления спортсменов, спортивной команды на спортивных соревнованиях, вносит коррективы в их дальнейшую подготовку.

3.9. Принимает участие в организации и проведении мероприятий, направленных на предотвращение допинга в спорте и борьбу с ним.

3.10. Обеспечивает внедрение новейших методик подготовки спортсменов (по виду спорта) в практику тренировочного процесса.

3.11. Обеспечивает соблюдение правил по охране труда и пожарной безопасности.

4. Права

Тренер имеет право:

4.1. Участвовать в обсуждении проектов решений руководства организации (учреждения).

4.2. По согласованию с непосредственным руководителем привлекать к решению поставленных перед ним задач других работников.

4.3. Запрашивать и получать от работников других структурных подразделений необходимую информацию, документы.

4.4. Участвовать в обсуждении вопросов, касающихся исполняемых должностных обязанностей.

4.5. Требовать от руководства организации (учреждения) оказания содействия в исполнении должностных обязанностей.

5. Ответственность

Тренер привлекается к ответственности:

- за ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, - в порядке, установленном действующим трудовым законодательством Молдавии;

- за нарушение Устава (Положения) организации (учреждения);

- за правонарушения и преступления, совершенные в процессе своей деятельности, - в порядке, установленном действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Молдавии;

- за причинение ущерба организации (учреждению) - в порядке, установленном действующим трудовым законодательством Молдавии.

Приложение 2.

Должностная инструкция начальника команды клуба «Шериф».

1. Общие положения

1.1. Должность «Начальник команды по футболу» относится к категории «Руководители».

1.2. Квалификационные требования - полное высшее образование соответствующего направления подготовки (магистр, специалист). Последипломное образование в области управления. Стаж работы по профессиям руководителей низшего уровня - не менее 3 лет.

1.3. Знает и применяет в деятельности:

- положение о штатной сборной команду «Шериф»;
- нормы расходов на материальное обеспечение спортивных мероприятий и их участников.

1.4. Начальник команды назначается на должность и освобождается от должности приказом Президента клуба.

1.5. Начальник команды подчиняется непосредственно Президенту клуба.

1.6. Начальник команды руководит работой футбольной команды «Шериф».

1.7. Начальник команды во время отсутствия, замещается лицом, назначенным в установленном порядке, которое приобретает соответствующие права и несет ответственность за надлежащее выполнение возложенных на него обязанностей.

2. Характеристика работ, задачи и должностные обязанности

2.1. Осуществляет материально-техническое обеспечение учебно-тренировочного процесса и участия команды в спортивных мероприятиях.

2.2. Осуществляет целесообразно и экономичное использование средств.

2.3. Составляет годовой сметы сборной команды.

2.4. Обеспечивает проведение воспитательных и культурно-образовательных мероприятий.

2.5. Принимает участие в организации выезда сборной команды за границу, к месту учебно-тренировочного сбора, соревнования и обратно.

2.6. Решает вопросы улучшения бытовых условий членов сборной команды.

2.7. Знает, понимает и применяет действующие нормативные документы, касающиеся его деятельности.

2.8. Знает и выполняет требования нормативных актов об охране труда и окружающей среды, соблюдает нормы, методы и приемы безопасного выполнения работ.

3. Права

3.1. Начальник команды имеет право предпринимать действия для предотвращения и устранения случаев любых нарушений или несоответствий.

3.2. Начальник команды имеет право участвовать в подборе футболистов.

3.3. Начальник команды имеет право требовать оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей и осуществлении прав.

3.4. Начальник команды имеет право требовать создание организационно-технических условий, необходимых для исполнения должностных обязанностей и предоставление необходимого оборудования и инвентаря.

3.5. Начальник команды имеет право знакомиться с проектами документов, касающимися его деятельности.

3.6. Начальник команды имеет право запрашивать и получать документы, материалы и информацию, необходимые для выполнения своих должностных обязанностей и распоряжений руководства.

3.7. Начальник команды имеет право повышать свою профессиональную квалификацию.

3.8. Начальник команды имеет право сообщать обо всех выявленных в процессе своей деятельности нарушениях и несоответствиях и вносить предложения по их устранению.

3.9. Начальник команды имеет право ознакомливаться с документами, определяющими права и обязанности по занимаемой должности, критерии оценки качества исполнения должностных обязанностей.

4. Ответственность

4.1. Начальник команды несет ответственность за невыполнение или несвоевременное выполнение возложенных настоящей должностной инструкцией обязанностей и (или) неиспользование предоставленных прав.

4.2. Начальник команды несет ответственность за несоблюдение правил внутреннего трудового распорядка, охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

4.3. Начальник команды несет ответственность за разглашение информации об организации (предприятии/учреждении), относящейся к коммерческой тайне.

4.4. Начальник команды несет ответственность за неисполнение или ненадлежащее исполнение требований внутренних нормативных документов организации (предприятия/учреждения) и законных распоряжений руководства.

4.5. Начальник команды несет ответственность за правонарушения, совершенные в процессе своей деятельности, в пределах, установленных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством.

4.6. Начальник команды несет ответственность за причинение материального ущерба организации (предприятию/учреждению) в пределах, установленных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством.

4.7. Начальник команды несет ответственность за неправомерное использование предоставленных служебных полномочий, а также использование их в личных целях.

1.

Крылов В. Обанкротившиеся [Электронный ресурс]. - Режим доступа:

<https://www.gazeta.ru/sport/2013/06/23/>

[↑](#)

2. Крылов В. Обанкротившиеся [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.gazeta.ru/sport/2013/06/23/> [↑](#)
3. Костенко, Е.П. История менеджмента : учебное пособие / Е.П.Костенко, Е.В.Михалкина. - Ростов - на - Дону : Издательство Южного федерального университета, 2014. С. 264. [↑](#)
4. Ташкинов А. Г. Теоретико-методические основы процессного подхода к управлению на промышленном предприятии // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. № 2 / 2014. С. 77-87. [↑](#)
5. Джеффри Лайкер. Дао Тойота. - М.: Альпина-бизнес, 2008. - 402 с. [↑](#)
6. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Вильямс, 2016. - 672 с. [↑](#)
7. Агиевич Т.Г. Оптимизация бизнес-процессов: концептуальный подход / Т.Г. Агиевич, Ю.С. Морозова // Теория и практика общественного развития. № 4 / 2013. С. 224-225. [↑](#)
8. Ермолина Л. В. Реинжиниринг бизнес-процессов на примере промышленного предприятия // Основы экономики, управления и права. № 4 (16) / 2014. С. 83-89. [↑](#)
9. Солдатова, И.Ю. Основы менеджмента: Учебное пособие / И.Ю. Солдатова, М.А. Чернышева. - М.: Дашков и К, 2015. - 272 с. [↑](#)

10. Босниец Амер Дуповац пополнил состав «Шерифа» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://fc-sheriff.com/ru/> [↑](#)

11. Официальный сайт клуба «Шериф» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://fc-sheriff.com/ru/menedzhment-kluba/> [↑](#)