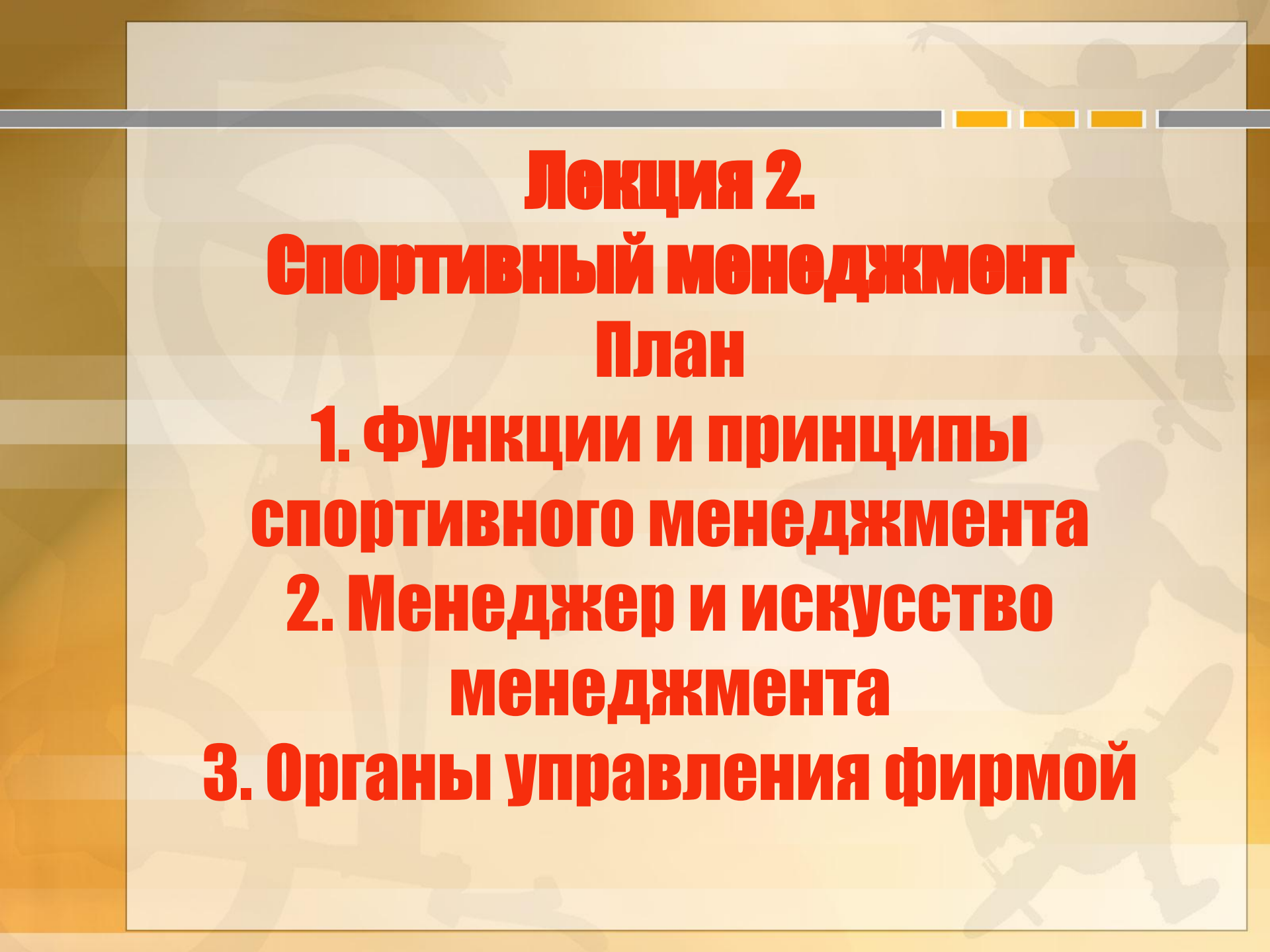




# МЕНЕДЖМЕНТ

## ФКС



**Лекция 2.**  
**СПОРТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**  
**План**

- 1. Функции и принципы спортивного менеджмента**
- 2. Менеджер и искусство менеджмента**
- 3. Органы управления фирмой**

## **Лекция 3**

# **Руководство как функция менеджмента в спорте**

### **План**

- 1. Основные положения**
- 2. Методы экономического управления**
- 3. Социально-экономическая защищённость спортсменов**

# 1. Основные положения

МОК выпустил первое руководство по спортивному менеджменту в 1986 году.

Руководство по спортивному управлению:

- позволяет более успешно развивать спортивное движение;
- содержит в определенном объеме аспекты спорта;
- включает положение по теории и практическому мастерству спортивного менеджмента;
- дает рекомендации по разрешению различных спортивных проблем.

**В курсе спортивного управления большое внимание уделяется оценке роли и личных качеств руководителя. Но быть руководителем не означает быть лидером.**

**Хороший руководитель должен:**

- а) быть «ориентированным на задачу»;**
- б) профессионально выполнять работу;**
- в) уметь создавать здоровые взаимоотношения между людьми.**

**Во всех организациях руководитель должен обращаться с людьми очень тактично, так как это создает положительные эмоции и побуждает людей работать более производительно.**

# ***Основное качество руководителя -***

**обладание ярко выраженной способностью влиять на поведение других людей.**

**Другое обязательное качество - умение принимать решения, распределять обязанности, решать трудовые конфликты, работоспособность, интеллект и обязательность.**



# ***Настоящий лидер -***

**это человек, общения с которым желает большая часть организации, и который, в свою очередь, испытывает необходимость в общении с людьми. Для достижения этого необходимо повышать свое профессиональное мастерство, свои способности, и умело применять их в различных ситуациях. Идеально, когда умелый руководитель является ярко выраженным лидером.**

# Для успешного руководства требуется *три фактора:*

**Факторы**

**Личные  
качества**

**Единомышленни  
ки**

**Сопутствующие  
условия  
для работы**



## ***Личные качества, необходимые руководителю:***

- **возраст и опыт;**
- **компетентность в технике;**
- **умение контролировать положение дел в организации;**
- **высокий уровень профессионализма.**

# ***Наличие единомышленников***


**в коллективе необходимо для того, чтобы коллектив понимал своего руководителя, разделял его взгляды на решение основных проблем. Для этого он должен успешно решать задачу подбора кадров.**

## ***Сопутствующие условия,***

**влияющие на эффективность работы  
Руководителя, это - характер  
поставленной задачи, степень  
стресса в период выполнения  
работы, ясное понимание своей  
роли, степень принуждения,  
количество людей в группе,  
психологический настрой, то есть  
вера в решение задачи.**

***Хорошему руководителю следует всегда помнить и следующие рекомендации:***

- 1. Давай себе отчет в своих личных качествах, которые могут повредить эффективности руководства.**
- 2. Понимай характеры и интересы своих сотрудников.**
- 3. Будь динамичным, изменяй стиль руководства в зависимости от ситуации.**
- 4. «Отходи в сторону», разрешай другим оказывать помощь, когда этого требует ситуация.**



**5. Не обязательно признавать свои собственные достижения, но обязательно - заслуги сотрудников.**

**6. Вовлечение сотрудников в работу, передача им части своих полномочий. Это пробуждает инициативу и помогает им проявить себя.**

**7. Старайся выявить факторы, снижающие влияние на людей.**

**8. Совершенствуй мастерство составления документов - это поможет в достижении цели.**

**9. Прояви заботу о подготовке новых руководителей.**

## **2. Методы экономического управления**

**Среди экономических методов управления, которые могут находить применение в сфере физической культуры и спорта, необходимо выделить следующие:**

- 1. Методы экономического воздействия;**
- 2. Централизованный плановый метод;**
- 3. Метод кредитования;**
- 4. Метод хозяйственного расчета.**

# ***Методы экономического воздействия***

направлены на реализацию объективных экономических интересов.

Материальное воздействие здесь выступает в 3-х формах:

- общественной (моральные стимулы);
- коллективной (материальное стимулирование и санкции);
- индивидуальной (материальное стимулирование и санкции).



# **Централизованный плановый метод**

## **позволяет:**

- определить направления и цели развития видов спорта и физической культуры по регионам страны;
- правильно распределить трудовые и финансовые ресурсы;
- внедрить достижения научно-технического прогресса;
- контролировать проведение и выполнение плановых заданий.

# ***Кредит - крупнейший источник***

формирования средств. Применение кредитования в качестве экономического метода управления предполагает централизованное установление условий в заёмных средствах. Необходимо отметить, что этот экономический метод управления в сфере физической культуры и спорта используется очень редко (до 20%).

# ***Хозяйственный расчет***

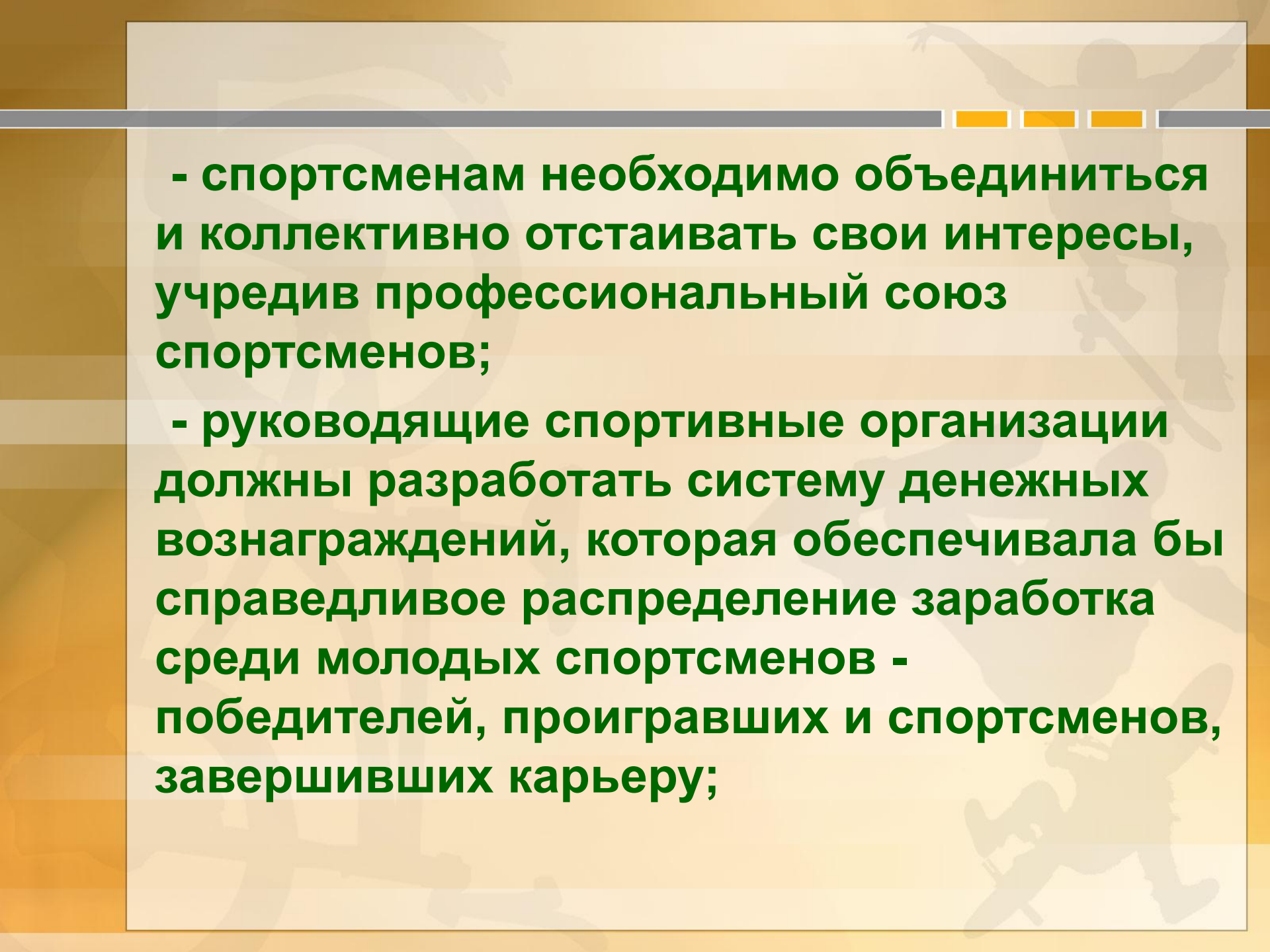
- это экономический метод управления, обеспечивающий определенную хозяйственную самостоятельность спортивных организаций при условии выполнения плана. Он определяет обязательную самоокупаемость, рентабельность, взаимосвязь итогов деятельности с материальным поощрением.

### **3. Социально-экономическая защищённость спортсменов**

Специалисты зарубежных стран отмечают, что деловым кругам и государству спортсмены выгодны только до тех пор, пока они выступают. По завершении спортивной карьеры материальное положение спортсменов становится бедственным. Ожидается, что в ближайшее время ситуация может еще обостриться.

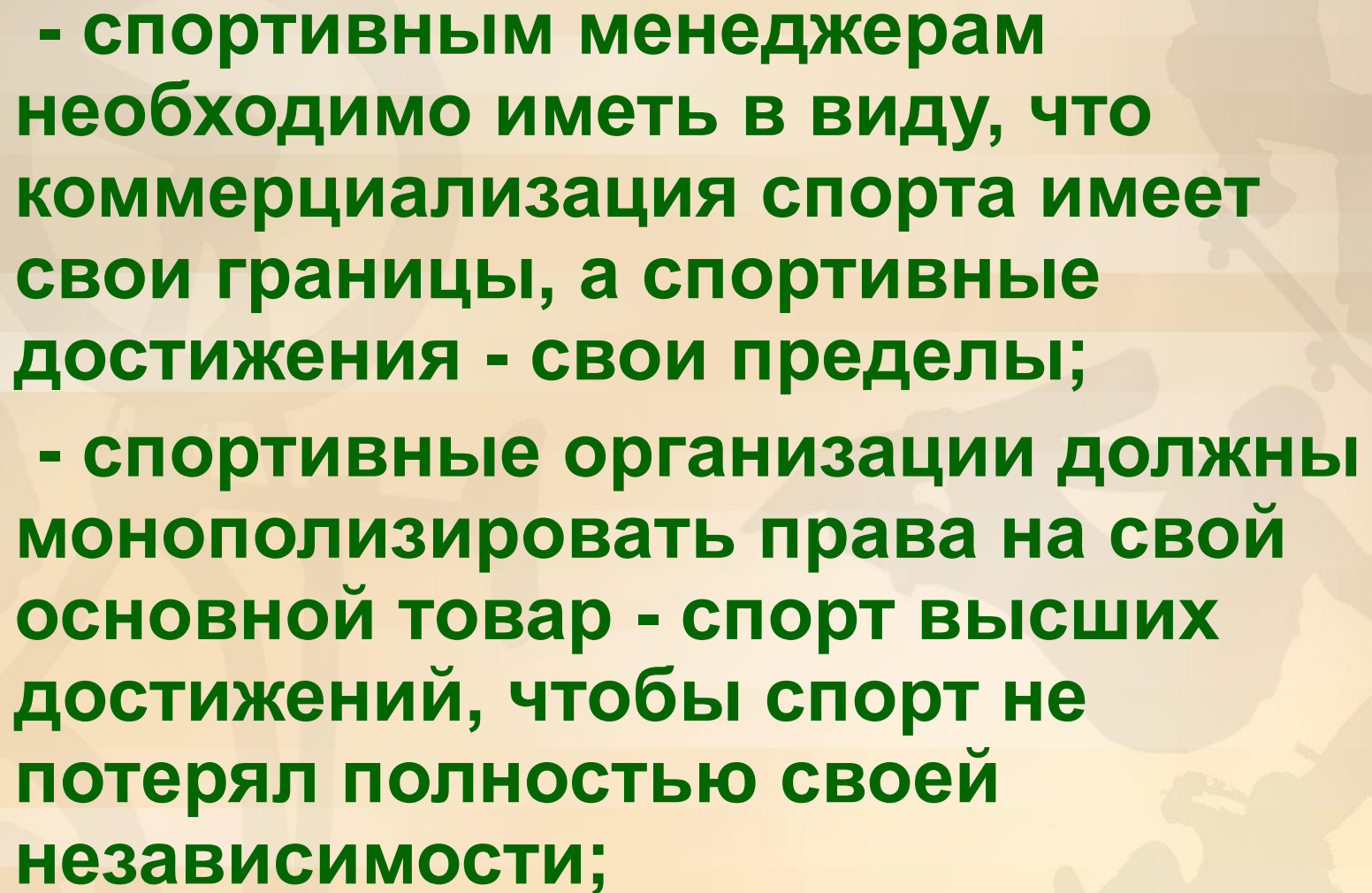
## **Рекомендации по реализации социальной защищённости спортсменов:**

- руководящие спортивные организации должны признать профессионализацию спортсмена и перестать видеть нечто аморальное в получении ими денег за выступления, которые должны облагаться налогами;**
- спортсмены нуждаются в особой социальной защищённости, обеспечение которой является прямой обязанностью различных спортивных организаций и их менеджеров;**



**- спортсменам необходимо объединиться и коллективно отстаивать свои интересы, учредив профессиональный союз спортсменов;**

**- руководящие спортивные организации должны разработать систему денежных вознаграждений, которая обеспечивала бы справедливое распределение заработка среди молодых спортсменов - победителей, проигравших и спортсменов, завершивших карьеру;**

- 
- The background features a light beige gradient with faint, semi-transparent silhouettes of athletes in various dynamic poses, such as a skateboarder and a person in a crouched starting position. A horizontal decorative bar is positioned near the top, consisting of a grey segment on the left, followed by three yellow rectangular blocks, and a grey segment on the right.
- **спортивным менеджерам необходимо иметь в виду, что коммерциализация спорта имеет свои границы, а спортивные достижения - свои пределы;**
  - **спортивные организации должны монополизировать права на свой основной товар - спорт высших достижений, чтобы спорт не потерял полностью своей независимости;**



# **Контракт регламентирует следующие взаимоотношения:**

- не вмешиваться в дела менеджера клуба;
- носить форму клуба, исключая все остальные формы, производимые конкурирующими фирмами, рекламировать форму клуба и не требовать никакого вознаграждения от стоимости рекламы;
- не принимать предложений о персональной рекламе без письменного согласия клуба;
- не вмешиваться в решение проблем, которые входят в компетенцию дирекции клуба (административная, коммерческая, спортивная, финансовая и организаторская деятельность);
- поддерживать репутацию клуба и игроков во время публичных контактов







## ***Выделяют три основных составляющих «менеджмента»:***

- ***цели, ресурсы, люди***

**Создать более полное представление о понятии «менеджмент» можно посредством рассмотрения функций менеджмента. Спортивному менеджменту присущи четыре основные функции:**

- **планирование;**
- **организация;**
- **руководство;**
- **анализ**

**Планирование** определяет цели различных спортивных организаций и программу действий для их достижения. Иными словами, оно даёт ответы на вопросы: **Что делать? Как делать?**

**Организация** устанавливает формальные отношения в ходе выполнения плановых работ среди исполнителей. В отличие от планирования, организация, в основном, должна дать ответ на вопрос: **Кто будет делать?**

**Руководство** представляет собой процесс влияния на различных членов организации для решения целей, поставленных перед ней. Для того, чтобы быть эффективным руководителем, менеджер должен постоянно расширять свои знания о мотивационных процессах.

**- *Функция руководства*** - наиболее сложная из всех функций менеджера. Это связано с тем, что менеджер должен знать нужды и склонности работников; средства, повышающие и снижающие мотивацию; должен направлять свои усилия на установление взаимодействия между работниками или между менеджерами различных уровней.

**- *Анализ*** связывает положение организации в целом, её подразделений и отдельных работников с качеством выполнения работы по её конечному результату. В процессе анализа оценивается исполнение, сравнивается исполнение со стандартами, заложенными при планировании и, таким образом, устанавливается обратная связь между целью и уровнем ее реализации.



## **Современный спортивный менеджмент осуществляется на основе четырех принципов, позволяющих:**

- улучшать взаимоотношения между сотрудниками для повышения эффективности результатов работы;
- выявлять потребности работников и изыскивать возможности их удовлетворения;
- оказывать влияние на членов организации и привлекать их к решению задач, стоящих перед организацией;
- использовать особенности традиций страны, ее истории и культуры, применяя их в модернизированной системе управления.

## **2. Менеджер и искусство менеджмента**

***Менеджер*** – руководитель, профессиональный управляющий, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями принятия решений по конкретным видам деятельности организации

## **Профессионально работающий спортивный менеджер должен обладать умениями:**

- **Техническими** – «финансовые умения» менеджера (разработка бюджета, смет, составление финансовых отчетов и т.д.);
- **Работа с людьми** – способность индивидуального понимания достоинств и недостатков, сходств и различий работников, и использования их для осуществления эффективной деятельности;
- **Понимания ситуации** - предвидит, как могут изменяться взаимоотношения в целом или в отдельных компонентах, в зависимости от изменения конкретной ситуации – производственной, политической, экономической и социальной.

Менеджер, овладевший тремя умениями, обладает **мастерством «соединения», «искусством»** менеджмента, может успешно работать в сфере менеджмента.

Для характеристики **искусства менеджера** применяют также понятие индивидуального мастерства, которое отражает эффективное использование личного времени, организацию мышления, ясное выражение мыслей, внедрение в практической работе нововведений (инноваций) и др.

**Принято различать десять ролей менеджера,  
объединенных в три большие группы:**

1. Представительство;
2. Информационная роль;
3. Регулирующая роль.

## Представительство отражается в 3-х конкретных ролях:

*а) номинального начальника* -  
представительство организации на  
приёме;

*б) руководителя* – стимуляция  
подчинённых к работе;

*в) лица, налаживающего связи* –  
установление и поддержание внешних  
рабочих контактов.

# Информационная роль:

1. *Аналитик* (лицо, обобщающее информацию);
2. *Информатор* - передаёт необходимую информацию своим подчинённым;
3. *Оратор* - выступать как в своей организации, так и в других организациях, как в частной, так и в публичной форме.



## Регулирующая роль подразделяется на 4 обязанности:

1. Антрепренёр (внедрение в процесс производства достижений науки и техники - нововведения);
2. Поддержка нормальной рабочей атмосферы;
3. Распределитель ресурсов;
4. Посредник.

## **По уровню подготовленности спортивные менеджеры разделяются на 3 категории:**

*Менеджеры третьей категории* осуществляют организационную и административную деятельности в спортивных клубах и федерациях. Специалисты, имеющие этот уровень подготовленности, несут ответственность за создание условий, необходимых для нормального функционирования спортивных организаций. Для них обязательны умения руководить одной из секций, работать в качестве секретаря, казначея, руководить клубом или ассоциацией.

# **Менеджеры второй категории**

**Имеют право работать в следующих областях:**

- управление и правовые вопросы;**
- планирование и организация;**
- финансирование и налоги;**
- пропаганда и реклама.**

# **Менеджеры первой категории**

**- это, как правило,  
дипломированные работники,  
которые занимают высшие  
административные и  
руководящие посты в  
спортивных клубах и  
федерациях.**

# 3. Органы управления фирмой

*Уровни менеджмента (управления):*

- *Высший* (полномочное управление и общее руководство)
- *Средний* (руководители подразделений, входящих в организацию, фирму и т.д.)
- *Низший* (младшие начальники, непосредственно имеющие в своем подчинении людей, которые доводят задания до исполнителей)

# Классификация затрат времени менеджеров по

## видам деятельности и уровням управления



# Удельный вес исполнительских функций

## менеджеров

- Высшего уровня-10%
- Среднего-50%
- Низшего - около 70%

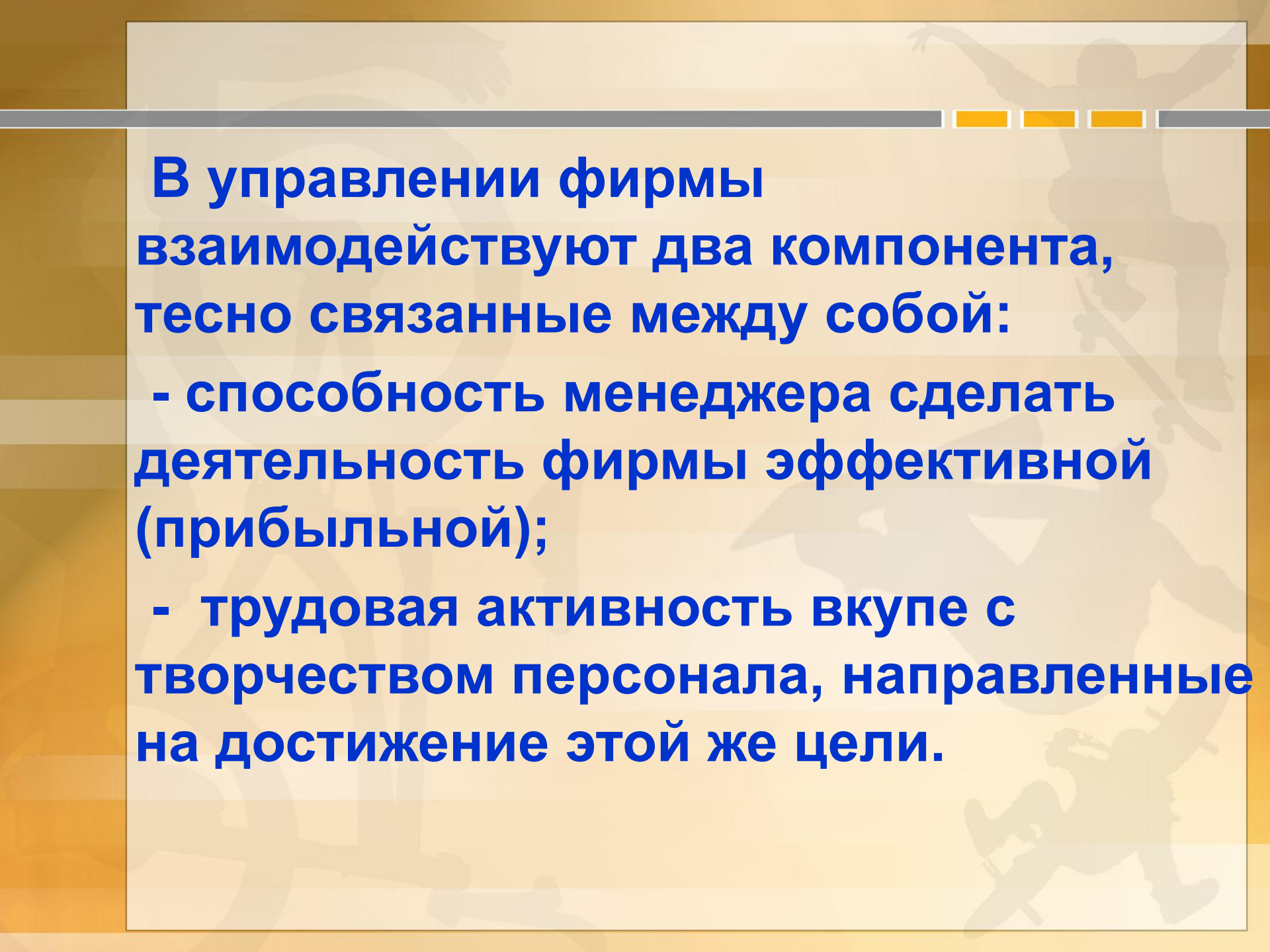


# Качества менеджера:

1. *Направленность личности* (моральные качества- честность, порядочность, справедливость, доброта и т.д. );
2. *Таланта руководить* (трезвый ум, новатор, уметь применять знания, умения на практике);
3. *Организаторские способности;*
4. *Организаторские ЗУН;*
5. *Физические характеристики* (внешний вид).

# **Типичное название должности высших менеджеров – президент**

**Все фирмы, за исключением мельчайших, имеют чёткую иерархию менеджмента, в рамках которого все его члены занимают определённое место в соответствии со своим авторитетом или статусом.**



**В управлении фирмы  
взаимодействуют два компонента,  
тесно связанные между собой:**

- способность менеджера сделать деятельность фирмы эффективной (прибыльной);**
- трудовая активность вкупе с творчеством персонала, направленные на достижение этой же цели.**