

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ РАЗНОВИДНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА В ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЕ И СПОРТЕ (Лекция № 3)

Охарактеризуем кратко основные функциональные разновидности менеджмента в физической культуре и спорте, которые в своей взаимосвязанной совокупности представляют систему менеджмента.

Стратегический менеджмент представляет собой управленческую деятельность, состоящую в выборе сферы и системы действий по достижению долгосрочных целей физкультурно-спортивной организации с учетом постоянно меняющихся условий внешней среды.

В основе стратегического менеджмента лежит такая основная функция управления, как планирование. Его сущность составляет концепция деятельности физкультурно-спортивной организации в конкретных условиях. В связи с этим стратегический менеджмент есть область деятельности высшего руководства физкультурно-спортивной организации.

В концентрированном виде стратегический менеджмент проявляется в выборе миссии физкультурно-спортивной организации, т.е. глобальной цели, для реализации которой она создается и функционирует.

Содержание миссии обычно характеризуется следующими основными элементами:

- описание продукта (услуг, работ, товаров), производимого организацией;
- характеристика рынка потребителей, на котором предполагает действовать организация;
- конкретные цели деятельности организации;
- философия организации (базовые взгляды и ценности, служащие основой для создания системы мотивации);
- внутренняя концепция деятельности организации (преимущества и недостатки, конкурентоспособность и т. п.);
- имидж организации, выражающий социально-экономическую ответственность организации перед потребителями, партнерами и обществом в целом.

Выбор миссии напрямую связан с потенциалом физкультурно-спортивной организации, включающим следующие виды ресурсов:

- технические (сооружения, оборудование и т.п.);
- технологические (современные технологии производства спортивных товаров, предоставления физкультурно-спортивных услуг и т. п.);
- кадровые (персонал должного уровня образования и квалификации в необходимом количестве);
- информационные (наличие информации в достаточном для обеспечения конкурентоспособной деятельности объеме, а также современных средств ее получения, переработки, хранения, передачи и т.п.);
- финансовые (стабильные источники финансирования в достаточных для эффективной деятельности объемах);

- организационные (формирование адекватной миссии организационной структуры, определение прав и обязанностей исполнителей, правил организационного поведения и т.д.);

- временные (реальность сроков реализации локальных целей и задач).

Названные виды ресурсов характеризуют внутреннюю среду физкультурно-спортивной организации. Однако кроме внутренней при характеристике потенциала физкультурно-спортивной организации необходимо учитывать и такие основные элементы внешней среды, как спрос на производимую продукцию, конкуренцию, поставщиков и др.

Программный (проектный) менеджмент представляет собой деятельность по управлению не постоянными, а временными объектами, в качестве которых выступают отдельные программы, проекты и т. п. или их совокупность.

Выделение программного (проектного) менеджмента как специфической функциональной разновидности менеджмента связано с необходимостью достаточно быстрой и эффективной адаптации деятельности физкультурно-спортивной организации к условиям постоянно изменяющейся внешней среды. В связи с этим для решения возникающих проблем формируются специальные (временные) коллективы, отвечающие за разработку и реализацию соответствующей программы или проекта.

В качестве иллюстрации приведем следующий пример. В состав аппарата Олимпийского комитета России (2000 г.) входили две специальные рабочие группы — по координации подготовки к Играм Олимпиады 2000 г. в Сиднее (Австралия) и по координации подготовки к зимним Олимпийским играм 2002 г. в Солт-Лейк-Сити (США). Функция координации была ориентирована в первую очередь на всестороннее обеспечение реализации целевых комплексных программ подготовки российских спортсменов к участию в названных соревнованиях.

Организационный менеджмент представляет собой управленческую деятельность, базирующуюся на общеорганизационных принципах (демократический централизм, сочетание отраслевого и территориального управления, ответственность и др.) и направленную на реализацию такой основной функции управления, как функция «организация» («организовывание»).

Деятельность в рамках организационного менеджмента включает в себя

- проектирование, создание и совершенствование организационных структур;
- четкое разграничение функций;
- распределение организационных задач, обязанностей, прав и ответственности структурных подразделений физкультурно-спортивной организации и отдельных исполнителей; установление взаимосвязей между ними;
- строгое соблюдение установленных правил организационного поведения, принятия управленческих решений и др.

Персонал-менеджмент представляет собой управленческую деятельность, включающую совокупность мероприятий, направленных на оптимальное формирование трудового коллектива физкультурно-спортивной организации и наиболее полное использование его способностей в производственном процессе.

Поскольку менеджмент является «внутрифирменным» управлением, в центре его внимания находится персонал физкультурно-спортивной организации, т.е. совокупность сотрудников, работающих по найму при наличии трудовых взаимоотношений с работодателем, обычно оформленных трудовым договором (контрактом). Следовательно, в качестве основных элементов деятельности в рамках персонал-менеджмента необходимо рассматривать политику подбора и найма персонала, обеспечение его профессиональной карьеры, мотивацию сотрудников, формирование корпоративной культуры, управление конфликтами и т.д.

Важное значение в персонал-менеджменте придается не только работе с персоналом, но и формированию команды, т. е. коллектива единомышленников, объединившихся вокруг лидера-руководителя, — такого трудового коллектива, в котором работники привержены общим целям и базовым ценностям физкультурно-спортивной организации.

Создание команды осуществляется с учетом ряда требований, основными из которых являются:

- каждый член команды должен во всей полноте осознавать миссию организации;

- члены команды, составляя единый социальный организм, должны нести ответственность за результаты деятельности, имеющую коллективный характер;

- члены команды должны быть и универсалами, и энциклопедистами в своей профессиональной деятельности;

- каждый член команды должен иметь необходимую степень самостоятельности;

- все члены команды должны иметь равные права;

- в основе формирования команды должна лежать психологическая совместимость и др.

Препятствовать возникновению или дать возможность преодолеть возникшие сложности может корпоративная культура как система ценностей и убеждений, разделяемых всеми сотрудниками физкультурно-спортивной организации, предопределяющая их поведение и характер жизнедеятельности самой организации. Обычно корпоративная культура проявляется в двух основных формах — объективной (логотип, фирменная одежда, цвета и т.д.) и субъективной (история, ритуалы, запреты и т.д.).

Для иллюстрации приведенных выше положений приведем в тезисном виде пример из практики персонал-менеджмента гостиницами «Мариотт», подразделениями которых являются физкультурно-оздоровительные центры (Филиппов А.С., 2000).

Кодекс гостиниц «Мариотт» предусматривает выполнение следующих правил:

- Мы работаем в коллективе и относимся друг к другу с таким же уважением, с которым мы относимся к членам семьи.
- Улыбайтесь и здоровайтесь с каждым гостем. Как можно чаще называйте гостя по имени. Следите за своей речью. Избегайте жаргонных выражений и оборотов.
- Прощаясь с гостем, поблагодарите его за то, что он выбрал именно нашу гостиницу, и пожелайте счастливого пути.
- Практикуйте «активное гостеприимство», поражая всех гостей индивидуальным подходом к каждому из них. Знайте свое дело до мелочей. Посещайте все курсы повышения квалификации, которые имеют отношение к вашей конкретной должности.
- Безукоризненная чистота является делом каждого. Выражайте свою неудовлетворенность в отношении происходящего на работе в конструктивной манере.
- Придерживайтесь правил этикета в разговоре по телефону. Следуйте стандартам внешнего облика: носите форменную одежду, соответствующую обувь, нагрудный знак с именем и карточку с кодексом правил гостиницы. Личная гигиена имеет первостепенную важность.
- Обеспечение безопасности и защиты наших гостей является приоритетом номер один. Следует четко знать, что делать конкретно вам в аварийных ситуациях и быть в курсе мер, предпринимаемых при пожаре и оказании первой медицинской помощи.
- Следуйте всем рекомендациям по технике безопасности, относящимся к вашей должности.
- Разумно используйте наши ресурсы. Старайтесь свести к минимуму отходы. Обеспечивайте надлежащее обслуживание и ремонт гостиничного хозяйства и оборудования.
- Знайте цели нашей гостиницы и вашего подразделения. Ваша прямая обязанность — делиться вашими идеями, предложениями и отдавать себя работе без остатка с тем, чтобы постоянно увеличивались объем продаж и прибыль, росла степень удовлетворенности гостей и улучшался моральный климат среди работников гостиницы.
- Прибегайте к помощи коллег, если вы в этом нуждаетесь. Мыслите творчески, чтобы найти выход из любой ситуации.

Инновационный менеджмент представляет собой деятельность по управлению инновационными процессами в физкультурно-спортивной организации.

В соответствии с международными стандартами инновация рассматривается как конечный результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде нового (усовершенствованного) продукта или технологического процесса либо в новом подходе к предоставлению социально-культурных услуг.

Спектр инноваций в деятельности физкультурно-спортивных организаций весьма многообразен и может быть классифицирован по различным основаниям — технологическим параметрам, типу и степени новизны, степени распространенности, сферам деятельности и др.

Жизненный цикл инновации обычно характеризуется тремя стадиями — зарождением (возникновение идеи, разработка проекта реализации идеи, экспериментальная проверка идеи, внедрение в практику),

- диффузией (распространение инновации на ряде объектов);
- рутинизацией (повсеместное распространение инновации).

Риск-менеджмент представляет собой деятельность по оценке рисков, которые могут возникнуть в работе физкультурно-спортивной организации, и управлению ими.

Риск-менеджмент характеризует управленческую деятельность в условиях неопределенности, основой которой являются все более непредсказуемые изменения рынка. Обычно риск-менеджмент связывают с экономическими отношениями между хозяйствующими субъектами в связи с рискованными вложениями капитала.

Однако риск-менеджмент только этими вопросами не ограничивается. Дело заключается в том, что риск-менеджмент физкультурно-спортивной организацией является деятельностью, направленной на предотвращение потерь, в системе которых выделяют:

- материальные потери, которые могут проявляться в прямых потерях оборудования, имущества, продукции, сырья, энергии и т.д. Одной из специфических разновидностей таких потерь является, например, разнообразная степень использования физкультурно-спортивных сооружений в различные дни недели, часы дня и т.п.;
- трудовые потери, представляющие потери рабочего времени, вызванные непредвиденными обстоятельствами, например неявкой занимающихся на урок (тренировку), зрителей на спортивное соревнование и т.п.;
- финансовые потери, связанные с прямым денежным ущербом в связи с непредусмотренными платежами, выплатой штрафов, уплатой дополнительных налогов и т.п.;
- временные потери, характеризующие более медленное протекание деятельности по сравнению с запланированной;
- специальные виды потерь, которые могут быть связаны с нанесением ущерба здоровью и жизни людей, окружающей среде, престижу физкультурно-спортивной организации и др.

В последнем случае в сферу риск-менеджмента входит, например, решение таких специфических проблем, как оценка возможности травматизма в процессе занятий физическими упражнениями и видами спорта, разработка и принятие системы мер по его предупреждению, связанных, в частности, со страхованием занимающихся физическими упражнениями и видами спорта; оценка безопасности участников и зрителей спортивных соревнований и принятие системы мер по предотвращению антиобщественных действий во время их проведения и др.

Специфические аспекты риск-менеджмента физкультурно-спортивной организацией можно проиллюстрировать на примере Европейской конвенции о насилии и недостойном поведении зрителей на спортивных мероприятиях и особенно во время футбольных матчей (1985 г.).

В соответствии со статьей 3 (п. 4) конвенции владельцы стадионов (или топ-менеджеры физкультурно-спортивных сооружений)

должны принимать следующие конкретные меры на стадионах и на подступах к ним для предупреждения или обуздания насилия либо недостойного поведения:

стремиться, чтобы конструкция стадионов гарантировала безопасность зрителей, позволяла осуществлять эффективный контроль за их поведением, способствовала вмешательству служб безопасности и сил правопорядку;

осуществлять дифференциацию болельщиков соперничающих команд, резервируя для болельщиков-гостей и болельщиков-хозяев — если это допустимо и возможно — разные трибуны, обеспечивая эту дифференциацию посредством строгого контроля за продажей билетов;

исключать доступ на стадионы, когда это юридически возможно, известным или потенциальным зачинщикам беспорядков и лицам в состоянии алкогольного или наркотического опьянения;

оснащать стадионы эффективными системами связи со зрителями и контролировать их эффективное использование, а также снабжать зрителей программами матчей и другими проспектами для достижения корректного поведения с их стороны;

запрещать пронос зрителями на стадионы алкогольных напитков, ограничивать, а еще лучше запрещать продажу алкогольных напитков на стадионах и обеспечивать продажу напитков в безопасных емкостях;

обеспечить специальный контроль с целью помешать зрителям вносить на стадион предметы, могущие служить средством насилия, или пиротехнические средства;

обеспечить сотрудничество с заинтересованными органами власти в том, что касается мер контроля за поведением зрителей и применения надлежащих правил и санкций с помощью согласованных действий.

Финансовый менеджмент представляет собой вид деятельности, направленной на управление финансово-хозяйственным функционированием физкультурно-спортивной организации.

Главная задача финансового менеджмента заключается в обеспечении наиболее эффективного движения финансовых ресурсов между физкультурно-спортивной организацией и источниками ее финансирования, как внешними, так и внутренними. В соответствии с этим обычно выделяют два основных блока финансового менеджмента:

- во-первых, блок «внешние финансы» (привлечение внешних источников финансирования, управление оборотными активами организации и пр.) и,

- во-вторых, блок «внутренние финансы» (разработка смет, уплата налогов, бухгалтерский учет, аудит, оценка финансового состояния организации при принятии управленческих решений, эмиссия ценных бумаг, инвестиции и др.)-

Для реализации различных функциональных разновидностей менеджмента используется системный инструмент — управленческое решение.