

*Прохоров Иван Юрьевич, магистр 2-го курса, направление подготовки –  
управление персоналом, кафедра управления персоналом и кадровой политики  
РГСУ, Россия, г. Москва*

## **ВЗАИМОСВЯЗЬ СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА И ТРЕНЕРСКИХ НАВЫКОВ: ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ**

**Аннотация:** В статье рассматривается взаимосвязь между компетенциями тренеров и функциями, которые закреплены за менеджерами внутри спортивных организаций. На основе анализа зарубежного опыта автор делает выводы о том, какие тренерские качества могут усилить управленческий потенциал спортивных менеджеров и повысить эффективность их деятельности.

**Ключевые слова:** Спортивный менеджмент, массовый спорт, спортивный менеджер, управление в спорте, подбор персонала, развитие спорта.

**Annotation:** The article examines the relationship between the competencies of coaches and the functions assigned to managers within sports organizations. Based on the analysis of foreign experience, the author draws conclusions about what coaching qualities can strengthen the managerial potential of sports managers and increase the effectiveness of their activities.

**Keywords:** Sports management, mass sports, sports manager, sports management, recruitment, sports development.

Спортивный менеджмент и коучинг неразрывно связаны между собой. Спортивные менеджеры часто имеют опыт тренерской работы или тренируются как спортсмены. В любом случае спортивные менеджеры обычно имеют неявное представление о том, какие профессиональные навыки и компетенции превращают тренера в хорошего тренера. В зарубежной практике коучинг – тот

инструмент, который позволяет наладить эффективную работу между коллегами и последователями, между руководителями и подчиненными [7].

Коучинг с использованием практических отработок теоретических знаний акцентирует свое внимание на разнице между знанием чего-либо и выполнением этого. Проведение большего количества коучинга на рабочем месте, несомненно, значительно повлияет на вашу эффективность как менеджера и лидера. С этим утверждением согласна Моник Валькур – коуч, лектор и преподаватель менеджмента. По мнению Моник Валькур: «70% обучения и развития сотрудников происходит на рабочем месте, а не в рамках официальных программ обучения» [5].

Однако большинство современных спортивных организаций не подчеркивают важность того, чтобы спортивные менеджеры были одновременно лидерами и тренерами для своих последователей. Исследования показывают, что соискатели ценят возможности обучения и карьерного роста больше, чем большинство других аспектов потенциальной работы. Однако, способность тренировать своих последователей через их развитие может иметь значение при наборе и удержании ключевых сотрудников.

Одним из наиболее ценных методов коучинга, применимых спортивными менеджерами, является коучинговая беседа, на которую менеджеры часто полагают, что у них нет времени (или навыков). Но если руководитель организации как управленец не поддерживает и не участвует активно в развитии сотрудников (как тренер в развитии своего спортсмена), можно проследить тенденцию, что это влияет на рост, вовлеченность и удержание сотрудников.

Спортивные менеджеры часто имеют опыт работы в спорте и тренерской работе. Какие характерные черты отличают хорошего тренера? Есть много атрибутов, которые создают эффективный коучинг. Далее мы рассмотрим несколько таких инструментов, которые применяются в спортивных организациях США [6].

1. Пятиминутные разговоры представляют высокую ценность.

Внедрение коучинга в работу со спортивными менеджерами необходимо начинать с простых шагов. Один из таких – непосредственное общение с сотрудниками. Важный нюанс подобных диалогов – фокус внутри него должен быть направлен не на задачи, стоящие перед спортивной организацией, а частные вопросы развития конкретного сотрудника, участвующего в диалоге. К числу вопросов, которые можно в него интегрировать, относятся следующие:

- 1) «Есть ли что-то, чем вы хотели бы заниматься или развиваться?»
- 2) «Вы заметили что-нибудь, что мы могли бы сделать, чтобы лучше поддержать вас в вашей роли?»

При выборе вопросов важно продемонстрировать сотрудникам, что организация занимается их развитием и видит в этом один из ключевых приоритетов. Подобные 5–15 минутные разговоры создают вовлеченность, а кроме того, они помогают в неформальном диалоге получить полезную о сотрудниках организации.

## 2. Выбор типа коучинга.

В спорте разные люди и команды процветают под разными стилями тренерской работы. Некоторые спортсмены лучше всего проявляют себя в условиях высоких ожиданий, другим требуется более невмешательство, а третьи преуспевают при сбалансированном стиле, который требует участия команды. Успешные тренеры сопоставляют свой стиль руководства с навыками и личностями игроков и применяют стиль, который лучше всего подходит для большинства.

Принимая во внимание, что каждый коуч уникален, наиболее распространенные стили коучинга относятся к одной из четырех основных категорий: демократический, автократический, либеральный и холистический. Точно также у лидеров есть предпочитаемый способ руководства, свой стиль руководства. Иногда этот стиль руководства хорошо работает с одним сотрудником и плохо с другим, или очень хорошо работает в одних ситуациях, но не работает в других.

Однако стили лидерства представляют собой наборы моделей поведения, а не личностных качеств, что важно, поскольку поведение можно изменить. Руководитель может изменить свой стиль руководства, чтобы адаптировать его к ситуации или конкретному сотруднику. Но чтобы это произошло, лидер должен осознавать, какой стиль он предпочитает и дает ли этот стиль желаемые результаты.

Знание предпочитаемого стиля руководства и способность адаптировать его имеют решающее значение для обращения к разным типам сотрудников, которыми и к различным ситуациям, с которыми сталкиваются спортивные менеджеры.

Применение методов коучинга к лидерству в качестве спортивного менеджера создает вовлеченность. Преимущества развития сотрудников заключаются в большем удержании и прочных отношениях, которые имеют решающее значение для достижения максимальной производительности.

Основная цель DISC (поведенческая модель, состоящая из 4 ступеней, что позволяет исследовать поведение людей при определенных обстоятельствах) – развитие самосознания и предоставление основы для понимания, а затем построения эффективных отношений с другими. Профили DISC от Athlete Assessments созданы специально для спортивных менеджеров, тренеров и спортсменов и являются самым быстрым и эффективным способом развития «человеческой стороны» спорта [2].

В недавней статье BBC Capital указывалось на взаимосвязь между успехами в спорте и успехами в карьере. В статье объясняется, что дисциплина, самомотивация и другие способности и черты, необходимые для достижения успеха в спорте даже на развлекательном уровне также являются ключом к успеху в профессиональном плане [3].

Но если сотрудники могут учиться у спортсменов, разве не логично, что менеджеры могут учиться у тренеров? В конце концов, у профессий одна и та же цель: управление командой для достижения конкретной цели. Какие черты,

свойственные тренерам, могут применять в своей деятельности спортивные менеджеры?

1. Постоянное стремление к стать лучшим.

Лучшие тренеры известны своей страстью к своему виду спорта. Многие из них провели годы в качестве игроков, прежде чем стать тренерами, и они постоянно изучают новые способы улучшить скорость, ловкость и стратегию. Каждый обладает глубокими знаниями в своем виде спорта и имеет обширную, подробную систему отсчета, на которую можно опереться. Точно так же, как указывает ВВС, менеджеры могут позволить своим профессиональным амбициям влиять на свою работу [3]. Показывая, что спортивный менеджер увлечен своей командой, своими сотрудниками и своей областью, он сможет вдохновить других, и побудить их работать лучше.

2. Фокус на личность.

Команды состоят из личностей. Хороший тренер точно знает, что нужно делать каждому человеку и насколько хорошо он должен это делать, чтобы команда выиграла. Точно так же спортивному менеджеру нужно не только понимать обязанности сотрудников: необходимо знать их сильные и слабые стороны. Сосредоточив внимание на отдельных сотрудниках и помогая им отточить навыки, необходимые им для успешной работы в их конкретных ролях, спортивный менеджер, по сути, укрепляет «строительные блоки» своей команды и создает прочную основу для успеха.

3. Определение динамики команды, которая необходима для успеха. Хотя команда состоит из нескольких игроков, не все они взаимодействуют в одинаковой степени.

На самом деле, некоторым может вообще не понадобиться взаимодействовать на игровом поле. Хорошие тренеры знают, с какими игроками нужно взаимодействовать и каким образом, и концентрируются на развитии этих взаимодействий. Спортивный менеджер может поступать аналогичным образом.

В первую очередь, необходимо определить, какие роли требуют взаимодействия и синергии, и сосредоточиться на том, чтобы помочь сотрудникам развивать эти взаимодействия, пока они не будут работать сообща. Если менеджер замечает какие-либо ненужные шаги в конкретном действии, удалив их, он изменит развитие процесса и сможет его оптимизировать. Это позволяет повысить общую эффективность и производительность команды, в данном случае, спортивной организации, внутри которой осуществляются подобные действия.

### 3. Менеджер становится буфером.

От спортивных тренеров всегда ожидают, что они будут говорить о работе своей команды. Они хвалят своих игроков, когда те побеждают, и защищают их, когда они допускают ошибки. Точно так же функция спортивных менеджеров включает в себя передачу комплиментов и других сообщений от других заинтересованных сторон, а также защиту команды, когда это необходимо. Выступая в качестве буфера между ними и третьими лицами, спортивный менеджер демонстрирует своей команде, что ему не все равно. Это, в свою очередь, может помочь укрепить лояльность и доверие.

### 4. Культура успехов.

Хорошие тренеры знают, что за большими победами стоит множество мелких побед. Они ставят достижимые цели и хвалят своих игроков, когда они их достигают. Тем самым они создают культуру успеха. Спортивный менеджер может сделать то же самое, поставив перед своими коллегами и сотрудниками задачу улучшить свои навыки реалистичным образом. Используя развивающие задания, связанные с работой, которые требуют от них расширения их навыков и знаний, пока они не станут более опытными. Позволяя им постоянно совершенствоваться, спортивный менеджер повышает индивидуальную уверенность и одновременно готовит команду к более высокой производительности.

Как говорит тренер по плаванию Грегг Трой, который тренировал в общей сложности 68 олимпийцев: «Я не планирую разочаровываться. Мы планируем быть действительно хорошими, и, очевидно, мы планируем победить» [1].

Если работа менеджера связана с руководством другими, последствия очевидны: самое важное, что он может делать каждый день – помогать членам команды добиваться прогресса в значимой работе [4].

Предоставляя сотрудникам рекомендации и инструменты, необходимые им для достижения успеха, спортивный менеджер можете поднять производительность всей своей команды на новый уровень.

### **Библиографический список:**

1. Gregg Troy on coaching Caeleb Dressel. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=MLgQtKlofMc> (дата обращения: 04.01.22).

2. Athlete Assessments performance through people. URL: <https://www.athleteassessments.com/> (дата обращения: 11.01.22).

3. BBC Are sporty employees better workers? URL: <http://www.bbc.com/capital/story/20140724-star-player-star-employee> (дата обращения: 05.01.22).

4. Алтухов С. В. Что такое спортивный менеджмент? URL: <https://sm.econ.msu.ru/about/education/> (дата обращения: 04.01.22).

5. Валькур М. Хотите быть лидером? Учитесь. URL: <https://hbr-russia.ru/liderstvo/lidery/847021/> (дата обращения: 05.01.22).

6. Развитие футбольных менеджеров с использованием технологии коучинга. URL: <http://www.rd.com/slideshows/13-motivational-sports-quotes-from-olympic-coaches/#slideshow=slide14> (дата обращения: 13.01.22).

7. Сборник статей «Наука – образование – профессия: системный личностно-развивающий подход» / Под общ. ред. Л. М. Митиной. – М.: Издательство «Перо», 2019. – 559 с.