

**ШАРУНЕНКО Ю.М.**

**Орловский государственный  
университет им. И.С. Тургенева**

## **СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА СПОРТИВНОГО КЛУБА**

**Аннотация.** В статье анализируется отечественный и зарубежный опыт стимулирования труда персонала спортивного клуба. В статье подробно рассматриваются понятия «стимулирование» и «вознаграждение». Обосновываются необходимость формирования политики стимулирования труда персонала в организации, увязанной с ситуацией на рынке труда, социально-экономической реальностью и требованиями социальной политики, в конкретный период времени. Предопределяется необходимость дифференцированной политики стимулирования труда по отношению к различным категориям персонала организации.

**SHARUNENKO Yu.M.**

**Orel State University. IS Turgenev**

## **MODERN METHODOLOGICAL ISSUES INCENTIVE WORK STAFF SPORTS CLUB**

**Annotation.** The article analyzes the domestic and foreign experience of stimulation of work sports club. The paper examines in detail the concept of «stimulating» and «a reward». Justifies the need for policies aimed at the work place in the organization, linked to the situation in the labor market, social and economic realities and the requirements of social policy in a specific period of time. Predetermines the need for differentiated policies to stimulate labor in relation to the various categories of staff of the organization.

**Ключевые слова:** стимулирование труда, работодатель, управление персоналом, мотивация, работник, вознаграждение, персонал, компенсации, трудовой вклад, компенсационные выплаты, человеческий ресурс, организация, заработная плата.

**Key words:** stimulation of labor, personnel management, motivation, employee, remuneration, personnel, compensation, labor contribution, compensation, human resources, organization, wages, the employer.



Стимулирование труда персонала спортивного клуба представляет собой процесс, ориентированный на достижение его целей по организации населения к систематическим занятиям физической культурой в том числе и путем привлечения и удержания высокопрофессионального персонала на основе устойчивой и эффективной мотивации, сформированной с использованием системы стимулирования труда, являющейся объектом интереса всех категорий персонала организации. Прежде всего, это требует вознаграждения работников, адекватного их ценности для организации, которая отражается через их трудовой вклад в результаты деятельности организации. Кроме того, это требует создание такой системы стимулирования, которая по своему содержанию будут максимально соответствовать структуре потребностей персонала организации.

Управление стимулированием подразумевает, что в организации проводится проектирование, построение и поддержка системы стимулирования, которая содействует улучшению результатов работы организации [ 2].

В силу этих обстоятельств необходимо уточнить смысловую нагрузку понятия «стимулирование». В зарубежной практике стимулирование, прежде всего, материальное, чаще именуется термином «вознаграждение», к которому принято относить все виды выплат, имеющие материальную форму представленности [18, с.690].

В отечественной теории и практике управления понятие «вознаграждение» не нашло достаточного распространения, что, на наш взгляд, обусловлено следующими причинами.

1. Заработная плата до настоящего времени, по существу, является для наемных работников основной формой материального стимулирования, и именно поэтому выступает главным объектом исследования как в науке, так и в практической деятельности в области управления персоналом [5].

2. Вознаграждение по определению – это плата за труд, что

безусловно, в наибольшей степени отвечает требованиям рыночной экономики. Причем, это касается не только социально-трудовых отношений, складывающихся на рынке труда между наемным работником и работодателем, но и работает на развитие всего комплекса разносторонних социальных отношений между всеми субъектами рынка труда.

3. В термине «вознаграждение» заложены и определенные социально-психологические аспекты, предполагающие некоторый оттенок благодарности (награды) по отношению к наемному работнику со стороны работодателя [4].

В мировой практике управления в настоящее время получил широкое распространение термин «компенсации», причем с той же смысловой нагрузкой, что и термин «вознаграждение». Считается, что компенсационный характер стимулирования, по сути, более соответствует отношениям между наемным работником и работодателем и в большей степени соответствует сложившейся системе управления материальными выплатами. Но термин «компенсация» по мнению Ожегова В., означает возмещение какой-либо потери, ущерба. Предполагается, что в процессе труда наемный работник несет определенные трудовые издержки и со стороны работодателя требуется компенсация для возмещения данных издержек [3].

В этом случае, невозможны никакие партнерские отношения, в частности обеспечивающие отсроченные выплаты, между персоналом спортивного клуба и работодателем, что позволяет сделать вывод о том, что стимулирование в виде компенсации не предполагает использования социальных программ в организации, как важной и актуальной формы вознаграждения. Термин «компенсация» по своему смыслу больше соответствует выплатам в различных формах заработной платы. «Компенсационные выплаты – суммы по возмещению работникам дополнительных расходов, связанных с выполнением трудовых обязанностей» [5].

Применение термина «вознаграждение» с целью отражения содержания стимулирования более правильно, т.к. он означает более рациональный и



продуктивный подход к оплате труда персонала спортивного клуба. Кроме того, термин «вознаграждение» ориентирован не только на стимулирование производственного (трудового), но и организационного поведения, не применимого к термину «компенсации». Организационное поведение характеризуется социально-психологическими параметрами и практически не подлежит нормированию. Поэтому невозможно установить конкретные размеры компенсации, определяемые только на основе определенных норм.

Насколько реально использование термина «вознаграждение» в теории и практике стимулирования труда персонала спортивного клуба, всех его существенных свойств и основанной на них управленческой практики в России зависит от ряда факторов.

1. Подходов к персоналу спортивного клуба как части отрасли управленческой науки в области практической деятельности. Персонал выступает не только как объект науки управления, а объект науки, изучающей человеческую составляющую организационно-производственной среды спортивного клуба.

В настоящий момент есть определенные положительные изменения, свидетельствующие о широком использовании термина «персонал» в популярном направлении высшего образования «управление персоналом». Об этом же говорят многочисленные исследования в области «человеческих ресурсов» и «человеческого капитала».

Вместе с тем, стратегические подходы, которые позволят быстрее добиться положительных сдвигов в отношениях между работодателем и персоналом всего того, что включает в себя понятие «стимулирование» как вознаграждение в системе персонал-работодатель в спортивных клубах еще требует своего решения. В настоящее время рыночные реалии в основном методологически используют результаты западных разработчиков [5].

2. Принципиальных изменений объекта науки экономики труда по пути расширения от сферы непосредственного труда к сложной и многосторонней сфере социально-трудовых отношений, в том числе



дотрудовой и послетрудовой жизни работника. Это принципиально меняет и расширяет подход к стимулированию труда и в наибольшей степени отражается в термине «вознаграждение» [3].

3. Коренных преобразований форм организации труда персонала по типу корпоративных. Именно корпоративные формы создают возможности и обеспечивают всестороннее включение работника в организацию, не только как элемента «рабочей силы», но как полноправного члена организации, ориентированного на эффективное организационное поведение.

Вместе с тем, Российские организации менее всего на данный момент готовы к такому повороту. В то же время, утверждение корпоративного подхода и отношений между персоналом спортивного клуба и работодателем, основанные на рыночной экономике, являются более перспективными.

4. Формы вознаграждения требуют высокого профессионального уровня менеджмента в организации, который пока не сложился в российской управленческой практике, в том числе и сфере спортивных клубов.

В силу этого для реализации принципов эффективного стимулирования как вознаграждения требуется новая формация менеджеров. Вместе с тем, и менеджеры и менеджмент, работая в рыночной экономике, постигая ее азы в отношении управления персоналом пока проходят постулаты Тейлора. Как известно, они не позволяют строить долговременные, паритетные и творчески-ориентированные отношения между работодателем и персоналом. Жесткость и технологичность этих отношений в большей степени ориентирована на штрафные санкции, чем на поощрения, используемые в современных концепциях и стратегиях управления стимулирование труда.

5. Для реализации современных принципов стимулирования труда необходимы серьезные социально-экономические преобразования и реформы, в том числе налоговая реформа, реформы в области пенсионного обеспечения, социального обеспечения, медицинского обслуживания и др., ориентированные на улучшение качества жизни. Однако в системе спортивных клубов, ориентированных на организацию здорового образа жизни населения,



проведение данных реформ в первую очередь должны были заинтересованы работодатели. Именно это и обуславливает развитие системы стимулирования труда и управления персоналом в целом.

Стимулирования труда персонала является основой установления необходимых отношений между наемным персоналом и работодателем основано на формировании баланса интересов, укрепление конкурентоспособности организации с помощью соответствующего вознаграждения персонала.

Для решения данных задач политика стимулирования труда персонала должна обладать следующими свойствами:

➤ быть включенной в систему управления персоналом, как самостоятельной части управления организацией, прежде всего, потому, что персонал связан многочисленными отношениями, находящимися вне организации, но оказывающими определяющее влияние на деятельность и поведение персонала (планирование численности персонала, нормирование труда, организация труда, профессиональное развитие персонала и др.) [1];

➤ базироваться на концепции, стратегии и целях управления организацией, выработке самостоятельной политики вознаграждения, ориентированной на существенные возможности человека посредством таких инструментов, как нормирование и оплата труда, штрафных санкций за некачественный труд, за нарушения трудовой дисциплины, за неповиновение руководителю, за проявление инициативы и т.п. Все это реализуется в конкретном регламенте, определяющем трудовое поведение персонала.

➤ иметь стимулирующее содержание, т.е. содержать наиболее эффективные стимулы и инструменты стимулирования, соответствующих конкретным потребностям работников и уровню их удовлетворенности в виде вознаграждения, времени и условий получения вознаграждения, нацеленности вознаграждения.

Данному свойству политики стимулирования труда абсолютно не соответствует термин «компенсация», поскольку в нем как раз и упускается



стимулирующее начало. Оплата труда, основанная на компенсации издержек, никогда не будет стимулировать улучшение качественных (не измеримых) результатов труда, профессиональное развитие работника и т.д.

Стимулирующее начало содержится именно в вознаграждении, основанном на различных стимулах и методах их использования, поскольку в самих методах также могут содержаться стимулирующие свойства;

➤ стимулирование трудовой деятельности должно отражать, а в лучшем случае опережать ситуацию, складывающуюся как внутри, так и вне организации;

➤ рассматривать отдельную профессиональную группу или персонал организации в целом в связи с обстоятельствами, когда

- имеются значительные различия в содержании и условиях труда различных групп персонала; выделяются основные и вспомогательные технологии в трудовой деятельности персонала;

- выделяются инновационные трудовые процессы, требующие специально подготовленных профессиональных групп персонала;

- сложилось определенное состояние регионального рынка труда (имеется дефицит или избыток отдельных профессиональных групп).

Данные обстоятельства определяют необходимость дифференцированной политики стимулирования труда по отношению к различным категориям персонала спортивного клуба;

➤ включать как подвижные, так и относительно устойчивые элементы, в том числе достижение высокой конкурентоспособности, делегирование полномочий по вознаграждению труда, составу применяемых льгот и др.

➤ основываться на ментальности, традициях и установках, которые являются основой социальной общности клуба, а также учитывать региональные, территориальные, национальные особенности жизни и труда работников.

Не учитывать ментальность при разработке политики стимулирования





труда персонала – это означает уничтожить ее стимулирующую роль и целенаправленно конфликтные ситуации в отношениях между работниками и работодателем.

Таким образом, политика стимулирования труда должна базироваться на основных феноменах культуры и различных субкультур, составляющих общественные ценности и ориентации персонала организации.

Эффективная или неэффективная политика стимулирования трудовой деятельности, как инструмент управления персоналом, присутствует во всех организациях, т.к. по сути является отражением экономического, и социального положения организации, профессионализма и личных качеств руководителей. Выработанная политика стимулирования трудовой деятельности во многом определяет систему социально-трудовых отношений, складывающихся в организации и реализующихся через трудовое поведение персонала.

### Литература

1. Бовыкин, В.И. Новый менеджмент: (управление предприятиями на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления) / В.И. Бовыкин. – М.: ОАО «Издательство «Экономика», 1997. – 368 с.
2. Булгакова, Л.Н., Дурдыева, Д.А. Стратегический потенциал устойчивого социально-экономического развития региона: сущность, показатели, оценка взаимосвязей// Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2013. - №9. URL: <http://uecs.mcnip.ru>.
3. Гордиенко, М.В., Дурдыева Д.А. Применение социально-психологических методов управления в организациях здравоохранения //В сборнике: Разработка, исследование и маркетинг новой фармацевтической продукции, Пятигорск, 2015. С. 301-303.
4. Новоселова, Н.Н., Новоселов С.Н. Воздействие глобализации мировой экономики на функционирование инновационного рынка//Экономика и предпринимательство. – 2015. - №9. Ч. 1.
5. Шаруненко, Ю.М. Спортивный центр «Олимп» в XXI веке [Текст] / Ю.М. Шаруненко // Сборник методических рекомендаций для училищ олимпийского резерва. Монография / Под общей редакцией Шаруненко Ю.М. – Орел: ООП ПФ «Картуш», 2004 г. – 286 с.

### References:





1. 1. Bovykin, V. I. New management: (management of the entities at the level of the highest standards; theory and practice of effective management) / V. I. Bovykin. – M.: JSC Ekonomika Publishing House, 1997. – 368 p.
2. Bulgakova L.N., Durdyeva D.A. Strategic potential for sustainable socio-economic development of the region: essence, indicators, assessment of // Management of economic systems: an electronic scientific journal. - 2013. - №9. URL: <http://uecs.mcnip.ru>.
3. Gordienko M.V., Durdyeva D.A. Using social-psychological methods of management in healthcare organizations // In: Development, research and marketing of new pharmaceutical products, Pyatigorsk, 2015. pp 301-303.
4. Novoselova N., Dzuganova M.K., Guketlova S.S. Conflict management in the enterprise // Proceedings of the I All-Russian scientific-practical conference (Institute of service, tourism and Design (Branch) SKFU in Pyatigorsk "Trends and the imperatives of business process management and industrial markets in the sustainable development of the region". Ed. AA Vartumyana, NV Danchenko, NN Novoselova. - Kislovodsk Univ CA "Master", 2015.
5. Sharunenko, Yu.M. The sports center "Olimp" in the 21st century of [Text] / Yu.M. Sha-runenko//Collection of methodical recommendations for schools of the Olympic reserve. The monograph / Under the general edition of Sharunenko Yu.M. – Eagle: OOP PF "Cartouche", 2004 – 286 p.

