

Спорт становится уже не только рычагом для оздоровления нации, но и полноправным членом бизнес-среды, и теперь индустрия спорта может считать себя очень крупным финансовым игроком на рынке. Управление людьми в спорте должно приобрести новые черты и один из путей такого преобразования – создание системы HR бизнес партнеров в спортивном менеджменте. Работа рассматривает как теорию появления этого направления деятельности, так и лучшие практики в спортивном менеджменте. На основании анализа практики управления в лучших клуба РФЛ, даны рекомендации для оптимизации управления персоналом и бизнес составляющей клубов.



Александр Денисов
Наиль Янышев

Создание системы HR партнерства в спортивном менеджменте в Российских клубах

Закончил факультет психологии Ленинградского государственного Университета. Работал в НИИ нейрохирургии. С 1991г. работает в СПбГУ, сначала на факультете психологии, а с 1996г. на факультете менеджмента (сейчас Институт Высшая школа менеджмента) Кандидат психологических наук, доцент, имеет более 50 научных работ, опубликованные кейсы.



978-3-330-34300-9

 **LAMBERT**
Academic Publishing

**Александр Денисов
Наиль Янышев**

**Создание системы HR партнерства в спортивном
менеджменте в Российских клубах**

**Александр Денисов
Наиль Янышев**

**Создание системы HR партнерства
в спортивном менеджменте в
Российских клубах**

LAP LAMBERT Academic Publishing RU

Impressum / Выходные данные

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Alle in diesem Buch genannten Marken und Produktnamen unterliegen warenzeichen-, marken- oder patentrechtlichem Schutz bzw. sind Warenzeichen oder eingetragene Warenzeichen der jeweiligen Inhaber. Die Wiedergabe von Marken, Produktnamen, Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen u.s.w. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Библиографическая информация, изданная Немецкой Национальной Библиотекой. Немецкая Национальная Библиотека включает данную публикацию в Немецкий Книжный Каталог; с подробными библиографическими данными можно ознакомиться в Интернете по адресу <http://dnb.d-nb.de>.

Любые названия марок и брендов, упомянутые в этой книге, принадлежат торговой марке, бренду или запатентованы и являются брендами соответствующих правообладателей. Использование названий брендов, названий товаров, торговых марок, описаний товаров, общих имён, и т.д. даже без точного упоминания в этой работе не является основанием того, что данные названия можно считать незарегистрированными под каким-либо брендом и не защищены законом о брендах и их можно использовать всем без ограничений.

Coverbild / Изображение на обложке предоставлено: www.ingimage.com

Verlag / Издатель:

LAP LAMBERT Academic Publishing

ist ein Imprint der / является торговой маркой

OmniScriptum Publishing Group

Contact: ICS Morebooks! Marketing SRL, 4, Industrialia street, 3100 Balti, Republic of Moldova / Молдова

Email / электронная почта: info@omniscryptum.com

Herstellung: siehe letzte Seite /

Напечатано: см. последнюю страницу

ISBN: 978-3-330-34300-9

Copyright © Александр Денисов, Наиль Янышев

Copyright © 2017 OmniScriptum Publishing Group

Alle Rechte vorbehalten. / Все права защищены. Saarbrücken 2017

Создание системы HR партнерства в спортивном менеджменте в Российских клубах.

Введение.

В современной литературе, посвященной проблемам управления человеческими ресурсами многие авторы (в основном зарубежные) и эксперты в этой области уделяют большое внимание стратегической значимости HR-деятельности в крупных организациях. Стоит отметить немаловажный факт, который был отмечен американскими экспертами в области менеджмента - служба по управлению персоналом может обеспечивать 80% успеха компании, который обуславливается результатами коммерческой деятельности.

За последние десятилетия бизнес-среда существенно изменилась: стали появляться новые технологии, промышленность уже давно не единственный вид деятельности, который может приносить прибыль частным владельцам через активы, из года в год монетизируются отрасли, которые еще недавно не могли рассчитывать на получение финансовой выгоды от своей деятельности. Одной из таких отраслей является СПОРТ. Спорт становится уже не только рычагом для оздоровления нации, но и полноправным членом бизнес-среды, и теперь индустрия спорта может считать себя очень крупным финансовым игроком на рынке.

В Российской Федерации за последнее десятилетие к спорту было приковано существенное внимание. Зимние Олимпийские игры в г. Сочи, различные спортивные форумы всемирного масштаба, предстоящие футбольные события, которые должны стать существенным драйвером в развитии футбольной индустрии.

Если же компания хочет успешно функционировать в данной отрасли, а именно, получать прибыль от коммерческой деятельности, то ей необходимо обладать различными активами, в том числе и человеческим капиталом. И практически каждая спортивная организация обладает собственным департаментом по управлению персоналом. Но возникает вопрос, все ли функции HR-департамента соответствуют современным требованиям, учитывают ли они тенденции в развитии современной организации? Стратегическое управление человеческими ресурсами новая практика и она требует всё более новых подходов и новых людей с актуальными компетенциями.

Требования к HR-менеджерам в 21-м веке меняются в ускоренном темпе, и уследить все новые тренды в этой сфере не так легко. Как отмечалось многими авторами, исторически HR-функция всегда развивалась вслед за развитием бизнеса. И в процессе

своей эволюции управление человеческими ресурсами играло разные роли. Современный специалист в HR-менеджменте – это не простой функциональный работник, выполняющий операционные задачи, сейчас его можно и нужно называть внутренним консультантом для представителей других функциональных областей, или, как принято называть его более профессиональным термином - бизнес-партнером для компании в целом. Современные условия, в которых существует бизнес-партнёр, подразумевают, что он должен быть не только экспертом в своей области и обладать стандартным набором компетенций для менеджера по управлению персоналом, но и проявлять консалтинговые и коммуникативные компетенции, понимать суть основных проблем, встающих на его пути и пути компании, обладая при этом стратегическим мышлением и разбираясь в бизнес-процессах той или иной организации.

Спектр вопросов, для решения которых необходим HR бизнес-партнер, достаточно широк поэтому необходимо четко прописывать актуальные компетенции (В.Пожарницкая, В.Демьяненко, 2012, стр.113)¹. HR бизнес-партнер – это такой специалист, который имеет компетенции, отличающиеся от компетенций HR-менеджера, в традиционной трактовке данной должности. Об этих отличиях говорят различные авторы, которые специализируются, как в проблематике управления человеческими ресурсами, так и в классических менеджерских практиках. Так как подобный должностной подход является относительно новым для современного бизнеса, то у многих теоретиков может возникнуть проблема с более точечным описанием должностной инструкции этого специалиста. Проанализировав большое количество профессиональной литературы, можно с уверенностью сказать, что единого перечня компетенций и обязанностей у HR-бизнес-партнёра нет, особенно в спортивной индустрии, где тренды из бизнеса появляются с небольшим временным лагом в силу специфичности этой индустрии, которая переживает радикальные изменения. Полное наименование анализируемой профессиональной «ниши» терпело разительные изменения с течением времени. Следует отметить, что на данный момент, названия должностей связанной с управлением персоналом варьируются в широком диапазоне – от «кадрового менеджера», «специалиста кадровой службы», «специалиста по управлению персоналом», «менеджера кадрового департамента» до «HR-дженералиста» или же «HR бизнес-партнера». Ключевая роль в детализации названий должности выражается через уточнение специальных задач/обязанностей

¹АУТСОРСИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ИЛИ ОБЩИЙ ЦЕНТР ОБСЛУЖИВАНИЯ?

(вознаграждения, обучение и т.п.). В данной работе будут использованы следующие термины «HR-партнёр», «HR бизнес-партнёр» и «HR-специалист», как наиболее популярные, обобщающие и общепринятые в мировой практике и литературе.

Спортивная индустрия в России становится значимой частью общественной и экономической жизни, где наличие квалифицированных руководителей в спортивных организациях – это главная составляющая для успешного существования в этой сфере.

Никого не удивит тот факт, что на территории РФ одним из наиболее популярных видов спорта является футбол: его любят обсуждать, в него любят играть, его смотрят и самое главное - этот вид спорта является самым востребованным во всём мире, а значит, он получает значительную поддержку со стороны правительства. Спорт, и, в частности футбол, можно назвать глобальной индустрией, которая может объединять города, национальности и страны.

Футбол в нашей стране для многих публичных людей имеет некую имиджевую роль, крупные бизнесмены, готовы инвестировать сотни миллионов долларов на покупку и на дальнейшее содержание клуба, яркие тому примеры: Роман Абрамович (Челси), Алишер Усманов (Арсенал), Дмитрий Рыболовлев (Монако), Сергей Галицкий (ФК «Краснодар»), Леонид Федун (Спартак) и т.д.

Следует заметить, что в бюджете Российской Федерации так же предусмотрены расходы на футбол, правительство вкладывает колоссальные суммы на поддержание и на развитие футбольного мира в России, но как мы можем видеть, столь большие вложения не конвертируются в успешное выступление на международной или же континентальной арене.

На данный момент, частные футбольные команды (клубы) находятся на той стадии существования, где управляющие должности занимают либо бывшие спортсмены, не имеющие определенного опыта в управлении организацией, либо специалисты из противоположных индустрий, где есть существенные различия между менеджментом в спортивных организациях и классическим менеджментом. В большинстве случаев, топ-менеджмент футбольных команд нацелен лишь на достижения спортивных результатов, не думая о стратегическом развитии организации, о воспитании собственного кадрового резерва, о своём бренде, как бренде работодателя, об удобстве и комфорте для зрителей и самое главное: многих функционеров не волнует вопрос о коммерческой деятельности компании. Модели управления во многих российских футбольных клубах, на данный момент, оптимизированы лишь под спортивные результаты. Такое ведение дел можно назвать успешным, но только это не вполне соответствует теме национальной идеологии и репутации на международной арене, а именно успешное участие сборных

команд в мировых турнирах (чемпионаты Европы и Мира, Олимпийские игры, другие международные соревнования).

Полноправный участник бизнес-среды нуждается в грамотном управлении персоналом и отставание от тенденций, которые задаются западными грандами спортивной индустрии, не будет способствовать развитию спорта в стране, а именно спортивные достижения являются частью идеологии нашего государства на протяжении последнего столетия.

В связи с тем, что во многих международных компаниях департаменты по управлению персоналом применяют такой подход как HR-бизнес-партнер, целью данного исследования будет выявление возможности интегрирования должности HR-менеджера как бизнес-партнёра в клубы Российской футбольной Премьер-лиги, актуальности использования именно этого управленческого подхода.

Для этого необходимо описать актуальные компетенции в этом должностном подходе и описать основные должностные роли и обязанности.

В реализации поставленных целей и задач этого исследования были использованы следующие источники информации:

- 1) Научная специализированная литература;
- 2) Аналитические работы специалистов из области спортивного менеджмента;
- 3) Статистические данные;
- 4) Статьи, где авторами являются, как и зарубежные, так и отечественные специалисты из HR-сферы и спортивного менеджмента;
- 5) Интернет ресурсы (статьи, ток-шоу, видеоконференции);
- 6) Личные беседы (интервью) с представителями департаментов по управлению персоналом из различных отраслей, ведущими специалистами по набору персонала (хэдхантеры) и с представителями топ-менеджмента спортивных организаций.

Первичная информация была собрана благодаря проведённым интервью сHR-менеджерами, HRбизнес-партнёрами, представителями топ-менеджмента спортивных организаций и сотрудниками других специальностей, которые напрямую взаимодействуют с HR-менеджерами.

Трансформация бизнес среды – трансформация HR функций.

На сегодняшний день структуры управления человеческими ресурсами (HR) находятся на переломном этапе. Вот уже как десять лет идет процесс активной трансформации практически всех внутриорганизационных процессов. Но для многих организаций этот процесс не дает ожидаемых результатов. HR департаменты могут

сталкиваться с суровым выбором: они могут либо развиваться и вносить существенный вклад в развитие бизнеса, либо уменьшать своё влияние, растворяясь внутри бизнеса и выполняя свои обыденные функции. Вместе с тем, появляется целый спектр необычных проблем для HR-специалистов, среди которых привлечение иностранных работников, работа в режиме openspace, проблемные сотрудники и др., что требует применения новых парадигм управления персоналом.

Именно эта активная трансформация внешней среды и влечёт за собой интенсивно растущие потребности в активном перестроении деятельности HR-департамента компаний. Находясь на одной волне с трендами и всевозможными нововведениями, компания сможет наиболее эффективно удовлетворять свои текущие задачи. Мы можем видеть, что департамент по управлению человеческими ресурсами в своём традиционном виде включает в себя несколько «подотделов», которые специализируются на определённых функциях: обучение и развитие, набор и адаптация персонала, кадровое делопроизводство, компенсационная и льготная политика. Одна из проблем, которая часто встречается во взаимодействии между топ-менеджментом организации и департаментом по работе с персоналом - это плохо налаженные коммуникации между отделами. И такая ситуация показала, что менеджерам высшего звена и владельцам компаний приходилось получать консультации «по запросу», т.е. осуществлялась практика реактивной кадровой политики, а работа «на опережение» - это редкое явление.

Требования современного бизнеса постоянно меняются, HR-руководители должны понять, что для успешного ведения дел необходимо более разносторонне управлять самым ценным активом любой организации - человеческим капиталом. Теперь обязанности лидеров этого департамента должны дифференцироваться исходя из стратегии организации и об этом говорит множество авторов.

HR-лидеры должны играть ключевую роль в разработке стратегии и совершенствовании сложной бизнес-модели в любой компании с целью быть ближе к бизнесу для разработки более эффективных и актуальных HR-решений.

Довольно известная консалтинговая компания «АСТЕРА» из Санкт-Петербурга смогла идентифицировать важную, по их мнению, тенденцию на российском рынке. Управление персоналом – это далеко не «опытная» сфера деятельности в России, и до 21-го века эта деятельность равномерно распределялась среди других департаментов организации. Но затем, после появления отделов по управлению персоналом, их сотрудниками чаще всего становились специалисты, в основном имевшие психологическое образование, а иногда

филологическое образование. По мнению директора по персоналу, на начальном этапе становления отделов по УЧР, функционал специалистов сводился, в основном, к осуществлению кадрового делопроизводства, составлению и оформлению приказов, к контролю сотрудников на рабочих местах и к ведению личных дел сотрудников. Исходя из этого, можно сказать, что их операционные функции были лишь вспомогательной базой, при этом отдел не был наделён возможностью принимать решения на стратегическом уровне.

Многие специалисты из сферы бизнеса отмечают, что на этапе становления департаментов по управлению персоналом, фокус сместился больше на «проактивное» сотрудничество, которое можно считать важной составляющей в условиях жесткой конкуренции на рынке труда. Теперь HR-менеджер должен быть глубоко вовлечен в работу всех бизнес-подразделений, существующих практически в любой организации. Работа во многих западных организациях осуществляется по принципу одного окна, где руководство данной компании обращается к HR-менеджеру с любым запросом в области управления человеческими ресурсами, а тот, уже по факту их получения, и на основании имеющихся данных, компетенций, навыков и консультативной помощи от HR-департаментов (подбор, обучение, кадровое делопроизводство и др.) предлагает релевантные решения, которые соотносятся со стратегией и задачами этой организации.

1.2 Современные HR-специалисты, их функционал и необходимые компетенции

Как уже отмечалось ранее, тенденции в мировом бизнесе очень динамичны, что неизменно ведет и к трансформации задач HR департаментов. На данный момент и в специализированных источниках, и в документах, сопровождающих деятельность HR-специалиста нет единой трактовки функций, которые должны выполняться HR-менеджерами. Безусловно это связано с тем, что функции специалистов по работе с персоналом часто видоизменяются благодаря нижеуказанным факторам:

- размер компании
- политика руководства в отношении человеческих ресурсов
- определённая корпоративная культура в организации
- размер департамента по управлению человеческими ресурсами
- отрасль деятельности
- трепетность к рабочим условиям
- заинтересованность в кадровом потенциале всей организации

Директор департамента по управлению персоналом компании ООО «Ресторатор» строго убеждён в том, что функционал HR-менеджера меняется из-за окружающих факторов,

таких как: «структура организации, ценности организации, её культура, нормы, стиль управления, технологии, ключевые виды деятельности и удельный вес человеческого капитала в бизнесе» (Горецкая В., 2009, стр.122).²

Дэйв Ульрих — профессор бизнес-школы из Мичиганского университета (бизнес-школы) автор программ обучения с тематикой менеджмент, управление человеческими ресурсами (HR менеджмент), создатель практики HRбизнес-партнёрство ещё в конце 20-го века обозначил те тенденции, благодаря которым функции HR-менеджера терпят изменения, а именно - глобализация и высокий уровень конкуренции. Под глобализацией автор подразумевает выход на новые рынки, и выпуск новой продукции, и построение новых отношений. Все эти факторы подразумевают новые функции HR-отделов, такие как: поиск персонала на новых рынках, развитие новых компетенций, адаптацию к новой культуре (в новых регионах функционирования). Что касается высокого уровня конкуренции, то здесь автор поднимает вопрос о необходимости быстрых и кардинальных изменений современных компаний. Для HR-менеджера это значит вводить технологии для повышения вовлеченности сотрудников и повышать адаптивность самой организации (Ульрих, 2007).³

В. Шкатулла в своей книге «Настольная книга менеджера по кадрам» разделила функции HR-менеджеров на две подгруппы:

- управление трудовыми отношениями (формирование резерва персонала, подбор необходимых кадров, адаптационные мероприятия для персонала, мониторинг рынка труда, ежегодная оценка персонала, оплата труда и др.)
- документальное оформление трудовых отношений (оформление трудовых книг, ведение личных дел, оформление дел, связанных с пенсионным фондом, оформление кадровых приказов, консультирование сотрудников и др.)

Существуют и другие классификации, которые были выделены специалистами из области управления человеческими ресурсами, так, С. Хабибуллина, директор по персоналу консалтинговой компании, разделила функции HR-менеджера следующим образом: на организационные и функциональные. «В функциональные функции входят: формирование структуры управления, начиная от планирования потребности в персонале, привлечении сотрудников, их отборе и заканчивая оценкой их деятельности. В организационном

²В. Горецкая, Роль и место службы управления персоналом в компании
Журнал: Управление человеческим потенциалом, #2, 2009

³D.Ulrich, HumanResourceChampion, 2007

отношении необходимо осуществлять комплекс мер по построению работы персонала и управлять соответствующими затратами» (Хабибуллина Светлана, 2009, стр. 134).⁴

Проанализировав различные интернет-источники, можно прийти к выводу, что на сегодняшний день у западных компаний есть более обширное понимание спектра необходимых функций для лидеров отделов по работе с персоналом. Иностранные специалисты из этой области считают, что список обязанностей необходимых для успешного функционирования в той или иной отрасли, современного HR-менеджера должен выглядеть так:

- Определение потребностей предприятия в кадрах и обеспечение необходимыми человеческими ресурсами;
- Проведение процессов отбора нужных кандидатов, отвечающих требованиям на вакантную позицию;
- Осуществление планирования потребностей в необходимости повышения квалификации, а также переквалификации;
- Разработка орг.структуры предприятия, а также составление штатного расписания для различных подразделений в организации;
- Создание моделей, благодаря которым реализуется потенциал кадрового резерва, а также грамотное использование талантливых работников;
- Разработка и внедрение систем мотивации сотрудников;
- Создание необходимых условий и личного развития и удовлетворения потребностей каждого сотрудника в организации;
- Разработка систем оценивания деловых и личностных качеств у работников;
- Выявление уровня текучести кадров, а также более подробный анализ причин этого явления. Предложение комплекса мер по сокращению этого уровня;
- Принятие участия в планировании соц. развития у сотрудников;
- Умение разрешать, как и трудовые, так и личностные споры, и конфликты.

Помимо функций, человек, желающий стать директором УЧР, должен обладать и необходимыми компетенциями. Любая компетенция имеет привязку к отрасли, где работает сотрудник, то есть спектр компетенций, необходимый для HR-менеджера в спортивной отрасли может отличаться от компетенций для HR-директора в судостроительной компании. В 2005 году О. Батурина в журнале «Кадровый менеджмент»

⁴ Служба управления персоналом: от теории к практике
Журнал: Управление человеческим потенциалом, #2, 2009 г.

перечислила ключевые компетенции руководителя HR-департамента. Она подчеркнула обязательные требования, которые позволят специалисту быть конкурентоспособным на рынке труда, ими являются: знание кадрового делопроизводства и уверенная юридическая подготовка. Кроме того, важной компетенцией автор называет ориентацию на внутреннего клиента, а также проектную деятельность, которая становится очень важной для приобретения конкурентных преимуществ на рынке. (Батурина О., 2005).

Евгений Власов автор исследования «Ключевые компетенции HR-менеджера: что делает и что не делает HR» в своей статье указал, что «Очень важная компетенция для HR-специалиста – ориентация на внутреннего клиента (руководителя, линейного менеджера), «управление исполнением», в которой проявляются организационные навыки: планирование, делегирование и тому подобное. Работа менеджера по персоналу сегодня тесно связана с проектами, поэтому все большее значение приобретает компетенция «работа над проектами» ...»⁵ В последнее десятилетие можно наблюдать тенденцию акцентирования работы HR-менеджера на роли внутриорганизационного консультанта. В таком случае, ему необходимо обладать и желанием, и уверенными навыками решения и нахождения выходов из необычных (непредвиденных) ситуаций, уметь предвидеть эти самые нестандартные ситуации. Власов в своём исследовании обращает внимание читателя на то, что нынешнему HR-директору будет необычайно сложно в своей роли, без следующих «атрибутов»: отличные коммуникативные навыки, умение устанавливать партнёрские взаимоотношения сстейкхолдерами различных уровней, а также уверенно с ними взаимодействовать. Менеджеру будет не так просто безналичия способностей к устному/письменному выражению своих мыслей и идей и без грамотного ведения переговоров и групповых дискуссий. По мнению автора, в перечень необходимых компетенций лидера отдела по персоналу входят компетенции, которые обычно свойственны консультантам, работающих на проектной деятельности или же по аутсорсингу: например, выявление потребностей у внутренних и внешних стейкхолдеров, умение задавать «правильные» (необходимые для исследования) вопросы или же определение новых способов использования существующих ресурсов для одновременного выполнения сразу нескольких задач/заданий.

Портал HT.ru совместно с лабораторией «Гуманитарные технологии» для выяснения ключевых компетенций лидеров HR департаментов провели масштабный опрос специалистов, менеджеров, а также директоров отделов по работе с персоналом. В таблице

⁵Е. Власов, Ключевые компетенции HR-менеджера: что делает и что не делает HR, URL: <http://hrm.ru/ključevye-kompetencii-hr-menedzhera-cto-delaet-i-cto-ne-delaet-hr>

ниже указаны ключевые компетенции по степени важности для этой должности(сверху наиболее необходимые)⁶:

Проведение интервью с соискателями
Общительность и понимание людей (умение устанавливать контакт, слушать)
Стрессоустойчивость (в авральных ситуациях)
Командная работа (срабатываемость)
Разработка систем поощрения (мотивации)
Эмоциональная саморегуляция (контроль)
Корпоративная лояльность (преданность)
Комплексная аттестация работников
Личная организованность и дисциплина
Убеждение (воздействие на людей)
Принятие решений при неопределенности
Инициативность (ставит и решает проблемы)
Дисциплина (точность при выполнении задач)
Ведение кадрового делопроизводства
Опросы удовлетворенности персонала
Обучаемость новым информационным технологиям
Делегирование (распределение задач)
Карьерное консультирование работников
Личные высокие карьерные амбиции
Организация корпоративных мероприятий
Применение тестовых технологий

Таблица №1 (Необходимые компетенции)

На одном из крупнейших веб-сайтов, который специализируется на профессиональной деятельности HR-специалиста (его также называют сообществом HR-профессионалов), была опубликована статья «Компетенции менеджера по персоналу»⁷, где автор выделил пять сфер компетенций специалистов в области трудовых ресурсов, где они ранжированы по степени важности. Первой сферой компетенций автор назвал «персональное доверие», что говорит о том, что специалист должен пользоваться доверием среди других коллег.

⁶«Статья: ключевые компетенции HR-менеджера: что делает и что не делает HR» URL: <http://hrm.by/stati/upravlenie-personalom/252536-kljuचेvye-kompetencii-HRmenedzhera-cto-delaet-i-cto-ne-delaet-HR-252536>

⁷HR-portal, Компетенции менеджера по персоналу, 2012 URL: <http://www.hr-portal.ru/article/kompetencii-menedzhera-po-personalu>

Также он, как настоящий лидер, берёт на себя риски (в разумных пределах), умеет ладить с заинтересованными сторонами и мотивировать своё окружение на великие дела. В этот кластер компетенций входит ещё честность и справедливость, а также способность поощрять в коллегах креативность.

На второе место (по важности) автор статьи на HR-portal поставил – «способность управлять изменениями», этот кластер содержит в себе следующие компетенции: налаживание с окружающими взаимоотношения, которые основываются на доверии, умение предвидеть, занимать активную позицию (роль) в ходе внедрения организационных изменений, способность к формированию взаимоотношений, которые основываются на взаимовыручке и поддержке. Третьим кластером является «способность управлять культурой». Стоящий специалист в области УЧР умеет стимулировать процесс преобразования организационной культуры, делится полученными знаниями во всей организации, а также он способен идентифицировать культуру организации, необходимую для реализации стратегии компании, при этом позиционировать её привлекательным образом для своих же работников. Четвёртой сферой является «профессионализм в своей области деятельности». В этом кластере компетенций выделили: эффективность в области письменных коммуникаций, грамотная разработка справедливой системы оплаты труда и премиальных компенсаций, умение разработки четких и последовательных посланий для сотрудников, способность привлечения на ту или иную должность подходящих сотрудников. Последнюю сферу компетенций автор назвал «понимание бизнеса», где специалист имеет чёткое представление в следующих вопросах и областях: управление человеческими ресурсами, организационная структура компании, анализ конкурентов, финансы и финансовые возможности организации, маркетинг и сбыт, а также компьютерные информационные системы.

1.3 Новые профессиональные роли HR-менеджера в концепции Д. Ульриха

Мы задаем совсем не праздный вопрос - как управление персоналом может способствовать увеличению значимости компании? Отвечает ли всем перечисленным критериям та должность, которая существует в компании? На эти вопросы попытался ответить с своих работах профессор Дэйв Ульрих.

В 1996 году американский учёный, публицист, практик первым ввёл такое понятие как: «HR как бизнес-партнер». Он посвятил более 20 лет на исследование важной составляющей любого бизнеса, а именно управлению человеческими ресурсами. Дэйв Ульрих получил мировое признание благодаря своим идеям и серьёзным работам в области управления персоналом. Многие теоретики из этой сферы с уверенностью скажут, что именно он

сыграл ведущую роль в формировании современной структуры HR-функций и департаментов по управлению персоналом. Ульриху принадлежит идея общих центров обслуживания, а также идея о роли HR-функции как партнера в реализации бизнес-стратегии любой организации. Формулировка "HR бизнес-партнер" вошла в HR-практику именно благодаря научным работам американского теоретика.

Его работы смогли кардинально изменить сложившееся мнение о «скудных ролях HR-менеджера», отныне перед менеджерами стоит задача: осознание ценности, которую они создают для всех стейкхолдеров организации, разрабатывая при этом систему оценки своей эффективности. Его позиция такова: «Управление человеческими ресурсами должно создавать ценность для бизнеса, иначе все инициативы в этой области не будут эффективными». Прежде всего, стоит отметить, что Д. Ульрих сосредотачивает свое внимание на четырех аспектах любой кадровой политики организации: текущая стратегия, эффективность управления, наём персонала и гибкость организационной культуры. Многочисленные работы (книги, публикации, статьи, исследования) подтверждают тот факт, что у него есть цель, которую он смог донести до нынешнего бизнес-сообщества, а именно – изменить представления о менеджерах по персоналу. Так называемые «кадровики» могут и должны становиться партнерами, ведущими игроками в организации и новаторами, а управление человеческими ресурсами должно быть направлено на повышение эффективности деятельности компании. И опыт показал, что это всё возможно и осуществимо, так как в основе всех идей организации деятельности фирмы лежит цепочка ценностей: «рабочее место – возможности фирмы – обращение с сотрудниками – компетентность персонала». Автор полагает, что понимание нужд предприятия, мотивирование, обширные возможности и компетентность всех звеньев организации, станут драйверами создания эффективной орг. структуры и улучшения руководства компанией.

В книге «Эффективное управление персоналом» автор выделяет основные задачи, решение которых поможет фирме в увеличении конкурентоспособности на рынке, где она функционирует.

1. **Глобализация.** Фирмам необходимо внедрять целый комплекс глобальных преимуществ, преобразующие локальные преимущества в преимущества мирового уровня. На данный момент организации существуют во времена быстрых потоков передачи информации и появляется необходимость изменений в сфере управления персоналом, так как возникают вопросы: как сотрудники получают информацию о

международных принципах работы, как адаптироваться к новым принципам, как стимулировать персонал работать в новых условиях?

2. **Место трудовых ресурсов во внешней среде.**Теперь организационные структуры должны отталкиваться от потребительских интересов.В обязанности сотрудников должны быть включены коммуникации с клиентами и поставщиками, потому что клиентоориентированные предприятия выигрывают больше.

3. **Получение дохода от стоимости и рост фирмы.** По словам Дэйва Ульриха,именно менеджеры по персоналу, должны понимать, когда сотрудники готовы к реинжинирингу, а если нет, то должны убедить их в этом.

4. **Изучение возможностей фирмы.** HR-менеджеры должны следовать принципу: поиск новых возможностей для компании, вовлекая в это уже имеющиеся человеческие ресурсы.

5. **Изменения.** Changemanagementстал важным направлением в любой организации, особенно в 21-м веке. HR-менеджеры обязаны принимать участие в проводимых изменениях, так как во многом они сталкиваются с такими вопросами как: возможно ли адаптировать прошлые успехи к настоящим, как разъяснить и наглядно показать сотрудникам фирмы нужду в осуществлении перемен.

6. **Технология.**Живя в эру инноваций и информационных технологий, необходимо быть готовым к постоянно меняющейся среде, в особенности работники должны быть готовы к этому, тем более не все способны схватить налету новые технологии, соответственно им нужно предоставить возможность познакомиться с ними путём обучения.

7. **Привлечение, удержание и оценка компетентности персонала и интеллектуальный потенциал фирмы.**Поиск настоящих специалистов задача не из простых, в особенности взяв во внимание тенденции по текучести кадров. Сейчас есть множество хэдхантеров, желающих переманить вашего сотрудника в другую компанию. HR-менеджер должен напрямую реагировать на все кадровые перестановки, рокировки, и т.п.

8. **Преобразование – это не есть реверсия.**

Исходя из вышеуказанной информации, мнение о том, что менеджер по персоналу может и должен выполнять эти задачи, кажется вполне реальной практикой, что позволяет предъявлять менеджеру по персоналу новые требования, а значит и самому менеджеру необходимо измениться, чтобы реализовать все поставленные задачи, а также развеять существующие мифы о своей должности в организации. Д. Ульрих предложил следующие рекомендации по изменению ролевой инструкции HR-менеджера:

- Донести до руководства идею того, что необходимо рассматривать человеческий актив как средство повышения конкурентоспособности в отрасли.
- Акцентировать внимание окружающих на важности HR-департамента в решении задач бизнеса.
- Уметь свободно дискутировать об изменениях, которые должна пережить система управления человеческими ресурсами в условиях жёсткой конкуренции.

По мнению автора, HR-департамент должен существовать вместе с потребностями стратегией развития бизнеса, а в ряде некоторых случаев и вообще, он должен инициировать, как и внутриорганизационные, так и стратегические изменения, которые необходимы для укрепления показателя конкурентоспособности компании. На сегодняшний день, менеджер по управлению человеческими ресурсами должен фокусироваться не на своих функциональных обязанностях как таковых, а на тех результатах, которых функция достигает в преломлении к бизнес результату.

Работа Ульриха смогла вдохновить многих представителей топ-менеджмента организаций на переход от модели HR-дженералиста, что уже считается традиционной, к модели HR-сервисов. Многие специалисты из этой сферы ассоциируют подход, именуемый «трехногая модель», которая предполагает дифференциацию услуг департамента по управлению персоналом в рамках 3 специализированных ролей, со знаменитым профессором, но сам Ульрих отрицает это и никогда не приписывал себе авторство этой модели, но его имя отныне прочно ассоциируется с HR-службами, которые были выстроены в соответствии с ней.

«Трёхногая модель» выглядит именно так: 1.сервисные центры для решения операционных задач; 2.бизнес-партнеры для решения стратегических задач бизнеса; 3. центры экспертизы, обладающие техническими знаниями и навыками. В комплексе и с учетом рекомендаций Д.Ульрих предложил дифференцировать деятельность HR-служб в зависимости от степени их ориентации на процессы или людей, и от ориентации на стратегию или операционные задачи, он выделяет четыре новые роли менеджера по персоналу. (рис.1)



Рисунок №1 («Матрица Д.Ульриха»)

Стратегический партнер:

Роль так называемого «стратега» нацелена на улучшение конкурентных позиций фирмы и ее долгосрочные перспективы развития, поэтому она требует дисциплины, креативности и настойчивости. По мнению Дэйва Ульриха, для перевоплощения HR-менеджера в бизнес-партнёра организации, необходимо решить пять основополагающих задач:

1. «Убрать стратегические планы с верхних полок»
2. «Строго учитывать результаты деятельности»
3. «Согласовывать планы по управлению трудовыми ресурсами со стратегическими целями компании»
4. «Избегать временного решения проблем»
5. «Постоянно искать новые возможности»

Данная модель и трактовка понятия стратегического партнёра, предполагает, что эта роль будет выходить за рамки традиционного функционала, что означает более широкий взгляд на бизнес, а это, в свою очередь, предполагает и компетенции в таких областях, как логистика, маркетинг, финансы, производственные процессы, сбыт и т.д..

Существует миф, что стратегический партнер, в нынешней ситуации, может лишь использовать бизнес-стратегию, которая была утверждена топ-менеджментом компании, и

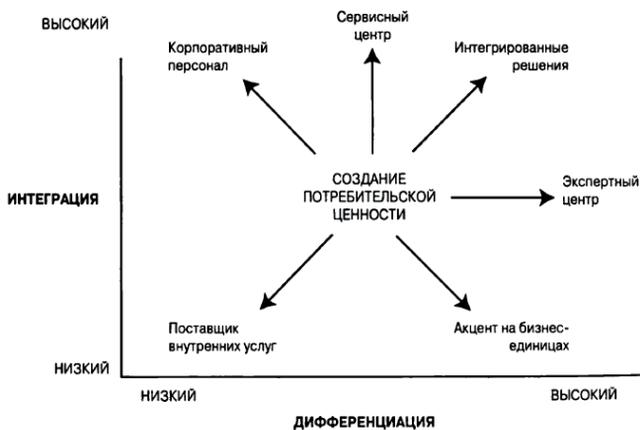
уже на её основании заниматься разработкой HR-стратегии, Ульрих опровергнул это суждение, потому что действительность вынуждает HR-менеджера созидать, для того, чтобы нести ценность для компании, так как бизнес нуждается в существенном вкладе со стороны HR-департамента, который должен охватывать деятельность всего бизнеса в целом. Автор книги напоминает о том, что будущему «HR-бизнес-партнёру» необходимо вносить вклад в разработку самой бизнес-стратегии как таковой, а уже после её утверждения, влиять на решения, которые должны способствовать развитию бизнеса. Отныне эта роль не относится к вспомогательной, менеджер по персоналу становится балансиром между решениями о преобразовании и достижении поставленных задач.

Административный эксперт:

Эта роль считается самой традиционной для всех HR специалистов. Административный эксперт создаёт (дизайн) и эффективно выполняет HR процессы для найма, оценки, вознаграждения и т.п. В качестве административных экспертов HR-менеджеры могут способствовать реинжинирингу организационных бизнес-процессов, в то время как осуществляется реорганизация производственных процессов, менеджеру по персоналу нужно создать команду из необходимых людей, которая будет функционировать быстро и в то же время эффективно. Но также, так называемые «кадровики» должны самостоятельно проводить оценку управленческих и организационных процессов, чтобы персонал подходил под все требования, указанные руководством.

Данная роль реализует минимально необходимые для обслуживания нужд организации функции:

- кадровый учет и кадровое делопроизводство;
- социальная работа;
- аттестация персонала;
- формирование списка кадрового резерва;
- движение персонала (прием, перемещение, увольнение);
- условия и режимы труда;



Механизм повышения эффективности посредством системы управления кадрами

Рисунок №2 («Механизм повышения эффективности посредством системы управления кадрами»)

Таким образом, предполагается, что HR-процессы, с использованием этой роли, должны максимально эффективно выстроиться с точки зрения стоимости для компании. И должна вестись постоянная работа по их совершенствованию.

Представитель сотрудников:

Компании следует понимать, что заботы о клиентах и потребителях, не будет достаточно для более эффективной деятельности, следует думать и о своём ценнейшем активе, о сотрудниках.

Эта роль должна подчеркивать вовлеченность HR-департамента в повседневном общении с сотрудниками компании. Суть «представителя сотрудников» заключается в том, чтобы слушать и слышать потребности сотрудников, сохраняя при этом их внутри организационной системы, повышая их уровень заинтересованности и вовлеченности в результате и развитии, также необходимо обеспечивать их необходимыми системами, ресурсами, политиками, процедурами, которые помогут в становлении более эффективным кадровым ресурсом. Сторонник сотрудников – это такой представитель в топ-менеджменте, который может представлять потребности сотрудников при принятии управленческих решений. Эффективность данной роли оценивается по уровню вовлеченности и приобретённым компетенциям.

В обязанности «представителя сотрудников» входит:

- выступление от имени работников этой компании в пользу них;
- убеждение персонала в том, что их желания и просьбы будут рассмотрены, а вскоре и удовлетворены;
- используя каналы обратной связи от сотрудников, исследовать уровень удовлетворённости и вовлеченности в процесс;
- определять уровень нагрузки на работников, в случае превышения норм, добиваться снижения нагрузок на персонал;
- завоевывать доверие сотрудников, проявляя чувствительность, понимание и т.д.

Агент перемен:

Роль можно считать действительно значимой и это обуславливается это тем, что существует непостоянность жизни, технологий, рынка, потребностей и так далее. Основополагающая цель этой роли: повышение способности организации к соответствию изменениям (трансформации). По Ульриху: трансформация – это процесс фундаментальных изменений внутри компании. В ходе трансформации, менеджер по персоналу должен выступать в роли «хранителя» культуры, обращая внимание на достижения в прошлом и катализатора ее изменения для достижения успехов в будущем. HR-менеджер в этой роли считается хорошим специалистом такой дисциплины как «changemanagement», так как ему нужно удостовериться в том, что инициативы своевременны и готовы к внедрению, процессы не перегружены, предстоящие изменения адаптированы под позиции из всех сфер организации. Помимо вышеуказанных задач HR-менеджер должен решить еще одну, наиболее глобальную задачу, сотрудники должны относиться ко всем изменениям не как к периодическому процессу, а как к процессу постоянному. Важной частью этой должности Ульрих назвал: наличие чётко сформулированного плана по изменениям внутри комитетов, отвечающих за управление трансформацией культуры и изменениями внутри организации.

Если графически рассматривать общую модель компетенций для HR-менеджеров нового поколения, то она, по мнению Д. Ульриха должна выглядеть именно вот так:



Модель компетентности менеджера по персоналу

Рисунок №3 («Модель компетентности менеджера по персоналу»)

Недавно, в Великобритании было проведено исследование, которое было подготовлено и выполнено экспертами Лондонской компании «OrionPartners». Консультанты из HR-сферы решили исследовать и выяснить у представителей бизнес-среды о том, оказывает ли существенное влияние модель Ульриха на существующие HR-службы. Задачей этого исследования был поиск актуальных данных о том, как бизнес-среда на сегодняшний день реагирует на предложенные Ульрихом, возможности и вызовы, и оправдывает ли данная модель ожидания заинтересованных сторон. По завершению исследования, консультанты получили следующие выводы:

«Модель Ульриха принесла компаниям измеримую выгоду, однако на данный момент о ее реализации следует говорить, как о незавершенном процессе»

Как оказалось, большая часть опрошенных респондентов склонна считать, что модель Д. Ульриха смогла позитивно повлиять на всю деятельность организаций, в особенности существенное влияние модель оказала на качество услуг/товаров, на высокий уровень производительности, общую вовлеченность персонала и на эффективность работы HR-департаментов. Но более 80% ответивших положительно, отметили немаловажный факт того, что все эти успешные результаты требовали больших временных затрат, а также капиталовложений, потому что новаторские идеи – это всегда небольшой риск. Также некоторые респонденты ответили, что не смогли полноценно внедрить модель, и находятся на половине пути. Ближайшими планируемыми действиями, представители бизнес-среды

назвали: имплементация модели на других географических и производственных подразделениях, а также модернизация уже существующей модели путем внедрения новых технологий.

«Модель Дэйва Ульриха смогла оптимизировать множество HR-сервисов, а также положительно повлиять на имидж отдела по персоналу» - с этими утверждениями согласились 75% респондентов этого исследования, несогласных было всего лишь 10%, остальные же не были информированы об этой модели и не используют её на сегодняшний день.

«Некоторые компании остались не удовлетворёнными тем, что модель требует больших денежных затрат, и исходя из затрат, не функционирует так, как ожидают владельцы компаний»

Среди респондентов, которые занимают высокие позиции в своих организациях, есть те, кто невысоко оценивают качество предоставленных HR-услуг, а также эффективность функции HR-менеджера как бизнес-партнера. Из 75% ответивших, что такая модель помогает организации, около 30% называют эту практику «удовлетворительной», отмечая при этом непоследовательность и непостоянство качества, а также высокий уровень издержек на реорганизацию деятельности HR-служб. Практически все респонденты считают, что для полной отдачи от вложенных средств на реализацию подхода Ульриха, предстоит еще многое исследовать и многое сделать.

На данный момент многие учёные и специалисты переформулировали модель Ульриха, приведя ее к более современному виду. Наступает время постепенного введения новой должности в службы управления персоналом, это именно HR-бизнес-партнер. В итоге получаем простую формулу, которую предложил нам Д. Ульрих: бизнес-партнер = стратегический партнер + представитель сотрудников + агент перемен + административный эксперт.

HR-Менеджер как бизнес-партнёр

Бизнес-партнерство – это популярный и широко распространенный подход к организации функции HR. Независимо от того, какую модель выбирает бизнес, важно, чтобы управление человеческими ресурсами оставалось единой функцией, при этом HR-бизнес партнер должен делиться своим видением, транслировать свои компетенции различным структурам организации и оставаясь при этом сосредоточенным на потребностях бизнеса компании. В целом, путь к эффективности управления персоналом лежит в глубоком понимании и адекватной поддержке организационной стратегии. Это

означает, что компания уделяет особое внимание не только достижениям в краткосрочной перспективе, но и целям по сохранению долгосрочной перспективы в отношении общего организационного будущего, развитию сотрудников вместе с компанией и результатов финансовой деятельности.

Сегодня, так называемое, HR бизнес-партнёрство активно применяется в таких мультинациональных корпорациях как BP, Shell, Unilever, Procter&Gamble, Dell, IBM, Microsoft, Amazon, Toyota, FedEx, NASA, GeneralMotors, Google и так далее. Если же брать ситуацию в России, то можно с уверенностью сказать, что тенденция на реализацию такой функции есть и она растёт семимильными шагами, первыми компаниями, кто ввел эту должность стали «Яндекс» и «Mail.ru», затем уже от IT-сферы функция распространилась на ритейл, а после них и на сырьевую добычу/производство. На данный момент, примерный список компаний, расположенных на территории РФ, внедривших эту функцию, выглядит вот так: BankSocieteGeneraleVostok, Роснефть, Банк «Русский стандарт», PepsiCo, Philips, BritishAmericanTobacco, Bosch, Nestle, Renault, Nissan, ВТБ, Pfizer, Siemens, Газпромнефть, ABB Russia, KelloggCompany, Ренессанс Капитал, Sunlight, Сбербанк и так далее. В российской специализированной литературе такое понятие, как HR бизнес-партнер впервые применили примерно в 2011 г. Общепринятое российское определение на тот момент: «специалист в области УЧР, участвующий в бизнес-планировании и реализации стратегии кадровой политики. HR-бизнес-партнерство – это модель, в которой HR-специалисты тесно сотрудничают с бизнес-лидерами и /или линейными менеджерами для достижения общих организационных целей и задач, в частности, для разработки и внедрения HR-систем и процессов, поддерживающих стратегическое превосходство. В сети Интернет есть множество различных определений HR бизнес-партнерства и роли бизнес-партнеров по управлению персоналом, при этом определения варьируются в зависимости от особенностей организаций.

Ирина Колбукова, руководитель HR-службы OrangeBusiness в СНГ, считает, что для многих российских компаний «HR-партнер — это интерфейс между сотрудником и топ-менеджером (или HR), первая точка контроля любого сотрудника в организации, через которую он может получить необходимую информацию» Что касается поиска HR бизнес-партнера, то это очень сложный процесс, поскольку необходимо учитывать не только опыт и образование потенциального сотрудника, но и уровень корпоративной культуры. Она также выделяет в своей статье, что основной целью для HR бизнес-партнера является умение повысить удовлетворенность внутренних заказчиков. Все корпоративные мероприятия должны способствовать улучшению микро- и макроклимата внутри

организации. И делать людей более счастливыми. Согласно уставу сотрудника, например, только счастливый сотрудник может сделать нашего внешнего клиента счастливым».⁸

В Великобритании есть компания, которая напрямую занимается трансформацией корпоративных услуг, а также развитием такой функции как HRBP. Ее основатель (компания DevelopGlobal), является крупнейшим в Великобритании экспертом в области HR бизнес-стратегии и стратегического управления человеческими ресурсами. Она считает, что модель Д. Ульриха очень помогла развитию бизнес-среды, а своей терминологией «HR как бизнес-партнер» ему удалось доказать, что партнёрские отношения между бизнесом и кадровыми службами будут играть большую роль в рождении новой эры взаимоотношений. Статья «Шаги к успешному бизнес-партнёрству», автором которой является Ш. Дэлзиел, совместно со своей коллегой Д. Стрейндж, описывает феномен бизнес-партнерства в УЧР, как «некую реструктуризацию HR функций для предоставления профессиональных HR услуг в организации более высокого качества, но по более низкой цене» (Ш. Дэлзиел, Д. Стрейндж, 2008).

Директор по персоналу крупной рекрутинговой компании Adecco Russia (Мария Дворман) в статье «HR бизнес-партнер: кто и зачем?» рассказала о том, каково её видение как человека, который занимается поиском и подбором, в том числе, и тех самых партнёров. Она серьезно убеждена в том, что, HR-партнер — это не должность в организации, а в первую очередь — это подход компании к осуществлению грамотного УЧР, который должен быть реализован всеми структурными подразделениями в организации. По мнению Марии Дворман, основной отличительной чертой того, кто привносит этот подход в организацию, а именно HR-менеджера, как бизнес-партнера является полная вовлеченность в организационную философию, во всех подразделениях начиная от клинингового сервиса, заканчивая топ-менеджментом, и во все существующие бизнес процессы фирмы. Она также отмечает, что проактивность — это важнейшая черта характера для лидера этого подхода.

Среди многих авторов бытует мнение о том, что функционал HR-служб напрямую зависит от уровня сложности организации (количество сотрудников, сложности организационной структуры, количества подразделений и т.п.), где на самом простом уровне — административная функция, а самый сложный и глубокий уровень — это уже HR менеджер с функционалом бизнес – партнера. В довольно крупных организациях HR-специалист унесёт ответственность за несколько направлений работы с человеческими

⁸Ирина Колбукова, «HR бизнес-партнер: кто и зачем?» Биржа плюс Карьера" № 1, 2012 .

ресурсами, начиная от административного и заканчивая развитием людей и формированием кадрового резерва.

М. Дворман в своей статье также отметила важную опцию - нынешние HR-бизнес-партнёры предлагают комплексные решения для развития бизнеса в любых ситуациях, перед которыми стоит вся компания. Например, подготовка плана по найму и подбору персонала, учитывая существование внутреннего кадрового резерва и продвигая внутренних сотрудников, а также разрабатывая план развития и персонального обучения каждого. Она отмечает, что на данный момент, HR-специалиста, максимально интегрированного в специфику конкретной отрасли, найти крайне сложно, так как отсутствуют профессиональные учебные заведения, которые готовят многопрофильных специалистов, знающих стратегический менеджмент, кадровый менеджмент, менеджмент изменений и т.д. (М.Дворман, 2013)

Другой представитель области «рекрутмента» Лаптев Е., работающий в «AntalRussia» ведущим консультантом, охарактеризовал эту должность так: «HR-бизнес-партнер – это менеджер, который ответственен за решение всех вопросов, касающихся управления персоналом, применительно к какому-либо подразделению»(Е.Лаптев,2010).

ДжошБерсин⁹ (2013) в статье: «Роль HR как бизнес-партнёра должна существенно измениться...» выразил свою точку зрения, которая вкратце говорит о том, каким должен быть бизнес-партнёр: Бизнес-партнёр отныне – это консультант по эффективности деятельности всей организации изнутри, он должен владеть блистательными навыками и знаниями в таких дисциплинах как: организационное поведение, кадровое обеспечение, мотивация и вознаграждение персонала, лидерство, стратегическое планирование. HRBP следует расширять центры экспертизы, создав тем самым своеобразную «экспертную сеть в своей области». Проанализировав большое количество литературы практически 90% авторов статей, публикаций, журналов, книг отмечают, что на сегодняшний день HR-бизнес-партнёр – это ключевое лицо организации, которое входит в состав топ-менеджмента компании, определяя при этом подход к формированию доходов внутри организации, осуществляя всё это через обеспечение достижения запланированных показателей в рамках своих полномочий и обязанностей.

Таким образом, между понятиями HRBP и ключевым игроком организации можно ставить знак равенства тогда, когда HR-менеджер: *знает* специфику деятельности всей

⁹ <http://blog.berstein.com/what-does-the-new-hr-organization-look-like-a-talent-machine/>

организации, или же хотя бы конкретного подразделения, *умеет* повышать прибыльность компании, реализовывая и используя весь потенциал и все способности сотрудников этой компании, *обладает* навыками экономического «провидца», *прогнозирует* возможные риски, *обладает* экспертными знаниями в области УЧР, *отлично владеет* лидерскими, ораторскими, управленческими, коммуникативными, инициаторскими навыками. Подробнее о необходимых компетенциях будет сказано в следующих частях.

Практика применения HR роли.

Если говорить обобщенно, то в целом роль HR-бизнес-партнера является разноплановой. Ключевой деятельностью, по мнению многих специалистов, является именно партнерское взаимодействие. Разумеется, что имплементация такой роли как HR бизнес-партнер для всех организаций может оказаться нецелесообразным ходом, так как необходимо учитывать множество характеристик организации (цель и миссия, стратегия развития на ближайшую «пятилетку», этап организационного развития, масштаб организации, необходимые финансовые ресурсы, устойчивость к изменениям в окружающей среде и т.д.). Беря в расчет перечисленные факторы, каждая компания может получить как неоспоримую пользу, так и ощутимый вред, поэтому авторы акцентируют наше внимание на том, что организация, с сильными убеждениями принимающая решение об имплементации бизнес-партнерства в HR, непременно должна обладать опытным специалистом, отвечающим за *changemanagement* иза кардинально новое внедрение организационных перемен.

Разумеется, что перед внедрением этой должности компании необходимо дать себе отчет в том, что ее специалисты действительно готовы к столь важному решению в жизни организации. Статья Светланы Долговой: «Бизнес-партнер-новое веяние или старая песня на новый лад?» акцентирует внимание на том, что HR бизнес-партнёр – это новинка, требующая тщательного анализа «почвы» для внедрения, компаниям необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Для чего вводить позицию бизнес-партнера? Какой результат может получиться? Что компания в первую очередь хочет получить от бизнес-партнера?
2. Что в компании уже есть из того, что необходимо?
3. Почему проблемы, которые я хочу решить, может решить только бизнес-партнер?
4. Какие преимущества появятся в компании с приходом бизнес-партнера?

5. Как появление бизнес-партнера повлияет на других работников отдела HR и на организацию в целом?

6. Какие могут быть положительные и отрицательные последствия действий бизнес-партнера? Каковы риски? (Долгова С. 2015, стр. 53)

Как уже было сказано ранее, должность HRбизнес-партнера подразумевает официальную власть и возможность участия в ключевых моментах существования компании, также он в полной мере может влиять на принятие стратегических решений, что обеспечивает успешность процессов, которые затрагивают любую деятельность, связанную с управлением человеческими ресурсами, но у реорганизации есть и существенные минусы, так как внедрение чего-то нового может повлечь за собой цепную реакцию недочётов и бед. Так Елена Гула, специалист из области HR считает: «наличие в одной команде и бизнес-партнера, и директора по управлению персоналом может привести к дестабилизации всех структур, в которых есть люди...» (Е.Гула, 2014). Во многом, отечественные авторы публикаций, заостряют наше внимание на том, что такая должность как HR-бизнес-партнер, бесспорно может привнести лидирующие позиции всей организации и развить бизнес-подразделения, но ещё и может привести к дестабилизации и децентрализации власти, так как произойдётся дублирование функций.

Причинами имплементации такой функции являются следующие факторы: топ-менеджмент компании признаёт, что ранее задействованные схемы по работе с человеческими ресурсами начинают давать сбои, также HR-департаменты не вносят существенный вклад в эффективность деятельности всей организации и в общий результат, при этом полностью не соответствуя современным тенденциям и требованиям, которые задаются западными компаниями.

Разумеется, у компаний, которые прибегают к совершенно новой практике не может оказаться всё гладко, ведь любая реорганизация деятельности – это существенные риски и препятствия, которые встанут перед фазой и во время имплементации в организационную структуру. Анализ российского опыта показал, что при внедрении функции HRбизнес-партнёра у компаний есть пять наиболее распространённых барьеров:

- | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Отсутствие осведомленности СЕО компании о существовании такой функции как HR бизнес-партнер; |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|

2. Слабо развитая корпоративная культура в организации: отдалённость генерального директора от управленческой команды, замкнутость структурных подразделений;
3. Топ-менеджмент организации не имеет опыта и представлений того, что HR-директор способен принимать участие в решении и разработке плана стратегического развития компании, а также в разработке новых бизнес-целей;
4. Необходимость в освобождении от существенного объема рутинных HR-функций, а такой ход может привести к росту объема затрат на управление человеческими ресурсами;
5. Денежные затраты на реорганизацию.

Таблица 2 «Барьеры при внедрении функции HRBP»

При наличии таких барьеров, внедрение новой HR роли всё равно является возможной и осуществимой практикой, которая с каждым годом становится всё более востребованной, и, несмотря на перечисленные неудобства, у компании есть специфические методы внедрения (см. рис. 3). Однако, по мнению МрииДворман, директора по персоналу в рекрутинговой компании AdeccoGroupRussia: «HR-специалиста, максимально интегрированного в специфику конкретной отрасли, найти крайне сложно. Для успешного существования HRбизнес-партнёрства будет лучше, если HR-партнер «вырастет» в рамках данной организации или же он уже имеет опыт работы именно в этом сегменте бизнеса, и он напрямую знаком с этой моделью».¹⁰

- 1) В первом случае, где топ-менеджмент компании привлекает уже собственного сотрудника, есть риск того, что он может столкнуться с проблемой некомпетентности и неумения в принятии стратегически выверенных решений. Кроме того, у этого сотрудника может не хватать опыта в управленческой деятельности, а также в управлении человеческими ресурсами. Но нельзя забывать, что кадровые ресурсы могут влиять на экономическую эффективность всей организации. Тем не менее, большим плюсом является его компетентность в знании организации и всей отрасли и в целом. Он уже может обладать репутацией в

¹⁰«HR бизнес-партнер: кто и зачем?»

Журнал: Биржа плюс Карьера" № 1, 2012 г.

коллективе и при этом у организации не должно быть проблем с адаптацией этого сотрудника.

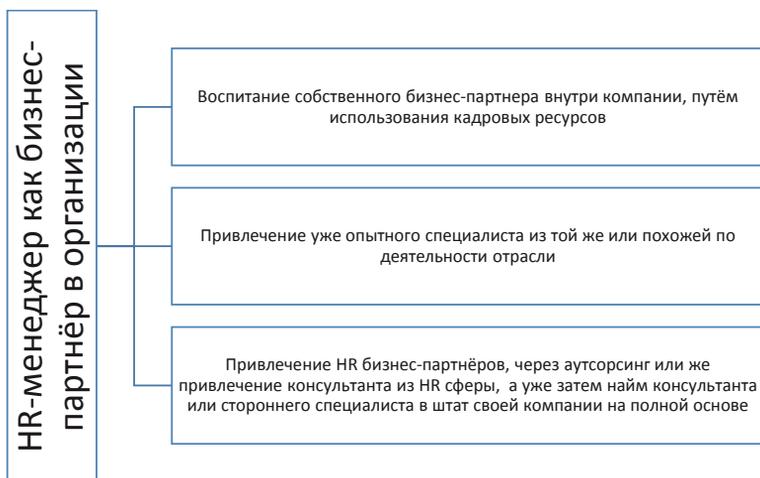


Рисунок №4 «3 способа имплементации функции HRBP»

- 2) Если же компания собирается привлекать уже опытного специалиста (HRбизнес-партнёра) из той же или похожей по деятельности отрасли, то здесь плюсов может быть куда больше, потому что он уже обладает необходимым опытом, инструментарием, высокой компетентностью во многих управленческих делах и существенным багажом практики в области HR-менеджмента. Но этот сотрудник нуждается в «внутриколлективной» адаптации, приобретении знаний структуры бизнеса, выстраивании партнёрских отношений как с топ-менеджментом, так и со всем коллективом, также для понимания особенностей, задач и целей организации HR-партнёру нужно время, что может затянуть процесс имплементации.
- 3) Привлечение HRбизнес-партнёров, через аутсорсинг или же привлечение консультанта из HRсферы, а уже затем найм консультанта или стороннего специалиста в штат своей компании на полной основе. В случае с аутсорсингом, с экономической точки зрения, данный ход позволяет компании снизить затраты на содержание, это и снижение транзакционных издержек. Консультант извне знает об отрасли практически всё, он также обладает опытом в области УЧР и в области менеджмента.

Большинство российских авторов и публицистов, в том числе реальных практиков, отмечают тот факт, что такая профессиональная роль (или функция) становится всё более востребованной в основном в крупных организациях, где перевоплощение в статус бизнес-партнера из какой-либо другой области деятельности компании, является не самой лучшей практикой. Как показывает практика, чаще всего на вакансию HR бизнес-партнера назначают уже работающих директоров по персоналу (минимум 1 год стажа), которые обладают лишь операционными навыками, но затем они приобретают управленческие компетенции, так как становятся полноправным представителем в топ-менеджменте компании.

HR-менеджер как бизнес-партнер в футбольном клубе.

Футбол в России

Растущая коммерциализация и активное внедрение новых западных моделей ведения спортивного бизнеса, в частности в футболе, требуют от нынешнего руководства этих футбольных организаций, полного соответствия нынешним реалиям мировой футбольной индустрии, так как данный вид спорта считается наиболее глобальным, со всех точек зрения. И теперь топ-менеджменту этих организаций необходимо обладать достаточным (спортивным) кругозором, лидерскими качествами, разрабатывать такие методы, которые будут способствовать поддержанию высокого уровня конкурентоспособности не только на локальном, но и на международном рынке, ведь футбольные клубы конкурируют друг с другом и за международное признание.

Можно утверждать, что на данном этапе развития, российский футбол является «стартапом». Стартап – это организация, не имеющая конкретной и стабильной бизнес-модели, но она должна осуществлять свою деятельность для того, чтобы найти эту бизнес-модель, что возможно только благодаря инвестициям со стороны. На самом деле, есть много общего между отечественными футбольными клубами и «стартапами», которые доступны для анализа.

На протяжении последних 10-ти лет мы не успеваем уследить за развитием новых технологий, новые идеи появляются всё чаще и чаще. Среди них известные нам стартапы (Facebook, Okulus, AirBnB и другие), их основатели в силу недостатка опыта решались на приглашение руководителей со стороны, так хотели и стейкхолдеры, потому что это некая «подушка безопасности» для главных акционеров, если у руля стартапа будет опытный менеджер, который знает не только технологическую составляющую продукта, но и то, как создать коммерческую деятельность вокруг этого продукта.

В российском футболе ситуация такова, что главные акционеры российских футбольных клубов ожидают увидеть в роли главного тренера как правило зарубежных специалистов (в России главный тренер ответственен за спортивный блок, к другим вопросам их не допускают). Такая практика стала очень популярной за последние годы, более того на места ключевых функционеров клуба, владельцы назначают своих знакомых, бывших коллег, известных личностей из мира спорта, родственников или же просто друзей, потому что так спокойнее. Проще, когда возле тебя находится «свой человек», и вопрос о лояльности к владельцу или же к главным акционерам, не поднимается. Но как мы видим, в 90% случаев такой кадровый подход несет за собой проблему профессионализма этих кадров, часто происходит так, что эти руководители даже близко не были связаны со спортивной индустрией, а это приводит к удручающим результатам не только в спортивных достижениях, но и в финансовых, что подтверждается различными публикациями и материалами в СМИ.

В российских футбольных клубах все ресурсы (материальные, управленческие, государственная поддержка и т.п.) направлены на решение спортивных задач, а именно победы в чемпионатах, что и приносит свои финансовые плоды, но в меньшей мере, чем предполагается, учитывая те баснословные суммы, которые фигурируют в прессе, при этом практически полностью игнорируются долгосрочные коммерческие выгоды, маркетинговые задачи, задачи по улучшению внутренней управленческой инфраструктуры и по улучшению бренда работодателя. В индустрии продолжает царить атмосфера конкурентной среды лишь в спортивных результатах, тогда как западные организации показывают, что успех футбольных клубов измеряется не только медалями или же титулами, теперь спорт – это ниша, которая может и должна приносить плоды функционерам, менеджерам владельцам футбольных клубов.

Совет директоров многих клубов считает, что для успешного существования необходимо обладать: грамотным набором спортсменов, а именно футболистами для каждой линии в составе, тренерами, техническим персоналом для клуба, как минимум развитой инфраструктурой (стадион, тренировочное поле, офис), и эти компоненты будут полезными в достижении спортивных целей в краткосрочной перспективе. Клубы игнорируют собственную целевую аудиторию, не обращают внимание на маркетинговую составляющую, не думают о стратегическом развитии клуба, а также не предпринимают попытки для создания такого механизма, который будет способствовать самостоятельному заработку, без ежегодных денежных вливаний извне в команду, как это делают наиболее

преуспевающие европейские клубы, у которых уровень дополнительных денежных вливаний гораздо меньше, чем у российских команд.

Существуют два взаимосвязанных фактора, которые определяют сложившуюся ситуацию:

- У акционеров цель одна – спортивная.
- Бизнес-среда ещё далека от западной, клубы часто не заинтересованы в лояльных болельщиках, а это влияет на бюджеты самих клубов.

Эти два фактора связаны тем, что цели акционеров (стейкхолдеров) влияют на бизнес – среду, а сформированная бизнес-среда влияет на динамику целей акционеров.

По своей сути, западные управленцы и владельцы клубов, как и в России, управляют клубами, но при этом они и зарабатывают за счет клуба. Уже более 20-ти лет работа с целевой аудиторией – это один из основополагающих векторов развития клуба, также делается акцент и на воспитание собственных футболистов из своего же города. В российском футболе принято вкладывать все свои ресурсы и силы в спортивный блок, ориентируясь на успехи двух-трёх сезонов, а дальнейшая перспектива остается в тени, и функционеры клубов пытаются выжать из него максимальные спортивные результаты. В России футболу уделяют большое внимание, и этот повышенный интерес к данной индустрии говорит о том, что «спорт номер один» имеет огромный потенциал, но пока что на данный момент, развитие индустрии идёт не в совсем правильном направлении, существенные капиталовложения не конвертируются в успешное выступление на континентальном уровне, а также в финансовую выгоду.

Деятельность футбольного клуба

Сотрудники, в большинстве своём – это ценнейший актив или ресурс любой организации, поскольку они способствуют ее росту и успеху. Если говорить о футбольном клубе, то для него особенно важны человеческие ресурсы, спортивный результат осуществляется спортсменами, их выступления становятся отличным поводом для маркетологов, потому что именно они могут продавать результаты спортивных достижений, спорт, как зрелище, без которого человек не может существовать. Человеческие ресурсы обеспечивают успешное ведение дел в данной индустрии, а управление ценнейшим ресурсом в организации зависит от квалифицированного персонала ответственного за HR-деятельность.

Среднестатистический футбольный клуб – это многоуровневая организация, которая насчитывает более 500 сотрудников работающих на полной основе, а также около 1000

временных сотрудников, которые обеспечивают проведение матча. Для того чтобы внести полноценно рассмотреть деятельность профессионального футбольного клуба, необходимо рассмотреть *организационную структуру управления*, это понятие можно тесно связать с задачами, целями, функциями, процессом управления, работой персонала и распределение между ними полномочий.

Организационная структура управления футбольным клубом – это некая упорядоченная совокупность крепко взаимосвязанных элементов, которые обеспечивают успешное существование и дальнейшее развитие организации как единого целого. Ниже (Рис.4) отображена структура управления профессиональным клубом, изображена она в виде системы оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка, форм взаимодействия между входящими в её состав подразделениями, органами управления и работающими в них людьми.

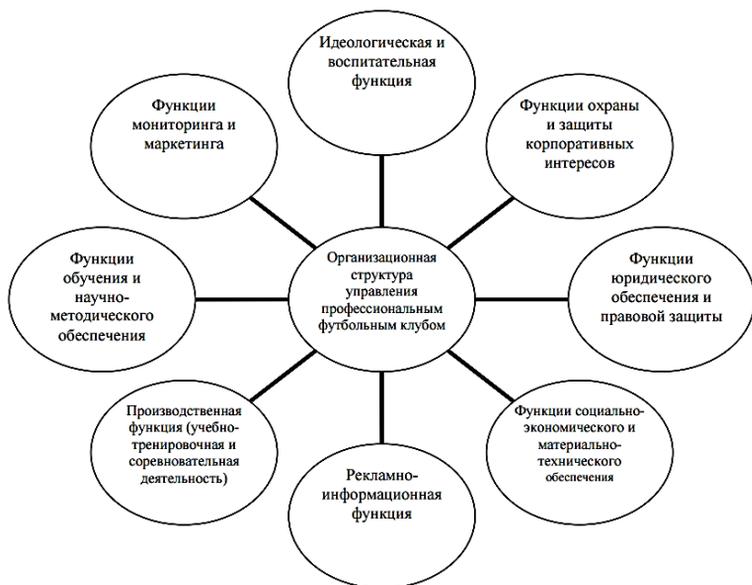


Рисунок №5. Функциональные взаимосвязи в системе управления профессиональным футбольным клубом

Отношения поддерживаются благодаря горизонтальным (носят характер согласования) и вертикальным (являются отношениями подчинения) связям. Необходимость может возникнуть при «иерархичности» построения систем управления, иными словами, при наличии различных уровней управления, где каждый уровень акцентирует своё внимание

на своих целях (Рис. 5). Двухуровневая структура делится на топ-менеджмент клуба (верхние звенья управления) и менеджмент, а именно те, кто занимается руководством персонала (нижние звенья).



Рисунок №6. Иерархическая система управления профессиональным футбольным клубом.

В организационных структурах указывают ключевые роли, которые задействованы в работе клуба на постоянной основе. Временный персонал (службы безопасности, кейтеринг на объекте, клининговые сервисы, продажа лицензированной атрибутики и др.) не указываются, а в европейских клубах и вовсе предоставлением временных услуг занимаются сторонние организации (субподрядчики). Из всего вышесказанного следует, что профессиональные футбольные клубы – это крупные организации с широким спектром функций и обязанностей всех звеньев структуры. Помимо спортивного блока, топ-менеджменту необходимо уделять внимание и коммерческой деятельности, которая жизненно необходима для соответствия нынешним реалиям ведения бизнеса.

Основные цели, стоящие перед профессиональным футбольным клубом.

ПФК отныне – это бизнес, а эффективное управление бизнесом (клубом) не может начинаться без грамотной формулировки целей, которые должны сопутствовать клубу во

всех начинаниях. Как уже указывалось ранее, деятельность футбольного клуба подразделяется на две части: коммерческую и спортивную. Под коммерческой подразумеваются такие организационные аспекты, в которых футбольная организация может получать прибыль вне зависимости от спортивной составляющей клуба. Проанализировав множество уставов клубов, можно предположить, что деятельность футбольного клуба в коммерческом блоке имеет схожие черты с коммерческой деятельностью отрасли развлечений, где преобладают непродуцированные ценности, где компания ориентируется на «продажу эмоций». В данном случае, спорт – это эмоции, а дарят эмоции участники этой индустрии. К наиболее распространённым целям **коммерческого блока профессионального футбольного клуба** относят:

- существование фирмы (клуба) в условиях жёсткой и насыщенной конкурентной борьбы на рынке;
- максимизация рыночной стоимости футбольного клуба, как организации;
- рост объемов продаж билетов на домашние матчи;
- максимизация прибыли клубного товарооборота, а именно продажа лицензированной продукции;
- выстраивание высоко узнаваемого бренда клуба;
- уход и модернизация клубной инфраструктуры (стадион, магазины, клубная база, офис и др.);
- положительная репутация клуба в СМИ.

Если же говорить о спортивной составляющей клуба, то она играет действительно важную роль. Футбольный клуб не сможет стать привлекательной организацией для инвесторов, если её спортивные достижения будут неудовлетворительными, так как в этом случае команда будет участвовать в таких дивизионах, где фигурируют совершенно небольшие денежные средства и общественность проявляет слабую заинтересованность к их деятельности. В низших футбольных дивизионах спортивные успехи не взаимосвязаны с финансовыми. Под спортивным блоком подразумевается основная клубная деятельность: участие в футбольных матчах, весь тренировочный процесс, функционирование спортивных школ на базе ПФК и так далее.

Спортивные цели:

- Создание необходимых условий для развития, пропаганды популяризации футбола в том регионе, где и играет команда;
- Успешное выступление на чемпионатах/турнирах/кубках и других спортивных форумах;
- Организация учебно-тренировочного процесса для футболистов основной и молодёжных команд;
- Воспитание собственных футболистов, которые в дальнейшем могут принести клубу пользу в двух блоках одновременно;
- Усиление состава команды различными путями;

Критерии эффективности спортивной организации, представленные в перечне, весьма неоднородны по своему экономическому, психологическому и физкультурно-спортивному содержанию. Одни критерии взаимно дополняют друг друга (например, рост объемов продаж и максимизация прибыли), а некоторые конфликтуют между собой (так, максимизация качества противоречит минимизации расходов и себестоимости производимых товаров и услуг). Поэтому уже на стадии формирования целей спортивной организации следует их тщательно проанализировать и попытаться устранить возникающие противоречия.

По мнению функционера футбольного клуба «Металлург» г. Запорожье (Украина), на эффективность управления профессиональным футбольным клубом могут оказывать влияние нижеперечисленные факторы:

- I. Эмоциональное состояние администрации ПФК и персонала всех подразделений, устойчивость структуры поведения внутри коллектива, что создает оптимальный психологический климат, способствующий созданию у сотрудников, а также футболистов чувства уверенности в себе, а начиная с моральных качеств, можно приступать к формированию перспективных целей и задач;
- II. Адекватность социально-психологических установок менеджеров (руководителей департаментов) по отношению к работникам, что может способствовать объективной оценке их профессиональной деятельности и личностных качеств, компетенций;
- III. Стиль управления организацией должен соответствовать уровню организации сотрудников всего ПФК. Персонал, обладая высоким уровнем сознательности,

ответственности и организованности привык и лучше воспринимает демократичный подход к управлению.¹¹

Вышеуказанная информация подводит к логичным умозаключениям, о том, что управление человеческими ресурсами становится неотъемлемой частью в организации управления профессиональным футбольным клубом.

Управление человеческими ресурсами в футбольном клубе

Современные профессиональные клубы всё чаще прибегают к созданию департаментов по управлению персоналом. Управление персоналом – это целенаправленная деятельность менеджмента компании, которая включает в себя разработку концепции, стратегии кадровой политики и методов управления. На сегодняшний день основой современной концепции управления человеческими ресурсами в организации является всё более яркая роль личности работника, знание его мотивационных установок, а также умение их формирования и направления в сторону целей и задач компании, в нашем ключе, клуба.

Деятельность профессионального футбольного клуба, как уже было сказано ранее, дифференцирована на два блока: спортивный и коммерческий.

Проанализировав множество источников, можно с уверенностью сказать, что существенных различий в задачах УЧР крупных компаний из FMCG сектора и профессиональных футбольных клубов нет. Основными задачами современного европейского футбольного клуба в области управления человеческими ресурсами являются:

- Усовершенствование подходов, а также технологий УЧР, которые позволят достигать максимальных результатов, используя минимальное количество затрат.
- Повышение эффективности менеджмента посредством выстраивания корпоративной культуры, усовершенствования кадровой политики, внедрения современных методик подбора, обучения, мотивации, оценки персонала компании.
- Разработка локальных нормативных актов, соответствующих законодательство страны, где клуб существует.
- Кадровое сопровождение всего холдинга ПФК и всех юридических лиц, относящихся к клубу (футбольный клуб, магазины розничной атрибутики,

¹¹«Организационная структура системы управления профессиональным футбольным клубом», Курганский А.В. 2008 г.

строительство, транспортная компания, организационно-управленческое направление).

- Развитие методов планирования управления персоналом (подбор, talent менеджмент, переквалификация, мотивирование) с учётом бизнес стратегии организации и тенденциями, существующими в бизнес среде.
- Оптимизация работы с талантливыми, молодыми, потенциально значимыми кадрами для организации, в данном случае это касается футболистов, которые являются воспитанниками собственных академий.
- Создание и дальнейшее развитие программ по управлению талантами внутри компании.
- Создание интегрированной системы внутриорганизационного образования, которая будет нести непрерывный характер, расширяя при этом деятельность корпоративных центров подготовки персонала.
- Осуществление модернизации систем внутриорганизационных коммуникаций между отделами, различными службами и департаментами клуба.

Просмотрев список задач, которые решаются департаментом по управлению человеческими ресурсами, можно заметить, что в настоящее время западные футбольные организации (футбольные клубы) используют стратегический подход к управлению персоналом как критический метод управления своими кадрами для эффективной работы всех подразделений, эта практика становится все более важной для успешного существования на рынке. Специалисты в области УЧР прибегли к созданию такого понятия как SHRM (стратегическое управление человеческими ресурсами). Как отмечали Армстронг и Тейлор в своей книге (Armstrong, Taylor, 2014b, стр. 16), «Стратегическое управление персоналом организации — это управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющее организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе.». Кроме того, стратегическое управление человеческими ресурсами позволяют взглянуть «сверху» на нынешние отделы по работе с персоналом, рассматривая себя как часть корпоративного целого, и при этом, выполняя рабочие задачи, которые позволяют организации успешно существовать в долгосрочной перспективе (Leopold&Harris, 2009). Анализ различных взглядов на стратегическое управление персоналом важен для понимания данного нововведения в HR практике и определения ключевой позиции, которая может по-другому способствовать конкурентным преимуществам организации. Это также помогает создавать

различные проекты HR для облегчения заполнения этих позиций квалифицированными сотрудниками и поощрения их постоянной приверженности организации.

В традиционном виде отделы по персоналу в футбольных клубах – это такая же структура, состоящая из отдела кадров, отдела по организации труда и заработной платы, отдела по охране труда и техники безопасности и уже используя базу данных отделов, создаются новые «подотделы». Но нынешние тенденции свидетельствуют об изменениях в таком подходе - современный HR-менеджмент это не только оформление приказов и распоряжений, начисление заработных плат и премий, хранилище кадровой информации, но и организационный центр по разработке и реализации стратегии организации труда, где есть свои собственные цели, а именно: повышение уровня трудовой активности, создание творческой отдачи и активности персонала внутри коллектива, реализация новых правил и условий для найма спортсменов (футболистов), составление, а затем и реализация программ, которые способствуют развитию персонала, а также спортсменов, осуществление политики по привлечению и удержанию персонала классификации «High-Ро». Опыт зарубежных профессиональных клубов показал, что современный департамент по работе с персоналом акцентирует своё внимание на развитии следующих направлений:

- Efficiencymanagement (управление по целям, оценка и аттестации, управление системами вознаграждений);
- Talentmanagement (внешний/внутренний набор персонала/футболистов, управление данными кандидатов, планирование карьеры/преемственности, ведение квалификационных профилей сотрудников);
- Skillsandcompetencymanagement (электронное обучение, управление процессом обучения, управление квалификацией сотрудников).

Многие западные футбольные клубы сошлись в едином мнении, что, формируя эффективную систему правления человеческими ресурсами, организация решает одну из наиболее важных задач современного бизнеса.

Деятельность департамента по работе с персоналом в зарубежных футбольных клубах

Западные профессиональные футбольные клубы стали уделять большое значение HR-департаментам, в особенности стоит отметить, что функциональные обязанности этих отделов и их руководителей подверглись серьёзной трансформации и во многом все изменения проходят по инициативе директоров отделов по управлению персоналом. Мы можем видеть, что в традиционной трактовке HR-департамент осуществляет в основном сервисную функцию в отношении к компании, которая может обеспечивать стабильную

жизнедеятельность и жизнеспособность. На примере двух футбольных клубов из лучших Европейских лиг, где была внедрена новая функция HR-менеджера как бизнес-партнера, становится очевидным тот факт, что современная методика предоставляет бизнесу/футбольному клубу, соответствующую вложениям успешность, помогает в поиске новых путей развития, как посредством реорганизации человеческих ресурсов, так и посредством налаживания новых способов взаимодействия внутри коллектива. То есть традиционная ориентация на сервис и процедуры сменяется ориентацией на бизнес-цели и на стратегическое видение. Проанализируем интересные кейсы, показывающие новую функцию HR-департаментов: это испанский топ-клуб «RealMadrid», а также Британская команда «AstonVilla».

FC «RealMadrid»

Ярким примером нового функционала директора по работе с персоналом является Испанский гранд, который мировая футбольная общественность считает наиболее именитым и популярным клубом во всём мире за всю историю существования футбола. **Мадридский клуб «RealMadrid» - это эталон успешного ведения бизнеса в спортивной индустрии**, более того его можно назвать самым титулованным футбольным клубом «Старого света». Из года в год «RealMadrid» занимает почётные места на пьедестале, как и локального чемпионата Испании, где он составляет конкуренцию другому именитому клубу FC «Barcelona», так и на континентальном уровне, где он является главным претендентом на завоевание самого престижного трофея Лиги Чемпионов УЕФА.

RealMadrid –футбольный клуб, имеющий самый большой показатель доходности в мире. За последние 20 лет, клуб ни разу не становился убыточным и с каждым годом его доходы только растут (Рис. 6). Как отмечает глава HR департамента Мадридского клуба, во многом этот успех принадлежит кадрам этой организации (футболисты, тренеры, клубные функционеры и прочий персонал).

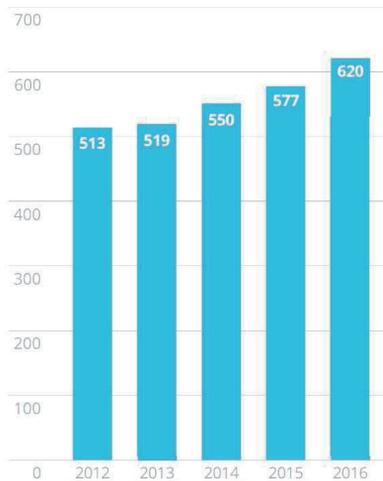


Рисунок №7. Выручка футбольного клуба «RealMadrid» в Млн. Евро

Выше было сказано, что многие структуры профессиональных футбольных клубов строго вертикальны, как и в испанской компании, где работает множество специалистов (около 3000 чел.), каждый из которых сосредоточен исключительно на своих функциональных целях. Футболисты должны достигать спортивных результатов, журналисты обязаны полностью освещать деятельность клуба, медперсоналу необходимо грамотно выполнять свои обязанности, маркетологам необходимо «продавать эмоции», заполняя трибуны и заключая выгодные спонсорские контракты, бухгалтеры должны заботиться о финансовой деятельности в организации, юристам нужно контролировать всю правовую деятельность и так далее. В дни проведения домашних футбольных матчей, задействованы более 5000 человек, учитывая, что вместимость арены 85.000 и уровень заполняемости арены равен 100%, то это число нельзя назвать действительно большим, но контролируются абсолютно все аспекты футбольного матча, которые проходят до и после матча.

У клуба есть множество задач, которые должны быть решены совместными усилиями и в кратчайшие сроки, т.е. за один сезон необходимо выигрывать матчи и титулы, зарабатывать деньги, продавать лицензированную продукцию, заполнять трибуны болельщиками во время домашних матчей, налаживать связи со средствами массовой информации, контролировать деятельность детско-юношеско спортивных школ.

Футбольный клуб - это действительно сложная и многофункциональная организация, где трудятся совершенно разные группы людей и где есть очень много сфер, которые необходимо контролировать, так как цели и задачи у всех разные.

HR-менеджер «RealMadrid» отмечает, что talentmanagement – это действительно важнейший стратегический вопрос для столь крупной и важной организации, также стоит отметить, что футбол – это эмоциональная игра и настроение всего коллектива может зависеть от одного удара по мячу, в особенности это касается молодых футболистов, склонных к изменчивости в настроениях, так что роль «мотиватора» и грамотного психолога берёт на себя именно Хосе-МарияТомас.По его мнению, мотивировать людей, возвращая им оптимизм, после обидного поражения – это одна из важнейших задач. Профессионалы не должны поддаваться эмоциям. В основе главной идеологии мадридского гранда лежат такие фразы: «больше работать, активно тренироваться, думать о следующей цели, подготовиться к очередным соревнованиям как можно скорее».

Описывая деятельность департамента по работе с персоналом, представители клуба отмечают, что за последние годы, после изменения функций данного отдела, а также функций главы департамента (HR бизнес-партнёр) были достигнуты следующие изменения:

- За время его руководства была создана современная (не имеющая аналогов) процедура отбора, как персонала, так и спортсменов, которая включает в себя оценку способностей;
- Также произошло развитие программ внутриорганизационных коммуникаций, что позволило топ-менеджменту клуба быть ближе ко всем звеньям организации;
- Выдача дипломов (после соответствующей подготовки) по специальности «тренер» с правом тренировать команды разного возраста по двадцать человек
- Были усовершенствованы методы получения полной обратной связи о проделанной работе, впоследствии которыми пользуются и тренеры, так как в клубе есть множество футбольных команд разных возрастов, так и руководители своих департаментов, начиная от кейтеринговых служб и заканчивая финансовыми отделами. Обратную связь руководители получают дважды в год.
- Был разработан план по подготовке работников всех слоёв организации, в большинстве своём – это всевозможные тренинги, программы переквалификации, а также курсы, которые организываются спонсорами «Реал Мадрида» или же сторонними организациями;
- Внедрена усовершенствованная политика вознаграждений, компенсаций и премий, включая бонусы;

- Была создана новая корпоративная культура, основанная на честном и упорном труде. Большинство игроков – молодые таланты, но они тренируются вместе с опытными игроками, которые привыкли много работать и нацелены на высокие результаты. Клуб стремится возродить традиционные ценности – и в ведущей команде, и в академии.
- Так как в Испании роль профсоюзных организаций очень велика, то HR отделу необходимо достигать выгодные соглашения с ними. Были созданы новые гибкие графики работы, позволяющие сохранять баланс между семьей, личной жизнью и карьерой.
- HR департамент занимается и спортивным блоком, так что директором были введены новые правила и условия найма футболистов;
- Для столь большого футбольного клуба вопрос о воспитании собственных футболистов находится на приоритетных позициях. Для них важны не только атлетические и технические навыки, но и личностные качества, так что совершенно недавно HR отдел стал инициатором внедрения опросника по определению личных качеств спортсменов (на базе методологии компании Talent Q Интернешнл).¹²

Один из волнующих вопросов – связана ли деятельность HRотделов со спортивной частью в футбольном клубе? В «Реал Мадриде» HR-менеджер – это помощник **спортивного директора**. Если перечислить обязанности, цели и задачи спортивного директора в профессиональном футбольном клубе, то можно предположить, чтоу данной должность есть сильная корреляция с HRбизнес-партнёром.

В 21-м веке роль спортивного директора в клубной структуре бесценна, его считают важнейшим звеном в достижении спортивных результатов. Его основная функция – это связующий буфер между представителями топ-менеджмента организации, высшим руководством, куда входит и президент, и генеральный директор и самой футбольной командой, где есть игроки, тренеры и прочий обслуживающий персонал. В обязанности спортивного директора входят следующие элементы:

- Купля-продажа ценнейших активов ПФК, а именно футболистов;
- Переговоры по продлению контрактов с персоналом и игроками клуба;
- Поиск молодых и талантливых футболистов для юношеской академии;
- Управление рекрутинговой кампанией, под его шефством находятся «скауты» (рекрутеры спортсменов);

¹²<https://www.talentqgroup.com/assessments/about-psychometric-assessments/>

- Создание внутриорганизационной вертикали в организации;
- Управление изменениями, после серьезных организационных перестановок в спортивном блоке.

Во многом должность спортивного директора считается «медийной». Он представляет интересы клуба на трансферном рынке, его должны знать болельщики, потому что такая должность считается одной из неизменяемых в клубной структуре, футболисты подвержены высокому уровню ликвидности, так и тренеры покидают клубы в силу неудовлетворительных результатов, тогда как спортивный директор должен быть гарантом стабильности. Частая практика, существующая в больших футбольных клубах: Топ-менеджмент компании, старается прибегать к назначению известных футболистов (в прошлом), которые уже внесли большой вклад в развитие бренда.

HR-менеджер в Реал Мадриде неоднократно указывал на то, что спортивные директора и лидеры направлений по работе с персоналом должны работать сообща, им свойственно обладать схожим видением на концепцию развития клуба, на рекрутинговую политику и на микроклимат во всём коллективе. **Спортивный директор «RealMadrid» Предраг Миятович** работает в основном с первой (взрослой) командой, тогда как HR-департамент помогает ему и его подчиненным в решении тех или иных HR-вопросов.

В спортивных вопросах HR-менеджер это заместитель спортивного директора, он также уделяет внимание игрокам, общаясь с ними, узнавая те вещи, которые заботят человека, или же принимает участие в переговорах о продлении контракта или же его расторжения. Игроки – это ценный актив, особенно в топ-клубах, где свойственно приглашать звёздных исполнителей, соответственно вопросы о климате в коллективе, удовлетворённости всего состава и о психологическом состоянии стоят на ведущих позициях. Спортсмены и тренеры сосредоточены на своей работе и на своих обязанностях, все сотрудники клуба стараются не отвлекаться от своих обязанностей. Директор департамента по работе с персоналом в работе со спортсменами «заточен» заботой о заработной плате, о налоговых вопросах, о медицинской страховке, об урегулировании трудовых споров, возникающих в коллективе, о моральном состоянии всего коллектива, о премиях и компенсациях и т.д.

Также стоит отметить, что отличительной чертой действительно успешного клуба, является **наличие собственной футбольной академии**. У Мадридского клуба академия — это тринадцать сильных команд всевозможных возрастных категорий, включая команды от 7-8 лет и заканчивая командами-юношами 17-18 лет, для того, чтобы обеспечивать контроль всех команд необходимо минимум 37 тренеров, или же как их принято называть в академиях «боссов». Т.е. по два на каждую команду, а также ещё несколько тренеров,

работающих самостоятельно с теми, кто нуждается в корректировке отдельных технических моментов. На данный момент в академии обучается более 350 юношей-футболистов. В Академию принимают далеко не всех желающих, отбор состоит из многоступенчатого отбора по многим критериям, так как помимо футбольных навыков скауты наблюдают и за личностными. На начальных этапах при приёме в академию нужны следующие умения:

1. Технические способности футболиста;
2. Способность мыслить, принимая быстрые и грамотные решения на футбольном поле;
3. Способность к упорному труду, превосходя самого себя «вчерашнего»;
4. Способность перелому неблагоприятно сложившейся ситуации и обстоятельств и извлекать из них выгоду.

Поиск талантливых футболистов лежит на команде «скаутов», в футбольном мире так называют ресечеров-рекрутеров – команда насчитывает более пятидесяти специалистов, которые ведут поиск на всех континентах Земли. Ежегодно выпускаются 25 футболистов, из которых 30% получают профессиональные контракты в сильнейших лигах страны.

На воспитание собственной молодёжи в Реал Мадриде уделяют большую часть капиталовложений, потому что инвестиция в молодых футболистов может принести существенную прибыль, например, ФК «Порту» из Португалии из года в год продаёт воспитанников собственной академии за 40 млн. евро (в среднем). Они воспитываются по той модели, которая является востребованной на рынке игроков, соответственно за воспитанниками пристально следят и конкурирующие команды.

Все дети и юноши, живущие в академии на постоянной основе, посещают престижные близлежащие частные школы. Образованию в «Реал Мадриде» уделяют очень важную роль, потому что футбол – это игра для тех, кто умеет в нужное время грамотно принять решение и своевременно его исполнить. «За каждого своего воспитанника «Реал» платит по 30 тысяч евро в год. Только за обучение, не говоря уже о том, что и во всем остальном они тоже находятся на полном обеспечении. Ну, и, конечно, точно также, как «Барселона», «мы стараемся привить нашим детям представление о ценностях, присущих клубу, частью которого они становятся». К примеру, каждому вновь принятому в Академию клуб дарит книгу по истории «Реала». Обязательно дарят книгу и родителям — в ней есть разные советы: по питанию, по воспитанию, дополнительным тренировкам...»¹³

¹³Иньяки Бене, Тренер футбольной академии «Р.Мадрид» URL: <https://www.sports.ru/tribuna/blogs/okolofootball1/354560.html>

Глава департамента по работе с персоналом обязан контролировать и деятельность собственной академии, которая со временем становится визитной карточкой учебно-методической деятельности клуба. У клуба должна быть своя собственная корпоративная культура, или как в футбольном мире принято назвать - организационная идентичность. Как и в «Барселоне», так и в других топ-клубах опыт показал, что в самой сердцевине успеха клуба с вековой историей и большой «армией» фанатов находится та самая организационная идентичность, иными словами: коллективное (внутриорганизационное) представление о том, «кто она такие», разделяемое и игроками, и тренерами, и менеджерами, а также линейными сотрудниками. Соответственно вопрос о корпоративной культуре поднимается всегда и во многом её контролем занимаются HRдепартаменты.

По мнению Хосе-Мари Томаса, созданием той самой организационной идентичности и должен заниматься HRбизнес-партнёр. Уже говорилось ранее, что воспитанникам академии прививают любовь к упорному труду, самоотдаче и к психологической устойчивости и уже на базе этих ценностей и функционирует вся организация. От HR-менеджера зависит культура и идентичность каждого проекта, так что можно с уверенностью сказать, что его роль в футбольном клубе действительно существенная.

FC «Aston Villa»

Великобританию считают родоначальниками футбола, их вклад в развитие футбольной индустрии можно считать самым весомым во всём мире. Профессиональные футбольные клубы стали формироваться уже в начале 20-го века, в те годы любимая игра миллионов англичан уже была не простой забавой, её воспринимали как национальную особенность, которая объединяла целые поселения. Так, в 1874 году появился один из старейших клубов Европы - «Aston Villa» из города Бирмингем. За своё долгое существование клуб смог завоевать 7 титулов «Чемпиона Англии»: 1893/94, 1895/96, 1896/97, 1898/99, 1899/00, 1909/10, 1980/81 года, а также 4 международных трофея. В 21-м веке клуб не мог похвастаться высокими результатами, но они стабильно представляли город Бирмингем в наивысшем футбольном дивизионе страны (Английская премьер-лига), оставаясь в тени таких грандов, как «Манчестер Юнайтед», «Ливерпуль» и «Челси» и занимая средние позиции по итогу сезона. Только последние два года команда участвует во втором по силе дивизионе, но даже этот факт не отторгает менеджмент клуба от получения прибыли и на совершенствование бизнес составляющей «Астон Виллы».

Футбол в Великобритании уже давно рассматривается как бизнес, даже во вторых и третьих лигах клубы могут зарабатывать, при этом, не используя традиционные модели

управления, пытаясь находить новые возможности для устойчивого развития и соответствия тенденциям мирового бизнеса. В Английском футболе клубы получают существенные заработки от спонсорских контрактов, от продажи игроков, от продажи прав на телетрансляцию, также от продажи билетов и сезонных абонементов.

В 2015 году, ФК «Астон Вилла» показала колоссальные, по меркам второстепенных футбольных лиг, финансовые результаты, 110 млн. евро – это годовая выручка одной компании. Но во многом всё зависит от выбранной топ-менеджментом модели, а также от задач и целей, которые выбрали владельцы клубов. Участвуя во второй по силе лиге, у клуба есть мотивация в повышении рангом выше, но если же команда реально оценивает свои возможности, то она не будет ставить перед собой «заоблачные» задачи, соответственно ей следует на 2-3 сезона сделать акцент на бизнес-составляющую, т.е. набираться необходимым опытом, находясь в середине турнирной таблицы и получать доходы от коммерческой деятельности, а также от трансферных сделок.

В Великобритании действенной моделью ведения бизнеса считается: покупка талантливых и молодых игроков, затем их становление, а уже потом продажа более состоятельным клубам. Такая модель часто используется Португальскими командами, где весь управленческий состав оптимизирован под рекрутинговые цели, а также есть многочисленная команда скаутов, оперирующих во всём мире. Классическим примером из Англии является ФК «Астон Вилла», за последнее десятилетие менеджмент клуба стал уделять большое внимание на воспитание собственных футболистов, приобретая их из школьных/студенческих лиг близлежащих регионов и королевств, а затем, наигрывая их за основной состав, отпускать по более выгодной сумме.

В профессиональном футбольном клубе, ориентирующимся на персонал должны быть развиты механизмы по его управлению, о чём не раз говорили специалисты из этой области. В качестве очередного примера, внедряющего функцию HR-менеджера как бизнес-партнёра, нами выбран именно Бирмингемский клуб, так как его футбольные успехи нельзя отнести к выдающимся, а учитывая тот факт, что он играет во втором по силе, дивизионе, где особого интереса к деятельности спортивной команды со стороны спонсоров, инвесторов нет, то его HR-политику можно отнести к уместным неожиданным ходам. За последние 2 года на официальном сайте «Астон Виллы», было опубликовано 4 новых вакансий в департамент по управлению персоналом, включая и лидера данного отдела, а именно HRбизнес-партнёра, что говорит о серьёзной реструктуризации внутри управленческого состава. Та самая «революция» произошла после прихода нового генерального директора, который обладал собственным видением на организационное

управление футбольным клубом, где основой идеологии управления была фраза: «Кадры решают всё». В «Астон Вилле» HR бизнес-партнёр – это функция, которая включает в себя стратегические и управленческие навыки, в том числе знания футбольной индустрии, в частности специфики ведения бизнеса и спортивных проектов. В обязанности HR Бизнес-партнёра входят:

- Выступать в качестве бизнес-партнёра для всех организационных групп (которые могут быть изменены) предоставляя конфиденциальные, всесторонние, эффективные и непротиворечивые советы линейным менеджерам, а также совету директоров;
- Выстраивать и поддерживать эффективные рабочие отношения, вовлекая и воздействуя на ключевые заинтересованные стороны, при этом активно привлекая необходимые стороны в процессы принятия решений на корпоративном уровне;
- Выявлять инициативы и устоявшиеся методы работы с персоналом для поддержания бизнес целей и обеспечения соответствия корпоративной культуры стратегии, политики и лучшим практикам;
- Активно взаимодействовать с линейными менеджерами и их командами для того, чтобы команды предоставляли бизнес-ориентированные HR решения;
- Управлять и реализовывать ключевые HR проекты в соответствии с бизнес-стратегией, при этом активно работая для соответствия целевым показателям каждого проекта и тесно работать с ключевыми заинтересованными сторонами, для которых реализуются эти проекты;
- Обеспечивать эффективный подбор персонала в соответствии с целями бизнеса, включая общую стратегию компании, а также составление необходимых для этих должностей критериев отбора;
- Развивать и удерживать внутренние таланты, включая футболистов;
- Проактивно стимулировать внедрение управления результатами, включая предоставление тренингов, наставничества и поддержки главам или линейным менеджерам, а также обеспечение того, что все функции соответствуют всем требованиям. Поддержка линейных менеджеров в проактивном управлении результатами, жалобами и дисциплинарными нарушениями;
- Управлять процессами поощрения результатов для соответствующих групп клиентов, а также составление отчетов о прогрессе, достигнутом одним человеком или же всем подразделением;

- Поддерживать все департаменты организации в ходе их структурных изменений через предоставление экспертного совета в области управления персоналом для обеспечения того, что изменения соответствуют требованиям бизнеса и что они реализуются в соответствии с законодательством;
- Брать на себя ответственность за предоставление своевременной, проактивной и эффективной услуги найма и помощи линейным менеджерам при процессе найма;
- Брать на себя ответственность за достижение оптимальных ключевых показателей эффективности департаментом по управлению персоналом;
- Поддерживать превосходные отношения между сотрудниками всего клуба через установление и поддержание доверительных отношений с менеджерами, сотрудниками и представителями профсоюзов;
- При необходимости выступать в роли посредника между сторонами при возникновении внутриорганизационных конфликтных ситуаций;
- Заниматься разработкой собственной корпоративной культуры и дальнейший контроль её выполнения;
- При условии и когда это необходимо, организовывать и председательствовать на встречах с агентами футболистов, а также с теми лицами, кто является представителем сотрудника организации;

Деятельность департамента по работе с персоналом в ФК «Зенит» (г. Санкт-Петербург)

Футбольный клуб «Зенит» - это эталон среди многих российских команд, единственный представитель Санкт-Петербурга в Российской футбольной Премьер-лиге. По оценкам независимых аналитиков, за «сине-бело-голубых» в городе болеют 60% жителей, а около 80 % петербуржцев считают команду символом Северной столицы. При этом, стоит заметить, что ФК «Зенит» является одним из самых успешных российских клубов за последние десять лет, клуб может похвастаться прекрасным финансовым состоянием, по оценке компании Deloitte, «Зенит» входит в список самых «Богатых футбольных клубов Европы», занимая там 17-е место, что для российского футбола считается успехом и новым «толчком» для развития всей индустрии.

На рисунке 7, отображена инфографика, показывающая основные статьи клубного заработка, а также суммарный уровень дохода, что составляет около 200 миллионов Евро и лишь за один футбольный сезон. Столь значительная сумма была достигнута благодаря выгодным трансферным сделкам по продаже ключевых игроков, а также благодаря хорошим спонсорским контрактам.

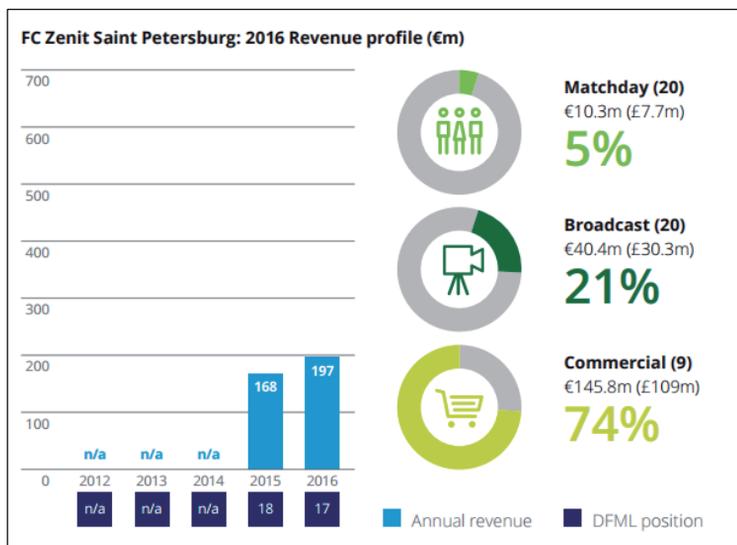


Рисунок №8. Выручка футбольного клуба «Зенит».

Для получения всей необходимой информации о деятельности футбольного клуба и особенностях HR менеджмента в нем, было проведено глубинное интервью с **Ананьевой Еленой Борисовной**, которая занимает должность директора департамента по работе с персоналом с 2008 года. До работы в футбольном клубе «Зенит» она занимала схожую позицию в ПАО «СИБУР». Елена Борисовна рассказала о HR-стратегии, которая будет реализовываться с этого года и должна быть осуществлена к 2019 году. Во главе всей клубной стратегии стоит цель «Стать лучшим российским футбольным клубом», следовать этой цели должны абсолютно все структурные подразделения ФК «Зенит».

Персонал организации, не включая футболистов, насчитывает около 200 человек, работающих на полной основе, также во время матчей к основному персоналу присоединяются и временные кадры, которые обеспечивают качественное проведение домашних матчей, с переездом на новую футбольную арену у клуба появилась необходимость в двукратном увеличении штата временных сотрудников, в большинстве своём, необходимость в пополнении рядов службы безопасности.

Каждые 5 лет организационная структура клуба подвергается серьезным изменениям, добавляются новые функции, а порой и новые департаменты. В «Зените» прибегли к использованию линейной структуры, где есть чёткое разграничение на спортивный и на коммерческий блок. Из нетрадиционных функций, задействованных в деятельности

футбольного клуба, стоит отметить департамент по стратегическому развитию в ФК «Зенит» и последние 2-3 года клуб стал осуществлять совместные проекты, а уже по результату их реализации был составлен план стратегического развития HR-департамента до 2019 года, о котором было сказано ранее.

Основной целью HR-департамента является оптимизация деятельности персонала, менеджеров всех уровней из всех функциональных отделов, целесообразное развитие их профессиональных качеств, обеспечивающее оптимальную работу на всех позициях. Иными словами, в «Зените» к 2019 году планируют сформировать команду из лучших менеджеров, а уже лучшие менеджеры позволят стать лучшей футбольной организацией, из этого следует, что для топ-менеджмента организации персонал является главной ценностью, о чём ни раз было сказано ранее.

Методы управления персоналом в ФК «Зенит» разделены на три основные категории, которые также входят в основу HR-стратегии:

Административные – формирование структуры органов управления, утверждение структуры органов управления, утверждение административных норм и нормативных актов, правовое регулирование, издание приказов, указаний, распоряжений, инструктирование, отбор и расстановка кадров по позициям, разработка должностных инструкций и моделей компетенций, установление административных санкций.

Экономические – материальное и нематериальное стимулирование, участие в прибылях и капитале, налогообложение, страхование, установление материальных санкций и поощрений.

Социально-психологические – социальное планирование, участие в управлении, удовлетворение культурных потребностей, установление социальных норм поведения, развитие корпоративных инициатив и ответственности за коллективный результат, установление моральных санкций и поощрений.

В «Зените» уже с 2008 года стали происходить существенные структурные изменения во всей организации, но их нельзя назвать революционными, По словам Ананьевой Е.Б. с приходом нового президента клуба (Дюкова А.В.) клуб стал ориентироваться на финансовые результаты, но для того, чтобы бизнес составляющая клуба была хорошо развита, необходимо стать настоящей бизнес компанией, собственно, к чему и движется российский футбол за последние 5-6 лет. Президент клуба, на тот момент, стал

инициатором внутриорганизационной реструктуризации, делая акцент на приглашении лучших менеджеров своего дела, что говорит о векторе развития персонала, но для данных целей необходим опытный менеджер по работе с персоналом способный к оптимизации стратегии путём развития управления человеческими ресурсами. Елена Борисовна говорит, что становление департамента по управлению персоналом проходило эволюционным путём, так как кардинальные изменения могли привлечь за собой проблемы недопонимания со стороны заинтересованных групп.

Постепенно клуб стал «избавляться» от кадрового балласта, «свои люди» стали понимать, что наступает новая эра, где даётся дорога нововведениям и более компетентным кадрам. Здесь говорится про административную часть, так как в спортивную, по словам Ананьевой Е.Б., с бизнес-подходами приходиться не стоило и вплоть до 2013 года HRдепартамент не находился в кругу доверия у футбольных тренеров или же игроков, расценивая их как операционную функцию, проводящую кадровое делопроизводство.

В начале данной работы было сказано, что футбольная индустрия в России – это закрытая ниша, которая не терпит «новичков», в особенности тех людей, у которых не имеется, достаточных для карьерных перспектив, «связей». Соответственно топ-менеджмент профессиональных клубов ориентировался на наём людей для административных функций из близкого для них круга общения (друзья, бывшие коллеги, родственники или же бывшие футболисты). В спортивном менеджменте, около 10 лет назад основной категорией персонала, из которой можно дорасти до руководителя футбольного клуба – это как раз бывшие футболисты. В ФК «Зенит» от такой тенденции стали избавляться, но очень разумно, постепенно. Так в 2010-м году Директор по персоналу «сине-бело-голубых» добилась внедрения такой вакансии как менеджер по подбору персонала и уже после закрытия этой вакантной позиции, клуб стал первой организацией на рынке, которая стала привлекать к конкурсу на вакантные административные позиции компетентных людей из «не футбольного» окружения. Клуб стал активным соискателем на рынке труда, используя интернет порталы, такие как HH.RU, а также РАБОТА.RU. И инициатором нетрадиционной, для российского футбола, практики **по аутсорсингу кадровых ресурсов**, стал именно менеджер по подбору персонала, приглашённый в 2010 г. Эта деятельность касалась и спортивного блока. Так, для генерального директора футбольного клуба «Зенит» болезненным вопросом является позиция главного тренера, а также его команды (тренерский штаб), но за последние 5 лет клубный тренерский штаб усилился перспективным тренером, недавно закончившим карьеру игрока в Петербургском клубе. Журналисты, общественность, игроки и коллеги единогласно утверждали, что его

кандидатура на пост главного тренера ФК «Зенит» должна быть рассмотрена сразу же после ухода Андре Виллаш-Боаша (прошлый главный тренер, молодой и именитый специалист из Португалии). HR-департамент стал инициатором идеи аутсорсинга ассистента тренера в другой футбольный клуб, считая, что для работы в «Зените» необходимы компетенции, присущие главным тренерам из английских клубов, где роль менеджера (так называют главного тренера в английских ПФК) приравнивается к роли генерального директора., в Англии менеджеры следят за всеми аспектами развития в клубе, будь то молодёжная академия или же финансовая составляющая клуба.

Вопрос о взаимодействии HR-департамента со спортивной частью поднимается довольно часто. В Петербургском клубе игроки взаимодействуют по мере необходимости, но игроки мирового уровня контактируют с отделом по персоналу через своих агентов и в основном, все вопросы касаются традиционных кадровых проблем, например, корректировка систем премирования, справка о заработной плате для налоговых служб тех стран, откуда приехали «легионеры». А дальнейших точек соприкосновения не предвидится, так как во многих профессиональных футбольных клубах, в том числе и «Зените» спортивный блок относится к обособленной структуре в холдинге, и одним связующим звеном является спортивный директор клуба о функционале которого было сказано ранее. Проблематика отрасли такова, что коммерческая деятельность не может относить себя к спортивным успехам, но спортивный блок на протяжении последнего десятилетия становится одной из самых крупных статей дохода в ПФК.

Говоря о Бренде работодателя в ФК «Зенит», HR-директор отметила, что клуб не занимался усовершенствованием бренда так такового, не вкладывал в это средства, в силу того, что «сине-бело-голубые» - это городская гордость, престижным становится уже факт того, что человек работает в самой узнаваемой организации на локальном рынке и существенных проблем в наборе персонала не появлялось.

Главным аргументом в пользу того, что «Зенит» является передовым клубом, успешно совмещающим коммерческую деятельность с особой спецификой рынка, который начинает только приобретать форму бизнес-индустрии стала статистика, показывающая, что современные HR-практики реализуются, по её словам, лишь в некоторых профессиональных футбольных клубах из Российской премьер-лиги, а именно ФК «Локомотив», ФК «Спартак» (оба из г. Москва), а также «Зенит». Кроме того, директор по персоналу отметила тот факт, что в остальных клубах не существует HR-департаментов в принципе, и клубы ограничиваются отделом кадров, где есть один специалист и его функционал не выходит за рамки кадрового делопроизводства.

Подводя итог, деятельность клуба «Зенит» в управлении персоналом можно разделить на следующие блоки:

- **Организационно-управленческая и экономическая деятельность, куда входит:** разработка политики по управлению персоналом, а также стратегии развития, планирование работы по управлению персоналом, подбор и набор необходимого для организации персонала (соответствие компетенций, требуемой квалификации и требуемых навыков, умений). Обучение и развитие персонала становится основным вектором деятельности HR-департамента, в результате клуб считает необходимым создать профориентационную деятельность, а также трудовую адаптацию для недавно набранных специалистов и организовать стажировки для кадрового резерва, а также для талантливого персонала, отправление в зарубежные спортивные организации, которые могут поделиться навыками спортивного менеджмента. В это же блок HR-департамент относит своё непосредственное участие в разработке стратегии профессионального развития кадровых ресурсов, совместно с департаментом стратегического развития клуба. И в этот же блок входит стимулирование работы персонала, всевозможными путями, включая внедрение системы грейдов, а также системы премирования. И одной из важнейших задач в ФК «Зените» считают оценку экономической и социальной эффективности всего персонала, задействованного в клубе.
- **Информационно-аналитическая деятельность считается универсальным блоком задач, который должен быть осуществлён каждым департаментом, сюда входят следующие задачи:** анализ, как и локального, так и всероссийского рынка труда, прогнозирование потребности в тех или иных кадрах в каждом департаменте, включая футболистов для молодёжной академии. Немаловажной задачей в «Зените» считают развитие собственных кадровых ресурсов, соответственно проанализировать кадровый потенциал каждого работника управляющего звена должен департамент по работе с персоналом. Для создания лучшей команды менеджеров необходимо изучать профессиональные, деловые и личностные качества у всех работников административного блока, и необходимо это для рационального использования кадровых ресурсов и кадрового потенциала.
- **Социально-психологическая деятельность включает в себя:** предоставление социальной поддержки для персонала, а также участие в разработке и имплементации социального развития внутри организации. Сюда же входит и психологическая поддержка, а именно создание и поддержание умеренного

морально-психологического климата внутри клуба. Про финансовую мотивацию было написано в первом блоке, но в этом блоке задач важной частью считается нематериальная мотивация, позволяющая помогать в достижении общих организационных задач. «Зенит» уже на протяжении 10 лет считается бизнес-организацией и наличие деловой этики является важным атрибутом, соответственно управлением этикой деловых отношений занимается HR-департамент.

- Осуществление проектной деятельности:** За последние годы совет директоров клуба изменил своё отношение к роли HR специалистов, делегировав им возможность принимать участие в разработке и применении современных методик по управлению человеческими ресурсами. К 2017 году был написан план по внедрению новых проектов, а также стратегий, которые позволят улучшить финансовое состояние клуба, путём оптимизации HR деятельности. Отныне департамент по управлению персоналом принимает непосредственное участие в разработке процессов планирования, а также оптимизации структур каждого департамента и персонала организации в целом. Также клуб, используя департаменты стратегического развития, управления персоналом и пресс-службу занимался разработкой миссии, цели и ценностей, которые станут идеологическим подспорьем для устойчивого развития, а также поможет в приобретении организационной идентичности. В результате на официальном сайте ФК «Зенит» были опубликованы результаты совместной деятельности:

Миссия клуба	Игрой на футбольном поле и деятельностью за его пределами футбольный клуб «Зенит» представляет город, которому обязан своей идентичностью. Неся в мир традиции и харизму легендарного Санкт-Петербурга, культурного центра мирового значения, мы знакомим людей с лучшим, что есть в современной России.
Цель ФК «Зенит»	Наполнять сердца гордостью, а жизнь — волнующими эмоциями.
Ценности	Вдохновение Мы вдохновляем других стать частью незабываемого города и уникального футбольного шоу.

	<p>Быть содержательным</p> <p>Мы развиваем наши таланты и привлекаем передовой опыт, чтобы создавать лучшее для нашего клуба и страны.</p>
	<p>Быть уникальным</p> <p>Мы сохраняем верность традициям и выражаем уникальные идеи, дорожим своей индивидуальностью и отличаемся от остальных.</p>
	<p>Быть открытыми новому</p> <p>Мы открываем людям новые, увлекательные возможности радоваться жизни и быть самими собой.</p>
	<p>Быть сильными духом</p> <p>Мы ставим себе высокую планку и никогда не сдаемся, несмотря ни на что.</p>

Таблица 3. Путь Зенита.

Если же сравнить то, как проходит деятельность по управлению персоналом в «Реал Мадриде» и то, как её постепенно реализовывают в ФК «Зенит», то можно с уверенностью сказать, что российский флагман приблизился к модели HR бизнес-партнёра, клуб стал видеть стратегическую ценность в управлении персоналом.

Во многом этому способствовала как позиция топ-менеджмента клуба (приглашен HR менеджер из ПАО «СИБУР»), так и проактивная позиция HR менеджера ФК «Зенит». В основу разработки и реализации HR стратегии были взяты лучшие бизнес практики футбольных клубов Европы. И именно Петербургский клуб первый из многих, кто смог привить видение того, что спорт — это не просто достижение всевозможных «физических» результатов (голы, места, титулы и т.п.), клуб отныне должен подчиняется обычным законам бизнеса, а люди в нем – неотъемлемый драйвер успеха.

Комплекс рекомендаций по внедрению функции HR-менеджера как бизнес-партнёра в футбольные клубы из высшего российского дивизиона (РФПЛ)

Выше были перечислены наиболее успешные и в то же время реальные практики по осуществлению функции HRбизнес-партнёра в футбольном клубе. Анализ показал, что нельзя сказать, что в «Зените» данная функция (роль) представлена полноценно, но это уже шаг к эффективной модели и есть надежда, что к такой роли HR специалиста в скором

времени придут и остальные клубы. Но одна из важнейших проблем в российском футболе, связанная с управлением персоналом заключается в том, что среди всех профессиональных клубов, только три команды ушли от традиционного понятия «кадровик» к современной роли, а именно к HR-менеджеру. Для того, чтобы создание новой культуры управления персоналом произошло успешно, тем кто отвечает за должности футбольного клуба необходимо понимать, что столь кардинальные изменения – это целый ряд взаимосвязанных причин, включающий поддержку со стороны руководства, компетентность руководства, с учетом истории и традиций организации.

Стоит учитывать и устойчивость к нововведениям, сложность организационной структуры и т.д. Управление профессиональным футбольным клубом – не сравнится с управлением ни в одной отрасли, потому что это многофункциональная компания, и, для полного соответствия статусу ПФК необходим следующий **перечень управленческих операций**, которые можно разделить на три группы. При этом, если в клубе все перечисленные функции отлажены до автономного уровня, то он будет готов к увеличению значимости менеджмента персонала в более короткие сроки:

- Наличие информации о состоянии коммерческой, а также спортивной деятельности профессионального футбольного клуба;
- Анализ полученной информации на основе сопоставления фактических и заданных параметров, и дальнейшая разработка необходимых путей стратегического планирования, а также коррекция характеристик всех видов деятельности в клубе в направлении, обеспечивающем достижение положительных коммерческих и спортивных успехов;
- Принятие и реализация предложенных решений путём разработки и имплементации целей и задач, планов и программ, средств и методов, обеспечивающих существенные результаты.

Функция управления персоналом как одна из функций деятельности клуба, доказала свою жизнеспособность в самых успешных клубах Европы и стала реализовываться в грандах российской футбольной Премьер-лиги. Как было отмечено многими менеджерами по персоналу, осуществляющими свою деятельность в зарубежных клубах, а также директором по персоналу в ФК «Зенит», внедрение нового функционала требовало от них поиска новых возможностей для выполнения своих функциональных обязанностей. Начало в трансформации было положено после создания команды, а уже затем было необходимо разработать программы и **предложения по повышению значимости систем управления персоналом**.

Но следует вопрос: «как работа HRдепартамента улучшит результативность нашего футбольного клуба в заданных экономических условиях?». Простая схема, выведенная Д. Ульрихом, покажет взаимосвязь между деятельностью HR отдела и тремя элементами увеличения значимости:

Сотрудники: моральное состояние

Потребители: удержание, удовлетворение и ответственность

Инвесторы: прибыльность, стоимость движение денежных средств¹⁴

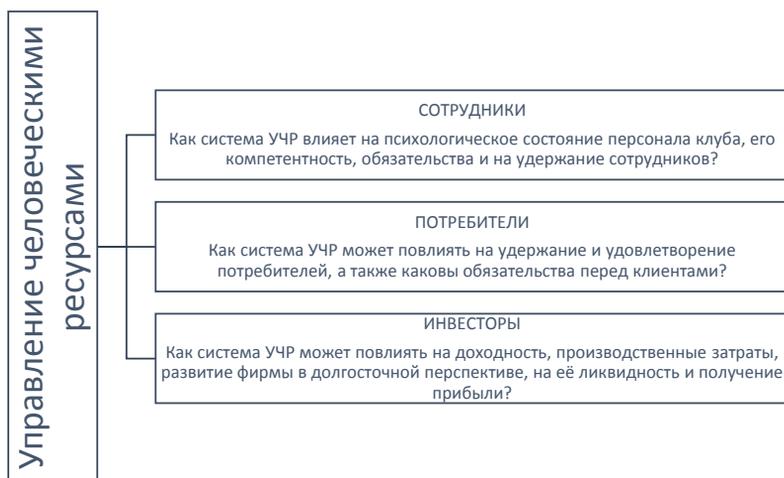


Рисунок №9. «Оценка эффективности применения методик управления персоналом»

Предложения по увеличению значимости HRдепартаментов становятся методиками управления человеческими ресурсами, которые дают возможности для компании, повышающие значимость клиентов, а также создающие экономическую выгоду от деятельности клуба.

Если же футбольный клуб считает необходимым модернизировать роль HR-менеджера, то модернизация должна проходить в первую очередь с системы управления в целом. Приступить к изменению представления о значении HR департамента внутри организации можно, ответив на нижеуказанные вопросы, так как организация может быть не готовой к серьёзным стратегическим и структурным изменениям:

¹⁴Д. Ульрих, эффективное управление персоналом стр.272.

- Кто возьмёт ответственность за реструктуризацию отдела, и за его дальнейшее управление («новобранец», пришедший для осуществления модернизации, уже работающий директор по персоналу, компания-подрядчик)?
- Как должна быть организована система УЧР, которая будет повышать результативность всего футбольного клуба?
- За какие аспекты будет ответственен обновлённый департамент по работе с персоналом, помимо общепринятых функций «отделов кадров»?
- Согласована ли организационная структура ПФК со структурой управления человеческими ресурсами?

Примеры трёх вышеуказанных профессиональных клубов показывают, что современный взгляд позволит пересмотреть HR-функции, взглянув на них через призму профессионального управления организацией. Но очевидно, что начинать надо с переосмысления роли лидеров департаментов по управлению персоналом, а уже затем и функционала всего департамента. Уже ни раз звучало словосочетание, введённое Дэйвом Ульрихом, HR-бизнес-партнёр, потому что именно эта роль стала чаще использоваться в зарубежных футбольных клубах. Анализ показал, что таких клубов пока еще не так много, хотя успех данной роли подсказывает возможный путь реализации HR-функций в лучших клубах РФПЛ. И ярким примером успешной трансформации стал футбольный клуб из Санкт-Петербурга, который до 2008 года относился к вопросам управления персоналом традиционно, но затем прибегнул к серьезной реорганизации.

Профессиональным клубам, решившимся к проведению трансформации систем управления человеческими ресурсами, или к модернизации уже имеющейся функции HR-бизнес-партнёра, следует взять во внимание нижеуказанные рекомендации. В трансформации конкурирующих клубов могут быть заинтересованы и флагманы РФПЛ, являющиеся примерами по модернизации систем УЧР в России:

1. Таким российским футбольным клубам как ФК «Зенит», ФК «Спартак» и ФК «Локомотив», а именно их директорам по управлению персоналом необходимо выступить на одном из итоговых (по окончании сезона) заседаний Российского футбольного союза, где будут участвовать все представители профессиональных футбольных клубов из двух высших дивизионов (РФПЛ и ФНЛ) с инициативой проведения конференции среди клубных функционеров, ответственных за работу персонала в клубе. Главной повесткой конференции станет вопрос: «Как кадровая политика ПФК может повлиять на максимизацию прибыли и повышение спортивных результатов?». В ходе этой конференции, у участников будет возможность увидеть и

услышать выступления менеджеров по управлению персоналом из европейских футбольных клубов, успешно внедривших новые системы управления человеческими ресурсами. Обмен опытом внутри одной футбольной индустрии может стать драйвером для развития всей отрасли, что поможет повысить благосостояние не только одного клуба, но и всех игроков на рынке, что приведёт к развитию спорта как бизнес-игрока.

2. Футбольный клуб «Зенит» считает себя социально-ориентированным клубом, который акцентирует своё внимание на развитии своего окружения, а именно корпоративная социальная ответственность, всевозможные благотворительные акции и центры по подготовке временного персонала. Трансформация системы УЧР позволит клубу разработать учебные курсы «Персонал, как конкурентное преимущество в спортивном менеджменте», где будет сделан акцент на предложении комплекса мер по улучшению систем управления персоналом.

Как показывает зарубежный опыт и опыт ФК «Зенит», инициатором трансформации деятельности менеджеров по работе с персоналом, становится руководство организации. Рассказав генеральному директору об основных задачах (направлениях деятельности) HR менеджера как бизнес-партнера, можно получить одобрение от руководства на трансформацию отдела по работе с персоналом.

Это такие задачи как:

- обсуждение потребностей клуба, когда формируется (разрабатывается) стратегический план развития;
- проведение аудита организационной структуры, при четком определении приоритетов;
- способность видеть специфику отрасли, а также в состоянии рынка для нахождения возможностей использования кадровых ресурсов для выигрыша в конкурентной борьбе;
- нести ответственность за модернизацию новых HR практик;
- знать цели и задачи всех подразделений внутри организации;
- осуществлять работу консультанта по вопросам оценки, отбора, мотивации персонала;
- интересоваться о состоянии микроклимата в коллективе, поддерживая хорошие отношения со всеми сотрудниками;
- знать о проблемах, запросах и амбициях всех сотрудников организации, в крайнем случае, руководителей департаментов;

- заниматься снабжением сотрудников необходимыми для достижения положительных результатов средствами и ресурсами;
 - разработать методики и инструменты, которые позволят организации пережить организационные изменения;
 - осуществлять контроль внутренних и внешних элементов организационной структуры;
 - осуществлять качественный подбор персонала под определённую бизнес-стратегию;
3. Для клубов, желающих модернизировать деятельность отделов по работе с персоналом, следует выполнить четыре задачи:
- Перед отделом кадров необходимо поставить задачу оценки, облегчения и имплементации нововведений в систему УЧР.
 - «Кадровикам» следует изучить бизнес-стратегию ПФК, а затем и определить то, как они могут ускорить её реализацию в долгосрочной перспективе.
 - Если же сотрудники отдела по управлению персоналом не являются компетентными в бизнес-вопросах, то необходимо повысить их компетентность путём повышения квалификации, не только в индивидуальном порядке, но и в групповом.
 - Осуществление реорганизации самого отдела по управлению персоналом.
4. Как показали примеры деятельности лидеров департаментов по управлению персоналом в ПФК, их функционал, в основном не касается спортивной части, что правильно, так как этим должны заниматься спортивные директора или же главные тренеры (менеджеры клубов). Но HR-менеджер может и должен влиять на работу клубной академии, которая является гарантом существования корпоративной культуры и поможет в решении стратегических целей в долгосрочной перспективе. Обязанности HR менеджера как бизнес-партнёра входят участие в формировании или же развитии корпоративной культуры, а футбольный клуб – это то место, где повышен уровень единения, потому что по своей натуре футбол является командным видом спорта.

Бытует мнение, что в футбольных клубах поддерживать существование корпоративной культуры довольно тяжело, в силу того, что игроки, тренеры и прочий персонал высоко ликвиден, но как отмечают многие специалисты из области спортивного менеджмента, что для её существования есть основа - спортивная академия для «выращивания» собственных футболистов и тренеров, а уже в последствии кадров для главной команды. Эта «кузница талантов для футбольного клуба» становится основой для существования организационной идентичности, под

ней подразумевают коллективное представление о том, «кто мы такие», оно должно быть транслировано и игрокам, и тренерам, и менеджерам и рядовым сотрудникам. Для футбольного клуба это понятие (организационная идентичность) подходит немного больше, нежели чем понятие «корпоративная культура». И именно через внутреннюю футбольную академию можно создать организационную идентичность, которая выстраивается четырьмя способами:

- 1) **Академия может стать гарантом идеалов организации.** Ярким примером является ФК «Барселона», где практически 100% игроков славятся своей искусной и изысканной игрой, основанной на футбольной эстетике, соответственно все лица, которые работают в этом клубе, понимают, что такая футбольная философия лежит в основе идентичности. HR-менеджер должен контролировать работу академии, которая готовит будущие кадры, и в то же время, сотрудники академии должны быть ответственными за воспитание надлежащим образом, чтобы эти идеалы прививались всем воспитанникам молодёжной академии, а уже они ежегодно присоединяется к основному составу Барселоны, после завершения академии. А в Реал Мадриде, акцент ставится на морально-волевые качества.
- 2) **Создание уникальности организации.** Футбольная академия – это то место, где клуб может создавать свою уникальность. Например, знаменитый менеджер клуба из Манчестера (Англия) «Манчестер Юнайтед» Сэр Алекс Фергюсон помимо управления главной командой занимался контролем деятельности юношеской академии, которая из года в год предоставляла футболистов для основного состава. Игра его команды базировалась на трёх принципах: «сражайся до конца», «слушайся тренера» и «зарабатывай честным трудом» и уже исходя из его игры, он набирал молодых парней, которые соответствовали принципам главного тренера. Приёмная комиссия академии «МЮ» отдавала предпочтение юношам из неблагополучных семей (по финансовому достатку), потому что, по мнению А. Фергюсона, таким ребятам свойственно бороться до конца, делая акцент на морально-волевые качества и для того, чтобы прокормить свою семью они готовы пойти на оправданный риск, поставив на кон всё, что имеется. Тренер предпочитал искать таких ребят на окраинах города, зная, что есть более техничные юноши, он рискнёт, взяв парня, который будет выкладываться на все 100%. Соответственно и вся организация работала как единый сплочённый трудовой коллектив.
- 3) **Футбольная академия – это источник, обеспечивающий сплоченность организации.** У ФК «Барселона» существует такая важная характеристика

идентичности, как сплочённость и командный дух. Стил ь игры именуемый «tiki-taka» подразумевает наибольшую сплочённость в действиях на поле, каждый футболист должен уметь чувствовать игрока на поле, его местоположение, темп бега, рабочую ногу и т.д. Команда должна функционировать как единый механизм, только так можно получить стабильные победы. Организационная идентичность напрямую связана с командной сплочённостью и менеджеру по работе с персоналом обязательно контролировать уровень той самой сплочённости и командного «духа». Если же клуб хочет действовать по принципу «tiki-taka», то следует понимать, что такая философия совершенно не подходит «звёздным» игрокам, а также персоналу, считающим себя «звёздами»,

4) **Академия является компасом, указывающим на будущее клуба.** Как и большинство бизнес организаций и различных корпораций, футбольный клуб должен успешно существовать и преуспевать в быстро меняющемся мире. По большому счёту вся деятельность клуба сосредоточена на краткосрочных результатах, например, выиграть конкретно этот матч на этой неделе, или же выиграть кубок в этом сезоне, и в таком окружении очень тяжело думать о дальнейших перспективах. И для того, чтобы игрок созрел для основного состава нужно ждать очень долго, что касается тренеров академии, то они не торопятся выпускать игрока раньше окончания процесса становления его профессиональным футболистом. По мнению Хосе-Марии Томаса, HR бизнес-партнёра в ФК «Реал Мадрид» - «Если руководство клуба принуждает показывать немедленные результаты своей академии, то вы обречены, так как воспитание собственных кадров – это дело тонкое и довольно затратное по времени, необходимо набраться терпения...». «Реал Мадрид» прививает лояльность к своему клубу уже с малых лет, давая возможность потренироваться со своими кумирами, развиваясь вместе с ними. Также в ходе образования игрок оптимизируется под клуб, становясь качественным и нужным ресурсом для организации.

Академия может создавать организационную идентичность, что приведёт к качественному развитию кадров и воспитанные внутри организации. Люди становятся ценным ресурсом для устойчивого развития. В условиях жёсткой конкуренции руководители клубов любят реагировать на стратегические действия конкурентов, при этом не концентрироваться на тех аспектах, в которых они уникальны и сильны. Более полное определение того, «кто мы такие» способно во всеуслышание заявить о амбициях, уникальности и векторе развития клуба, что

окажет помощь в ходе стратегической адаптации. Клубам РФПЛ рекомендую создавать ту самую идентичность постепенно, обдуманно, не поддаваясь инерции.

Заключение:

Информацию, полученную в данной работе можно использовать совершенно по-разному, всё зависит от того, готовы ли клубные функционеры к модернизации деятельности HR-департаментов. Она может помочь директорам по работе с персоналом в достижении того уровня, который подразумевает, что футбольный клуб за счёт кадровых ресурсов сможет добиться высоких результатов в двух блоках одновременно, и в то же время стать конкурентоспособной организацией в индустрии.

Следует понимать, что времена, когда функции управления человеческими ресурсами воспринимались как административные или как операционные задания, ушли в далёкое прошлое. Но само собой разумеющиеся обязанности по начислению зарплаты, урегулированию правовых вопросов и трудовых отношений, по составлению и контролированию выполнения штатного расписания, поразработке систем премирования относятся к базовым вещам, но опираясь только на фундамент нельзя получать конкурентное преимущество на рынке. В ходе написания были предложены методы диагностики и усовершенствования всей системы, а также всего департамента по работе с персоналом. Также материал может быть полезным и для руководителей клуба в пояснении того, что HR-департамент компании способен повысить результаты деятельности всей организации, в нашем случае, футбольного клуба.

Мы живем в таком столетии, где футбол – это уже не просто обычая игра, теперь футбол – это полноправный участник бизнес-среды, то есть самый настоящий бизнес. Успешность в этой бизнес-среде напрямую зависит от финансовой ситуации в футбольном клубе. Также успешность клуба измеряется в количестве его потребителей, так как без зрителя спорт высоких достижений никому не нужен. Если это бизнес, то и сотрудники должны быть ориентированными на получение прибыли для всей организации.

В Российском футболе конкуренция среди клубов только начинает обостряться, значит появляется необходимость в использовании более профессионального подхода в ведении бизнеса. Там где есть конкуренция, там появляется необходимость в разработке новых бизнес-моделей, идей и особенностей ведения бизнеса. А важнейшим конкурентным преимуществом является персонал компании, который и обеспечивает его.

Список источников:

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. – 2004.
2. Артюшин Б. Ищу HR-партнера, менеджеров по персоналу просьба не беспокоить— (Электронный ресурс) - 2011 — Режим доступа- <http://www.e-executive.ru/career/adviser/1737493/>.
3. Багрий М. А. HR-бизнес-партнер—эффективная поддержка бизнеса //Управление человеческим потенциалом. – 2010. – Т. 3. – С. 174-178.
4. Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Ройш П. Управление персоналом: учебное пособие. - Мн.: Интерпрессервис, 2002. - 352 с.
5. Бондаренко М.П. Отличительные особенности систем мотивации спортивных организаций от других организаций России // Физическое воспитание и спортивная тренировка. - 2012. - № 1 (3). - С. 173-177.
6. Борзыкин М. Российские клубы выкидывают деньги на ветер? // Советский спорт. 13 февраля 2013. № 21(18927) (Электронный ресурс). РЕЖИМ ДОСТУПА: <http://www.sovsport.ru/gazeta/article-item/587663>
7. Горбачева В.В. Технология дифференцированной профессионально- прикладной физической подготовки студентов - спортивных менеджеров / В.В. Горбачева: дис. ... канд. пед. наук. - Волгоград, 2013. - 152 с.
8. Губина Е.М., Инновации как основа для конкуренции образовательных услуг в сфере физической культуры, спорта и туризма / Губина Е.М., Горбачева В.В. // Успехи современной науки. - 2016. - Т.1. - № 10. - С. 25-27.
9. Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях / пер с англ. Н.А. Владимирова. - М.: Вершина, 2004. - 350 с.
10. Левичев Ю. Почему HR не может оставаться прежним— (Электронный ресурс) - Штат-2014 - Режим доступа <http://www.hrmedia.ru/node/1178>
11. Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. Основы менеджмента: пер. с англ. - 3-е изд. - М., 2007. - 665 с.
12. Предвыборная программа кандидата в Президенты РФС Алишера Аминова от 07.08.2012. (Электронный ресурс) РЕЖИМ ДОСТУПА: <http://www.rfs.ru/vybor/candidates/aminov/prog/>
13. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. - СПб.: Питер, 2000. - 416 с.

14. Стрелкова Н. Опыт трансформации HR-системы – «Менеджер по персоналу» -2013- (Электронный ресурс) — Режим доступа - <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1512>
15. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR – менеджера в организации: Пер. с англ. М., 2007. С.304
16. Ульрих Д., Ульрих В. Зачем мы работаем: как найти смысл и вдохновение на рабочем месте М.:АльпинаПаблицер, 2012. С.266
17. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. - 2-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 638 с.
18. Шахбазов А. HR-бизнес-партнер — кто он? — (Электронный ресурс) - 2012 — Режим доступа -<http://www.e-executive.ru/knowledge/announcement/1732357/?page=0>.
19. Anthony J. Rucci, Steven P. Kirn, and Richard T. Quinn, The Employee-Customer-Profit Chain at Sears// Harvard Business Review 76, №1. 1998
20. HR-Portal – Компетенции менеджера по персоналу - (Электронный ресурс) – 2012- — Режим доступа-<http://www.hr-portal.ru/article/kompetencii-menedzhera-po-personalu>
21. HR-Portal. Кто такой HR-бизнес-партнер. — (Электронный ресурс) - — Режим доступа -<http://hr-portal.ru/article/kto-takoy-hr-biznes-partner?page=0>.
22. HR, как бизнес-партнер – Персона Грата – 2012 - (Электронный ресурс) — Режим доступа -<http://www.hrd-club.ru/edu/courses/HRRDW.pdf>
23. Powerful Professionals. Murray Hiebert. Eilis Hiebert. Trafford Publishing, USA, 2005
24. Ulrich D. et al. HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources. – McGraw-Hill, 2012.
25. Shank M. Sports Marketing: A Strategic Perspective. PrenticeHall, NewJersey, 2004.

Оглавление

Введение	1
HR-Менеджер как бизнес-партнёр	20
Практика применения HR роли	24
HR-менеджер как бизнес-партнер в футбольном клубе.....	28
Управление человеческими ресурсами в футбольном клубе	35
FC «RealMadrid».....	38
FC «AstonVilla»	44
Деятельность департамента по работе с персоналом в ФК «Зенит» (г. Санкт- Петербург).....	47
Заключение:	62
Список источников:	63

**More
Books!** 



yes
I want morebooks!

Покупайте Ваши книги быстро и без посредников он-лайн - в одном из самых быстрорастущих книжных он-лайн магазинов!
Мы используем экологически безопасную технологию "Печать-на-Заказ".

Покупайте Ваши книги на
www.morebooks.de

Buy your books fast and straightforward online - at one of the world's fastest growing online book stores! Environmentally sound due to Print-on-Demand technologies.

Buy your books online at
www.morebooks.de

OmniScriptum Marketing DEU GmbH
Bahnhofstr. 28
D - 66111 Saarbrücken
Telefax: +49 681 93 81 567-9

info@omniscrptum.com
www.omniscrptum.com

OMNIScriptum



