

УДК 331.1

*А. О. Шипанов*ФГОУ ВО «Уральский Государственный экономический университет»,
Екатеринбург, e-mail: anton.schipanov@gmail.com*Н. В. Шарпова*ФГОУ ВО «Уральский Государственный экономический университет»,
Екатеринбург, e-mail: sharapov.66@mail.ru

ВОСТРЕБОВАННОСТЬ МЕР ПО СТИМУЛИРОВАНИЮ ВОЛОНТЕРОВ СПОРТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Ключевые слова: стимулирование труда, волонтерская деятельность, поощрение персонала, менеджмент в спорте.

В статье рассмотрены особенности стимулирования труда волонтеров, организующих спортивные мероприятия в г. Екатеринбурге. Актуальность выбранной темы обусловлена широким распространением волонтерского движения в мире, в которой используется нематериальная система стимулирования труда, которая требует постоянного совершенствования. Для того, чтобы понять, насколько существующая система стимулирования труда работает в отношении волонтеров правильно, был проведен опрос среди 197 волонтеров. Стимулирование труда данных работников должно быть согласовано с основным мотивом деятельности, а именно, поощрение направлено на проведение досуга молодых людей. Стимулирование труда данной целевой группы должно быть в первую очередь способствовать получению нового опыта и профессиональному развитию, а также способствовать самореализации молодежи. Объектом исследования является компания ОАО Футбольный клуб «Урал». Предмет исследования – стимулирование труда волонтеров спортивных организаций.

A. O. Shchipanov

Ural State University of Economics, Yekaterinburg, e-mail: anton.schipanov@gmail.com

N. V. Sharapova

Ural State University of Economics, Yekaterinburg, e-mail: sharapov.66@mail.ru

DEMAND FOR MEASURES TO STIMULATE VOLUNTEERS OF SPORTS ORGANIZATIONS

Keywords: labor stimulation, volunteer activity, personnel incentives, sports management.

The article discusses the features of stimulating the work of volunteers organizing sports events in Yekaterinburg. Stimulation of the labor of these workers should be consistent with the main motive of the activity, namely, the encouragement is aimed at spending leisure time for young people. Stimulating the work of this target group should primarily contribute to the acquisition of new experience and professional development, as well as contribute to the self-realization of young people.

Руководству организации необходимо понимать важность системы стимулирования персонала, так как именно от качества проделанной работы сотрудниками зависит итог работы компании в целом.

Систему стимулирования необходимо продумывать во всех деталях, «чтобы поддерживать интерес сотрудников работы в компании на долгое время» [7]. Причем важно отметить, что материальное стимулирование (т.е. непосредственно заработная плата) не является основным способом создания в коллективе благоприятной обстановки и не способствует более продуктивному труду сотрудников [8].

В данной работе мы обращаемся к сфере, в которой непосредственное материальное стимулирование невозможно – это сфера волонтерской деятельности. Наш интерес обусловлен широким распространением волонтерского движения в мире, а также, мероприятием «Чемпионат Мира по футболу в России FIFA 2018» [8], которое требовало привлечения большого числа волонтеров: для организации и помощи в проведении Чемпионата Мира по футболу именно в Екатеринбурге потребовалась помощь 2637 волонтеров. 1554 волонтеров помогали как «Городские волонтеры», 1083 – волонтеры «Оргкомитета». После окончания меропри-

ятия, футбольный клуб «Урал» стал проводить матчи на новом стадионе и теперь тоже использует услуги волонтеров, что дает нам – непосредственно в этом движении участвующим – возможность лично ознакомиться с существующей внутри организации системой стимулирования.

Для того, чтобы перейти к системе стимулирования труда волонтеров, нам необходимо рассмотреть основные показатели футбольного клуба и его организационную структуру, чтобы понимать масштаб данной организации, которой безвозмездно готовы помогать в организации матчей добровольцы.

В таблице 1 рассмотрим динамику изменения основных экономических показателей в период с 2016-2018 год.

Проанализировав данные, которые представлены в таблице 1, можно сделать следующие выводы:

Выручка футбольного клуба увеличилась с каждым годом в период с 2016 – 2018 год. Зарботная плата сотрудников росла каждый год в связи с успешным выступлением клуба, а также, хорошей работы сотрудников клуба. Арена помещения оставалась одинаковой на протяжении всего периода, так как использовался один и тот же офис, в котором проходит основная работа клуба.

В футбольном клубе «Урал» работают 94 сотрудника. В большинстве должностей сотрудники футбольного клуба имеют допустимый уровень условий труда, исключе-

ния составляют только спортсмены, которые представляют футбольный клуб во время матчей и их массажисты.

В возрастном соотношении сотрудников клуба преобладающая часть – 18-25 лет, так как в клубе играют молодые игроки. Но при этом, сотрудниками клуба среди спортсменов являются только игроки основного состава, а игроки молодежного состава и дубля – не являются сотрудниками, за свои выступления не получают заработной платы. Для них основная мотивация – показать свой талант, чтобы убедить тренера в надежности и получить его доверие на вход в основной состав, а далее подписать контракт, по которому уже, игрок будет получать заработную плату.

В клубе за каждое место идет достаточно серьезная конкуренция. Текучесть кадров сведена к минимуму, а если появляется вакантное место, то его почти сразу занимают, но при этом, это касается только управляющих должностей.

Среди игроков тоже существует конкуренция. Тот, кто недостаточно хорошо себя показывает – не попадает в основной состав, где есть за выход и успешные выступления выплачивают премиальные. Если игрок долгое время не показывает должного результата и не приносит результат команде, то контракт с ним может быть расторгнут, и тогда, как сотрудник с резюме, игрок на правах свободного агента ищет новую команду, то есть новое место работы.

Таблица 1

Динамика основных экономических показателей работы
ОАО Футбольный клуб «Урал» за 2016-2018 гг. [1-3]

Показатель	2016	2017	2018	2017 / 2016		2018 / 2017	
				темп роста, %	абс., +/-	темп роста, %	абс., +/-
Выручка от продажи продукции, тыс. руб.	648687	767343	835792	118,3	118656	108,9	68449
Коммерческие расходы, тыс. руб.	3593,1	3585,2	4945,1	99,8	-7,9	137,9	1359,9
Себестоимость продукции, тыс. руб.	621684	764579	788295	123,0	142895	103,1	23716
Зарботная плата сотрудников, тыс. руб.	12830,7	13721,8	13932,7	106,9	891,1	101,5	210,9
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	14735,2	15253,1	15685,6	103,5	517,9	102,8	432,5
Аренда помещения, тыс. руб.	768,0	768,0	768,0	100	0	100	0
Число сотрудников	91	93	94	102,2	2	101,1	1

Таблица 2

Динамика изменения количества сотрудников за 2016-2018 гг. [1-3]

Категория персонала	2016		2017		2018		2017 / 2016		2018 / 2017	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	темп роста, %	абс., +/-	темп роста, %	абс., +/-
Управляющие должности	26	28,6	27	29,0	27	28,7	103,8	1	100,0	0
Спортсмены-футболисты	51	56,0	51	54,9	52	55,3	100,0	0	102,0	1
Обслуживающий персонал	14	15,4	15	16,1	15	16,0	107,1	1	100,0	0

Таблица 3

Фонд оплаты труда ОАО Футбольный клуб «Урал» за 2016-2018 гг. [1-3]

Показатель	2016	2017	2018	2017 / 2016		2018 / 2017	
	тыс. руб			темп роста, %	абс., +/-	темп роста, %	абс., +/-
ФОТ, в том числе:	14735,2	15253,1	15685,6	103,5	517,9	102,8	432,5
Спортсмены-футболисты	10364,0	10749,0	10749,0	103,7	385,0	100,0	0
Обслуживающий персонал	1206,4	1209,4	1209,4	100,2	3,0	100,0	0
Единовременные поощрительные выплаты, в том числе:	305,7	330,1	326,8	108,0	24,4	99,0	-3,3
Управляющие должности	63,5	69,5	56,3	109,4	6,0	81,0	-13,2
Спортсмены-футболисты	223,9	243,0	251,3	108,5	19,1	104,3	8,3
Обслуживающий персонал	18,3	16,8	19,2	91,8	-1,5	114,3	2,4
Выплаты на питание, в том числе:	250,5	251,3	251,3	100,3	0,8	100,0	0
Управляющие должности	42,5	43,9	43,9	103,3	1,4	100,0	0
Спортсмены-футболисты	182,0	180,0	180,0	98,9	-2,0	100,0	0
Обслуживающий персонал	26,0	27,4	27,4	105,4	1,4	100,0	0
Итого, в том числе:	15291,4	15834,5	16263,7	103,6	543,1	102,7	429,2
Управляющие должности	3270,8	3408,1	3827,4	104,2	137,3	112,3	419,3
Спортсмены-футболисты	10769,9	10862,4	11180,3	100,9	92,5	102,9	317,9
Обслуживающий персонал	1250,7	1253,6	1256,0	100,2	2,9	100,2	2,4

Чаще всего с клубом прекращают сотрудничество игроки, у которых заканчивается контракт, либо этот контракт разрывается из-за перехода на более выгодных условиях в другой клуб.

Количество сотрудников за два года увеличилось в связи с тем, что футбольному клубу требовались новые сотрудники: кассир торгового зала на новой точке, в которой продается атрибутика футбольного клуба, а с приходом нового спортсмена-футболиста, было принято решение о том, чтобы добавить в штат еще одного тренера по подготовке игроков.

В футбольном клубе за результат отвечают именно спортсмены-футболисты, которые в случае выполнения условий контракта – гол или результативный матч, по-

лучают надбавки. Управляющие должности, как и обслуживающий персонал получают надбавки за выслугу лет.

Наибольший удельный вес в фонде оплаты труда занимает оплата труда спортсменов-футболистов, которые в ходе соревнований с другими клубами, приносят прибыль клубу в случае успешных выступлений.

Руководство футбольного клуба работает в первую очередь на игроков своего футбольного клуба, которые впоследствии должны приносить результат. От результата игроков футбольного клуба будут зависеть дальнейшие решения со стороны руководства.

«Затраты на волонтеров со стороны футбольного клуба идут только на питание для них, сами же волонтеры действуют на без-

возмездной основе, а помещение для сбора и отдыха предоставляет бесплатно руководство стадиона. Количество волонтеров, которое привлекается на каждый матч футбольного клуба – 125 человек» [8].

«Оборудование используется волонтерами на каждом матче для управления потоками зрителей во время загрузки и выгрузки их со стадиона, количество зрителей на стадионе может быть до 35000 человек. Всё оборудование выдается волонтерам под расписку о возврате в надлежащем состоянии» [8]. «Стоимость одного обучения, которое длится 3 часа –

3000 руб. В сезоне 2018/2019 обучения проводились 7 раз» [8].

В таблице рассмотрим, на что расходуетс бюджет волонтерского центра в течение трёх лет.

Координация по работе с волонтерами – это руководство волонтерского центра, которое напрямую взаимодействует с представителями других организаций, которым необходима помощь волонтеров.

Распространение информации о привлечении волонтеров – это обслуживание сайта, создание постов в социальных сетях, реклама на рекламных стендах в городе.

Таблица 4

Анализ затрат на питание волонтеров футбольного клуба в сезоне 2018-2019 гг. [4]

Тип расходов	Детализация расчета стоимости	Сумма
Бумажные пакеты	Для сбора ланчбоксов на каждого волонтера (1 пакет – 1 рубль)	1875 руб.
Фрукты	Бананы (15 рублей за штуку)	28125 руб.
Вода	Бутылки по 0,5, поставляются бесплатно, так как являются спонсором футбольного клуба	-
Напиток	Фруктовый сок 0,2 (20 рублей за штуку)	37500 руб.
Сэндвич	С курицей/вегетарианский (60 рублей за один)	112500 руб.
Печенье	Овсяное (25 рублей за штуку)	46875 руб.

Таблица 5

Анализ количества новых волонтеров ФК «Урал» на матчах Российской Премьер-Лиги в сезоне 2018-2019 гг. [5]

Матч	Количество волонтеров на смене	Необходимое количество волонтеров	Количество новых волонтеров на смене	Новые волонтеры, %
ФК «Урал» – ФК «Анжи»	125	125	15	12,0
ФК «Урал» – ФК «Краснодар»	125	125	17	13,6
ФК «Урал» – ФК «Динамо»	123	125	16	13,0
ФК «Урал» – ФК «Ахмат»	124	125	18	14,5
ФК «Урал» – ФК «Ростов»	125	125	21	16,8
ФК «Урал» – ФК «Арсенал»	122	125	20	16,4
ФК «Урал» – ФК «Крылья Советов»	121	125	14	11,6
ФК «Урал» – ФК «Уфа»	123	125	24	19,5
ФК «Урал» – ФК «Оренбург»	123	125	26	21,1
ФК «Урал» – ФК «Зенит»	125	125	22	17,6
ФК «Урал» – ФК «ЦСКА»	124	125	17	13,7
ФК «Урал» – ФК «Енисей»	121	125	14	11,6
ФК «Урал» – ФК «Рубин»	117	125	19	16,2
ФК «Урал» – ФК «Спартак»	115	125	21	18,3
ФК «Урал» – ФК «Локомотив»	119	125	20	16,8
Итого	1832	1875	284	15,5

Затраты волонтерского центра на волонтеров за 2016-2018 гг. [6]

Тип расходов	2016	2017	2018	2017 / 2016		2018 / 2017	
	тыс. руб			темп роста, %	абс., %	темп роста, %	абс., %
Координация по работе с волонтерами, руководитель проекта	96,4	112,8	140,4	117,0	16,4	124,5	27,6
Распространение информации о привлечении волонтеров	15,3	27,5	16,5	179,7	12,2	60,0	-11,0
Подготовка и обучение волонтеров	3,8	14,3	25,2	376,3	10,5	176,2	10,9
Административные и накладные расходы	37,1	54,1	66,5	145,8	17,0	122,9	12,4
Материалы и оборудование	13,2	24,2	26,4	183,3	11,0	109,1	2,2
Затраты на помещение	6,2	19,5	27,8	314,5	13,3	142,6	8,3
Итого	172,0	252,4	302,8	146,7	80,4	120,0	50,4

Подготовка и обучение волонтеров – это покупка учебных материалов для новых волонтеров и волонтеров, которые принимают участие в крупных мероприятиях, а также, привлечение профессиональных тренеров, которые будут вести данное обучение.

Административные и накладные расходы – это покупка канцелярских принадлежностей, которые используются в ходе тренингов для волонтеров.

Материалы и оборудование – это покупка бейджей и арена за пользование электронным оборудованием во время тренингов.

Затраты на помещение – это аренда помещения, которое используется для проведения тренингов.

По мере приближения к мероприятию «Чемпионат Мира по футболу в России FIFA 2018», расходы с 2016 по 2018 каждый год росли, так как необходимо было провести огромное количество собеседований кандидатов в волонтеры, а далее, тренинги для тех, кто прошел отбор.

Дополнительным стимулированием является понимание того, что в волонтеры берут не каждого. Добровольцев бывает настолько много, что выбирать, кто именно станет частью того или иного события очень сложно. Особенно жесткий отбор проходят претенденты на роль волонтеров международных событий, как на «Чемпионат Мира по футболу в России FIFA 2018». С 2010 по 2018 год в России прошло несколько крупных международных мероприятий, на которых были задействованы волонтеры со всего мира.

Время занятости волонтеров на футбольном матче составляет 6 часов. Предусмотре-

но питание, которое выдается волонтерам перед началом их смены. Позиции и обязанности волонтеров футбольного клуба в сезоне 2018/2019:

1. Волонтеры штаба – помощь организаторам в отметке посещения волонтеров, выдача оборудования, соблюдение порядка в штабе. Задействованы на протяжении всего времени;

2. Волонтеры входных групп – помощь зрителю комфортно попасть на стадион, ориентируя зрителя по потокам и очередям, помощь в комфортном прохождении пути МГН (маломобильной группы населения) до своего места на трибуне. Задействованы только на загрузке и выгрузке зрителей со стадиона;

3. Волонтеры территории стадиона – информируют о развлекательных программах на стадионе перед матчем, помогают сориентироваться на стадионе, показывают направление прохода на нужную трибуну зрителю. Задействованы на протяжении всего времени;

4. Волонтеры подтрибунного помещения – последние волонтеры, которых встречает зритель перед тем, как попасть на трибуну. Помощь в решении проблемных ситуаций у зрителей, помощь в поиске нужной трибуны. Задействованы на протяжении всего времени;

5. Волонтеры информационных точек – сбор обратной связи от зрителей в подтрибунном помещении для руководства клуба, помощь в поиске потерянных на территории стадиона вещей, помощь в поиске зрителей, которые потерялись на территории стадиона. Задействованы на время загрузки зрителей и во время перерыва.

После чемпионата мира по футболу руководство клуба приняло решение перенять опыт и задействовать волонтеров и после начала матча, так как во время перерыва футбольного матча зрителям требуется помощь, а также, стадион был увеличен, и количество зрителей увеличилось, необходима помощь зрителям при выгрузке со стадиона.

У каждой функции есть свой тим-лидер, у которого есть в подчинении группа волонтеров (от 2 до 12 человек, в зависимости от рабочей позиции), а сам тим-лидер подчиняется руководству футбольного клуба.

Этапы работы волонтеров:

1. За день до матча волонтеры, которые ранее не были ни на одном матче, должны посетить тренинг, на котором руководство клуба проводит обучающую презентацию, в которой подробно объясняются задачи каждой функции;

2. В день матча сбор волонтеров производится за 210 минут до начала матча, чтобы команда волонтеров была собрана, проинформирована о своих задачах в день матча своими тим-лидерами, происходит обход рабочей зоны;

3. До выхода на позиции волонтеры получают форму и оборудование, также у них есть обеденный перерыв;

4. Волонтеры выходят на свои рабочие позиции за 90 минут до начала матча;

5. Через 15 минут после начала матча, когда потоки минимальны и руководство клуба видит, что помощь больше не требуется, волонтеры снимаются со своих позиций и идут отдыхать;

6. За 5 минут до начала перерыва в матче (40 минут от начала матча), волонтеры подтрибунного помещения, волонтеры информационных точек, волонтеры территории стадиона выходят на свои рабочие позиции;

7. Перерыв между таймами матча длится 15 минут, далее волонтеры вновь отправляются отдыхать;

8. За 15 минут (75 минут от начала матча) до конца матча волонтеры всех функций выходят на свои рабочие позиции и помогают комфортно и без задержек покинуть территорию стадиона;

9. Выгрузка стадиона (90 минут после начала матча);

10. Зрители покинули территорию стадиона (15 минут после конца матча или 105 минут после начала матча), руководство клуба снимает волонтеров с рабочих позиций.

Таким образом, мы делаем вывод о том, что процесс работы с волонтерами в сезоне 2018/2019 стал гораздо сложнее, чем в сезонах 2012/2013, 2013/2014, 2014/2015. У волонтеров появился четкий тайминг и более четкие задачи на время помощи в организации матчей. Это было сделано для того, чтобы сократить рабочие застои, а также для того, чтобы каждый момент, который происходит на стадионе, контролировался именно руководством футбольного клуба.

Руководство клуба на каждый день матча составляет график дня, в котором прописываются следующие моменты:

1. Время сбора руководства футбольного клуба;

2. Время сбора тим-лидеров волонтеров;

3. Время предматчевого совещания тим-лидера и его руководителя, а также, обход рабочей зоны тим-лидера;

4. Время сбора волонтеров и их обход рабочей зоны;

5. Время питания, выдачи униформы и оборудования;

6. Время выхода на рабочие позиции;

7. Время открытия контрольно-пропускных пунктов для зрителей;

8. Время начала матча;

9. Время перерыва в матче;

10. Время начала второго тайма в матче;

11. Время начала подготовки волонтеров к выгрузке зрителей стадиона;

12. Время начала выгрузки зрителей со стадиона;

13. Время закрытия выгрузных ворот для зрителей;

14. Время конца смены, производится сдача униформы и оборудования;

15. Время послематчевого совещания.

Руководство футбольного клуба в данном случае тоже переняла опыт чемпионата мира и сделала поэтапный распорядок дня, благодаря которому волонтеры и тим-лидеры понимают всю грамотность организации.

Волонтерам в качестве благодарности за безвозмездную помощь футбольный клуб продумал систему стимулирования их труда, которая впоследствии должна сработать таким образом, чтобы как можно больше одних и тех же лиц возвращались на как можно большее количество матчей и проводили время с удовольствием, помогая футбольному клубу в организации домашних матчей.

Футбольные матчи чаще всего проходят в выходные дни, а время занятости волонтеров – 6 часов, это достаточно большое коли-

чество времени и клуб ценит время, которое тратят волонтеры на помощь в организации матчей.

Футбольный клуб в качестве стимулирования труда волонтеров использует:

1. Вручение благодарственных писем всем волонтерам по итогам сезона;

2. Вручение сувенирной атрибутики футбольного клуба волонтерам, которые участвовали как минимум в 10 матчах сезона (из 15 возможных);

3. Возможность посмотреть бесплатно футбольный матч в свободное от работы время;

4. Предоставление комфортного помещения для отдыха волонтеров, в которой присутствует игровая приставка;

5. Руководство футбольного клуба может написать письмо для освобождения волонтера от занятий в учебном заведении на имя директора или ректора (школа, колледж, университет);

6. Выдача униформы на время матча, которая создает у волонтера ощущение причастности к организации крупного события в городе Екатеринбург;

7. Возможность прохождения производственной практики в футбольном клубе;

8. Поздравления волонтеров, у которых был день рождения не более, чем за две недели до матча.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что футбольный клуб действительно перенял опыт, который достался от мероприятия «Чемпионат Мира по футболу в России FIFA 2018», ведь это было глобальное и по-настоящему сложное мероприятие для всех участников, которые помогали в организации.

Организация рабочего процесса между руководством футбольного клуба, тим-лидерами и самими волонтерами – также играет огромную роль в системе стимулирования труда, так как у все участники рабочего процесса должны быть уверены в том, что со всех сторон ситуация находится под контролем. Чем больше контролируется ситуации со стороны футбольного клуба, тем выше вероятность того, что волонтеры и тим-лидеры будут настроены на работу.

Программа стимулирования труда волонтеров является достаточно продуманной, насыщенной, но всё еще имеет ряд моментов в созданной системе стимулирования труда, которые требуют доработки.

Библиографический список

1. Годовой отчет ОАО Футбольный клуб «Урал» 2018 год [Электронный ресурс]. URL: https://www.audit-it.ru/buh_otchet/6671129236_oao-futbolnyu-klub-ural (дата обращения: 04.11.2020).
2. Годовой отчет ОАО Футбольный клуб «Урал» 2017 год [Электронный ресурс]. URL: https://www.audit-it.ru/buh_otchet/6671129236_oao-futbolnyu-klub-ura1 (дата обращения: 04.11.2020).
3. Годовой отчет ОАО Футбольный клуб «Урал» 2016 год [Электронный ресурс]. URL: https://www.audit-it.ru/buh_otchet/6671129236_oao-futbolnyu-klub-ural (дата обращения: 04.11.2020).
4. Отчет затрат ФК «Урал» на волонтеров в сезоне 2018/2019 [Электронный ресурс]. URL: <http://old.fc-ural.ru/main/club/shareholders/> (дата обращения: 04.11.2020).
5. Отчет о деятельности волонтеров ФК «Урал» в сезоне 2018/2019 [Электронный ресурс]. URL: <http://old.fc-ural.ru/main/club/shareholders> (дата обращения: 04.11.2020).
6. Футбольный клуб «Урал» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.fc-ural.ru> (дата обращения: 04.11.2020).
7. Шарапова В.М., Щипанов А.О. Методы стимулирования труда (на примере организации ООО Эйч Энд Эм Хеннес энд Мауриц) // Ученые записки Тамбовского отделения РoCMY. 2020. № 19. С. 176-182.
8. Шарапова Н.В., Щипанов А.О. Особенности стимулирования труда волонтеров // Московский экономический журнал. 2019. № 12. С. 62.