

УДК 796.062

Материальная мотивация как аспект деятельности спортивных организаций (на примере баскетбола)

Рыбалкин Егор Сергеевич, аспирант, Волгоградский государственный университет, thrlfsh@gmail.com

Гущина Елена Геннадьевна, заведующий кафедрой менеджмента и маркетинга, Волгоградский государственный университет, доктор экономических наук, доцент, gushchinaeg@volsu.ru

В настоящей статье рассматривается роль материальной мотивации в деятельности спортивных организаций на примере баскетбольных лиг и клубов. Актуальность исследования обусловлена необходимостью поиска оптимальных систем мотивации в международных и национальных баскетбольных лигах. Особую значимость данная проблема приобретает в контексте внедрения цифровых инструментов, новых бизнес-моделей и усиления роли коммерческой составляющей в спорте. Цель работы заключается в анализе роли материальной мотивации в системе управления баскетбольными лигами и выявлении ее ключевых элементов.

Ключевые слова: баскетбол, вознаграждение, конкуренция, материальная мотивация, потолок заработной платы, спорт.

Современное развитие спортивной индустрии характеризуется ростом конкуренции, коммерциализацией и усложнением управленческих процессов. Баскетбольные лиги, выступающие в качестве организационной основы соревновательной деятельности, сегодня функционируют не только как спортивные структуры, но и как экономические системы, в которых пересекаются интересы игроков, клубов, спонсоров, партнеров и болельщиков. В этих условиях особую значимость приобретают эффективное управление человеческими ресурсами, ключевым элементом которого является система мотивации, а также вопросы регулирования материальных отношений между командами и лигами.

Одним из основных инструментов воздействия на поведение игроков и спортивных организаций выступает материальная мотивация. В отличие от нематериальных стимулов (престиж, признание) материальная мотивация имеет количественное выражение, что делает ее важным управленческим рычагом для достижения конкретных спортивных и коммерческих результатов.

Для определения особенностей материальных отношений в деятельности баскетбольных организаций следует в первую очередь определить теоретические аспекты мотивации. Так, существуют различные теории мотивации, среди которых особое значение имеет двухфакторная теория американского исследователя и психолога Ф. Герцберга [1]. Он разделил факторы мотивации на гигиенические и мотивирующие. Данная теория в спортивной сфере рассматривает удовлетворенность и неудовлетворенность работой не как противоположные концы одной шкалы, а как две независимые переменные. Основная идея заключается в том, что факторы, вызывающие неудовлетворенность (гигиенические), отличаются от факторов, вызывающих удовлетворение и мотивацию. Гигиенические факторы связаны со средой, которая окружает человека в рабочей обстановке; они обеспечивают базовые условия труда. К ним относятся условия труда, соблюдение организацией законодательства (правомерность деятельности), корпоративная политика, управленческий стиль, репутация компании, размер заработной платы [3].

Важно заметить, что в спортивных клубах гигиенические факторы видоизменены в силу особенностей трудовой деятельности. Например, для спортсменов важны условия, в которых они тренируются (количество и качество инвентаря и оборудования), а также соревнуются (арены, количество болельщиков), уровень заработной платы, репутация организации среди бывших игроков и общества, а также стиль управления внутри клуба. Мотивирующие факторы отвечают за побуждение к более эффективной и продуктивной работе. К этим факторам можно отнести гордость за свою

работу, признание среди коллег, бонусные выплаты за положительные результаты работы, доверие со стороны руководства, свободу действий [2].

Все указанные факторы важны для спортсменов в зависимости от этапа их карьеры. В баскетбольных лигах материальная мотивация проявляется в различных формах: заработная плата спортсменов, тренерского штаба, персонала, бонусная часть за определенные достижения, призовые выплаты, контракты со спонсорами, а также дополнительные финансовые стимулы, связанные с маркетинговыми активностями [4]. При этом эффективность данных инструментов напрямую зависит от их структуры и соответствия стратегическим целям спортивной лиги и клубов. Однако, несмотря на очевидную значимость материальной мотивации, в практике управления баскетбольными лигами нередко наблюдаются проблемы, связанные с ее неэффективным использованием [7]. К таким проблемам можно отнести несбалансированность систем вознаграждения, отсутствие связи между результатами и выплатами, а также игнорирование индивидуальных особенностей спортсменов. Это, в свою очередь, может приводить к снижению спортивной результативности, ухудшению командной динамики и росту конфликтных ситуаций внутри коллективов. Представляется, что важное значение для решения данной проблемы и минимизации связанных с ней неблагоприятных для спортивной организации последствий имеет регулирование уровней заработной платы в командах, поскольку клубы с наибольшими бюджетами располагают большими возможностями для комплектования высококлассного состава при грамотном распределении средств. Дополнительную сложность представляет различие в уровнях развития баскетбольных лиг: от коммерчески успешных международных до национальных соревнований, где финансовые возможности ограничены различными факторами.

Баскетбольные клубы как спортивные организации преследуют наивысшие цели (например, победу в различных первенствах, в которых они участвуют). Для достижения подобных целей в первую очередь необходим конкурентоспособный состав игроков [6]. Спортивные клубы обладают разными бюджетами, и из-за этого может возникать неравенство в спортивной составляющей. Клубы, обладающие наибольшими бюджетами, заключают контракты с игроками более высокого класса, чем клубы, бюджеты которых незначительны. Таким образом, команды с наименьшим финансированием не становятся победителями чемпионатов. Например, в Национальной баскетбольной ассоциации США существует регуляторный механизм, который называется «потолок зарплат». Он

представляет собой установленный лимит на общую сумму, которую клуб может потратить на выплаты игрокам в течение сезона [5]. Основная цель данного механизма — поддержание конкурентного баланса, предотвращение ситуаций, при которых богатые клубы монополизируют высококлассных игроков, а также обеспечение финансовой устойчивости спортивной организации.

На практике существует два типа «потолка зарплат» — жесткий и мягкий. Жесткий «потолок зарплат» предполагает установленный лимит, который клубам запрещено нарушать ни при каких обстоятельствах. Мягкий же «потолок зарплат» дает большую свободу, поскольку установленный лимит можно превысить (при соблюдении определенных условий или исключений).

Однако важно заметить, что такой регуляторный механизм породил несколько способов обхода. Для клубов допустимо предлагать спортсменам заработную плату ниже, но с дополнительными условиями. Например, мотивирующим фактором может быть борьба за чемпионство, что даст возможность спортсмену почувствовать гордость за проделанную работу, получить признание; параллельно с этим ему могут быть назначены бонусные выплаты за достижение поставленных целей. Кроме того, организации прибегают и к гигиеническим факторам (например, развивают условия труда и выделяют для спортсмена персонал для его спортивного развития).

В европейских турнирах, а именно в чемпионатах под эгидой Евролиги, предусмотрены льготы в виде исключения из учета заработной платы игроков, не достигших возраста 23 лет.

Интересно, что, поскольку баскетбольные организации несут серьезные финансовые затраты на выплату заработной платы, логистику, поддержание инфраструктуры на протяжении сезона, справедливым является наличие финансового вознаграждения в проводимом чемпионате. В европейских чемпионатах (Евролига и Еврокубок) существуют призовые фонды. Примечательно, что все участники турниров получают выплаты, но в разных размерах. Размер зависит от спортивного результата, т. е. от занятого места в

турнирной таблице. Максимальная выплата в Евролиге составляет 1 800 000 евро, а минимальная — 180 000 евро. Справедливо заметить, что максимальная выплата является относительно небольшой, т. к. бюджеты клубов Евролиги варьируются от 5 до 45 млн евро.

Существуют и иные методы вознаграждения. Так, например, в Национальной баскетбольной ассоциации США не существует призового фонда. Финансовая система лиги основана на распределении доходов и налоге на роскошь. Половина суммы, собранной в качестве налога на роскошь, распределяется поровну между клубами, которые не превысили лимит. Доходы от телевизионных контрактов делятся поровну между всеми клубами вне зависимости от спортивных результатов [8].

Таким образом, материальная мотивация является ключевым инструментом управления в баскетбольных лигах, который обеспечивает воздействие на спортсменов и спортивные организации и напрямую связан с достижением спортивных результатов. Эффективность материальной мотивации определяется структурой распределения и степенью привязки к результатам. Несбалансированные системы вознаграждения и игнорирование спортивных результатов снижают мотивационный эффект у спортсменов и оказывают негативное воздействие на эффективность команды. На уровне баскетбольных организаций существенную роль играет финансовое неравенство клубов, которое формирует дисбаланс конкурентной среды. В этих условиях особое значение приобретают регуляторные механизмы, направленные на выравнивание конкуренции, а также модели распределения доходов, различающиеся в США и Европе.

Подводя итог, отметим, что материальная мотивация выступает элементом комплексной системы управления, эффективность которой определяется согласованностью финансовых стимулов, механизмов регулирования и особенностей спортивной деятельности.

Примечания

1. Александров А. А., Сошникова А. И. Модель мотивации Ф. Герцберга как один из инструментов управления человеческой деятельностью в профессиональной сфере // Гуманитарный вестник. 2019. N 1.
2. Евлова Е. В. К вопросу о материальной и нематериальной мотивации // Перспективы науки и образования. 2013. N 2.
3. Ефимова А. Д., Шадрин А. В. Подходы зарубежных авторов к определению и теориям мотивации сотрудников в организации // Вестник науки. 2025. Т. 4. N 3.
4. Спортивный менеджмент: актуальные проблемы, практический опыт и перспективы: сборник научных статей. Нижний Новгород, 2020.
5. Coates D., Frick B. Salary Caps and Luxury Taxes // *The Oxford Handbook of Sports Economics*. 2012.
6. Gomez-Lopez M., Gallegos A. G., Abalde A. J., Suarez N. R. Analysis of Self-determined Motivation in Basketball Players through Goal Orientations // *Collegium Antropologicum*. 2013. Vol. 37. N 3.
7. Hazratkulov S. The problem of motivation in young basketball players and the essence of the concept of motivation // *Mental Enlightenment Scientific-Methodological Journal*. 2023.
8. Šimková K., Váľková H. The Determinants of Motivation Regarding Top Competitive Basketball of Juniors // *Studia Sportiva*. 2020. Vol. 14. N 1.

English version

Material motivation as an aspect of the activities of sports organizations: the case of basketball

Rybalkin Egor Sergeevich, postgraduate, Volgograd State University

Gushchina Elena Gennad'evna, head of the department of management and marketing, Volgograd State University, doctor of sciences (economics), associate professor

This article examines the role of material motivation in the activities of sports organizations through the example of basketball leagues and clubs. The relevance of the study is determined by the need to identify optimal motivation systems in both international and national basketball leagues. This issue becomes particularly significant in the context of the introduction of digital tools, new business models, and the growing role of the commercial component in sport. The purpose of the study is to analyze the role of material motivation in the management system of basketball leagues and to identify its key elements.

Keywords: basketball, remuneration, competition, material motivation, salary cap, sport.