

Министерство образования Республики Беларусь
Учреждение образования «Витебский государственный
университет имени П.М. Машерова»
Кафедра спортивных игр и гимнастики

МЕНЕДЖМЕНТ СПОРТА И ТУРИЗМА

Курс лекций

*Витебск
ВГУ имени П.М. Машерова
2016*

УДК 796.01:338.486(075.8)
ББК 65.497.я73+65.433я73
М50

Печатается по решению научно-методического совета учреждения образования «Витебский государственный университет имени П.М. Машерова». Протокол № 6 от 01.07.2016 г.

Составитель: доцент кафедры спортивных игр и гимнастики ВГУ имени П.М. Машерова, кандидат педагогических наук **В.А. Талай**

Рецензент:
декан факультета физической культуры и спорта
ВГУ имени П.М. Машерова, доцент, кандидат педагогических наук
В.Г. Штак

Менеджмент спорта и туризма : курс лекций / сост.
М50 В.А. Талай. – Витебск : ВГУ имени П.М. Машерова, 2016. – 243 с.

Курс лекций составлен в соответствии с учебным планом. Основное внимание уделено рассмотрению менеджмента как вида деятельности и системы управления, разработке решений, функциям менеджмента и формам его организации, проблемам взаимодействия людей в организации, развития менеджмента в прошлом и настоящем.

Учебное издание предлагается студентам факультета физической культуры и спорта при изучении специализации «Менеджмент спорта и туризма».

УДК 796.01:338.486(075.8)
ББК 65.497.я73+65.433я73

© ВГУ имени П.М. Машерова, 2016

СОДЕРЖАНИЕ

РАЗДЕЛ I. Введение в менеджмент	4
1.1. Общие представления о системе управленческих технологий	4
1.2. Менеджмент как наука, направления, школы и подходы менеджмента	13
РАЗДЕЛ II. СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ ОБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ	28
2.1. Организация как объект управления	28
2.2. Внутренняя и внешняя среда организации	35
2.3. Физкультурно-спортивная деятельность как объект управления	45
2.4. Физкультурно-спортивные мероприятия как объекты управления	53
РАЗДЕЛ III. СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ	67
3.1. Планирование и его особенности	67
3.2. Организация как функция управления	78
3.3. Контроль и его структура	86
3.4. Управленческие решения	94
3.5. Теория мотивации	104
3.6. Коммуникация как функция управления	115
РАЗДЕЛ IV. СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ СУБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ	127
4.1. Руководитель и его роль в управленческой технологии	127
4.2. Стили руководства и их эффективность	137
4.3. Лидерство и его особенности	143
4.4. Конфликты в менеджменте	151
4.5. Кадровая политика предприятия	163
РАЗДЕЛ V. МЕНЕДЖМЕНТ СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	174
5.1. Общее представление о менеджменте в спорте	174
5.2. Менеджмент спортивных соревнований и зрелищ	184
5.3. Спортивный клуб – первичное организационное звено управления физической культурой и спортом	194
5.4. Менеджмент в профессиональном спорте	210
5.5. Государственное управление спортом	218
5.6. Современное развитие организации менеджмента туризма	230
ЛИТЕРАТУРА.....	241

РАЗДЕЛ I. Введение в менеджмент

1.1. Общие представления о системе управленческих технологий

1. Определение понятий управление и общая характеристика

Слово управление мы слышим очень часто, а само управление присутствует во всех областях нашей жизни.

Успех любого предприятия зависит не только от личности управляющего. Управление – процесс двухсторонний, осуществляется по схеме управляющий – управляемый. В связи с этим обществу нужны как квалифицированные специалисты в области управления, так и различные специалисты неуправленческих структур, обладающие культурой управленческого мышления.

Категория «управление» являясь управленческой наукой, достаточно сложно определима. Не давая строгого определения понятия «управление», можно рассматривать его в узком и широком смысле.

В узком смысле слова управление – это информационное воздействие субъекта управления на объект управления, побуждающее объект совершать некоторые действия, направленные на достижение целей субъекта. В некоторых случаях цели объекта могут совпадать.

В широком смысле слова управление – это не только воздействие субъекта на объект. Оно представляет собой непрерывный процесс, включающий подготовку к воздействию, само воздействие, контроль деятельности объекта управления и анализ полученных результатов (рис. 1.1). Таким образом, **управление** – это непрерывное действие, которое начинается с момента установления взаимосвязи между субъектом и объектом и заканчивается только с разрывом этих связей.

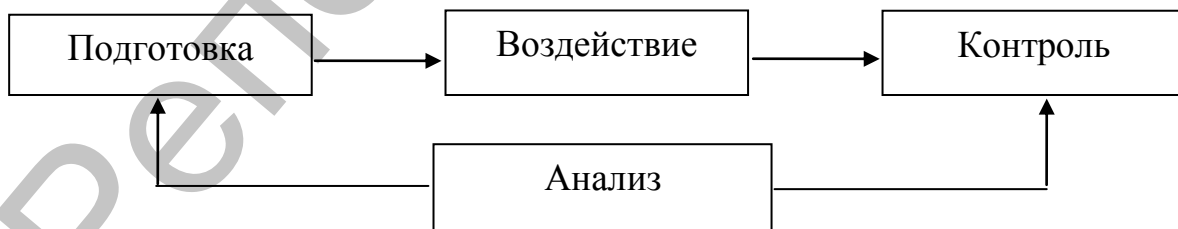


Рис. 1.1. Процесс управления

Сущность управления невозможно раскрыть без рассмотрения сферы его осуществления. В этой связи следует различать следующие три сферы объективной действительности, которым соответствуют разные виды управления:

1. Управление в неживой природе

2. Управление в биологических системах (организмах).
3. Управление в человеческом обществе (социальное управление).

Различают две разновидности социального управления:

1. Управление как элемент трудовой деятельности человека.
2. Управление как элемент взаимоотношения людей.

Процессы управления, присущие человеческому обществу, весьма разнообразны. В условиях рыночной экономики объектом управления является предприятие.

Производственное предприятие представляет собой сложную комбинацию технических, материальных и людских ресурсов.

Проблема управления не сводится к одним лишь технологическим аспектам, требуя максимальной четкости, организованности, рациональности всех элементов, но предполагает изучение всех отношений и взаимоотношений между людьми в процессе производства, организации совместной деятельности людей, их взаимодействие со средствами производства и т.д.

Хотя управление предприятием образует особую, область человеческой деятельности, оно не существует как совершенно самостоятельный процесс, а включено в более широкую систему.

Общие закономерности управления проявляются в действии механизма управления, в системе сбора, передачи, отработки информации и т.д., но сущность управления всегда неразрывна связана с особенностями самой управляемой системы.

Управление подразделяется на следующие этапы: планирование, организацию, мотивацию, контроль. Изучение управления как целостного, комплексного и конкретного социального явления является предметом изучения управления.

Управленческая деятельность становится все более научно обоснованной благодаря развитию теории управления, но в то же время она остается также областью творчества, искусства. Эффективность системы управления обеспечивается умением руководителей овладеть искусством творческого применения в конкретных ситуациях научных принципов управления.

2. Управление как система, ее основные элементы

В окружающем нас мире все носит системный характер. Системами являются элементарные частицы, транспортные сети, коллективы фирм, библиотека, жилые кварталы и т.д.

Система – это совокупность связанных друг с другом элементов, составляющих некоторое целостное образование, имеющее новые свойства, отсутствующие у ее элементов. Система – это не просто совокупность составляющих ее частей, а некое единство. То, что соединяет

элементы и свойства системы в целом, называется связями системы. Устойчивые связи между элементами системы, формы ее организации есть структура системы. Структура может изменяться по различным внутренним или внешним причинам, а также от времени.

Система характеризуется определенным поведением (возможностью контролируемого перехода системы из одного состояния в другое), равновесием (способностью сохранять заранее заданное состояние), развитием, (совершенствованием структуры и функций системы). Их классифицируют по различным признакам. Так, системы различают по происхождению:

а) природные (естественные), например, Солнечная система, материки, океаны и т.п.;

б) антропогенные (искусственные), т.е. созданные людьми, например, города, предприятия и т.д.

По степени связи с окружающей средой системы бывают:

а) открытыми;

б) относительно обособленными.

Несмотря на существование общих закономерностей управления различными системами, сущность управления всегда связана с самой управляемой системой, ее специфическими закономерностями.

В этом смысле скажем об особом месте социального управления и управления социально-экономическими системами.

Управление изначально присуще человеческому обществу, так как труд, даже в простейших своих проявлениях, есть сознательная целесообразная деятельность. Человек сознательно регулирует, контролирует обмен веществ между собой и природой, приводит в движение и направляет свои силы и знания, в итоге овладевает определенными природными процессами, преобразуя их, подчиняя своей воле.

В этом смысле управление – в той форме, в какой оно осуществляется человеком, – находится в постоянном отношении с природой. Но человек есть общественное существо, и индивидуальная деятельность его также социальна. Вот почему управление (и самоуправление) с самого начала должно быть определено как социальная функция.

Социально-экономические системы весьма разнообразны, в них действуют различные законы развития. Участниками таких систем являются люди с их многообразными интересами, видами деятельности.

В экономических системах управление осуществляется управляющей подсистемой, которую часто называют системой управления. Управление предполагает управляющую и управляемую системы.

Система управления – это субъект либо орган управления, целостная совокупность относительно самостоятельных элементов, реализующих закрепленные за ними функции управления. Состав и соподчиненность элементов, звеньев и ступеней управления образуют организационную

структуру.

Управляемая система – это объект управления или сферу управленческой деятельности. Связь управляющей и управляемой систем, субъекта и объекта управления осуществляется через информационную систему, представленную в виде информационных потоков. Именно информация обеспечивает возможность воздействия управляющей системы на управляемую. Сообщения от объекта управления к субъекту управления называется обратной связью. На рисунке представлена упрощенная схема взаимосвязи субъекта и объекта управления с помощью информационной системы. Стрелками показаны информационные потоки.



Учитывая вышесказанное, управление можно представить как процесс перевода управляемой системы в заранее заданное состояние с помощью информационного воздействия, направляемого от управляющей системы, а науку об управлении – как науку об общих закономерностях получения, хранения, передачи и преобразования информации в сложных управляющих системах.

Управление можно представить как управленческое взаимодействие двух субъектов, между которыми существует управленческая связь. Сущность ее в том, что один из них заинтересован в функционировании второго и передает управленческие команды, а второй в силу определенных причин ведет себя соответственно управленческим командам первого. Связь между субъектами существует в силу проявляющихся между ними отношений управления. Это связи людей по полномочиям управления, их соподчиненности друг другу в процессе совместной трудовой деятельности.

Эти отношения базируются на более глубинных отношениях – экономических. Содержание, характер и масштабы управленческих отношений определяются производственными отношениями. Рассмотрим управление в разных типах экономических систем – централизованно

планируемой и рыночной.

В плановой экономике централизованное планирование является директивным, т.е. обязательным для всех участников экономического процесса. Поэтому плановую экономику часто называют командной.

Основу этой системы составляла общественная собственность на все природные и производственные ресурсы. Экономика должна была развиваться по единому, обязательному для всех народнохозяйственному плану, а все крупные хозяйственные решения принимались экономическим центром.

Планы разрабатываются не только для всех предприятий, учебных заведений, больниц и т.д., но и для всех отраслей экономики – промышленности, сельского хозяйства, транспорта.

Таким образом, решение всех задач экономического развития в командной экономике сосредоточено в руках государственных органов. Экономика управляется централизованно.

Такое управление порождало множество проблем, как у самого центра, так и у производителей и потребителей. Какие же это проблемы?

В экономике производится огромное количество наименования товаров. Центру нужно было знать, сколько и каких товаров производить, чтобы определить плановые задания множеству производителей. Нужно было знать количество ресурсов, имеющихся для производства всех товаров, и количество ресурсов, которое потребуется добыть или купить у другой страны. Все это требовало переработки огромного объема информации, предопределяло ошибки в планировании. Между планами и реальностью образовался большой «разрыв», который проявлялся во всеобщем дефиците, с одной стороны, и производстве никому не нужной продукции, с другой. Планы в централизованной системе были негибкими, не успевали за изменениями в реальной жизни. Планы составлялись на длительные промежутки времени – 5 лет, внести какие-либо изменения в план было почти невозможно. Любое изобретение, не «попавшее в план», не могло широко использоваться в экономике.

В плановой экономике отсутствовала экономическая свобода у производителей. Как уже было сказано, все показатели хозяйственной деятельности «спускались сверху». Центр «прикреплял» к предприятию конкретного поставщика, руководству можно было не опасаться за сбыт произведенной продукции, ибо получено плановое задание на ее производство. Главное – выполнить план любой ценой, так как невыполнение строго наказывалось центром. В этой борьбе за выполнение напряженных плановых заданий было некогда заниматься качеством товаров и услуг, техническим усовершенствованием производства, его эффективностью. Управление предприятием в условиях отсутствия экономической свободы сводилось, таким образом, к реализации главной цели – выполнению плана.

В рыночной экономике роль «регулятора» производства,

распределения и потребления играет сам рынок. Его основной принцип – принцип экономической свободы, согласно которому субъекты рыночной экономики, являясь собственниками факторов производства, самостоятельно принимают решения, что, как, сколько и для кого производить. Рыночная система экономических отношений основана на свободном обмене между продавцами и покупателями. Никто, не принуждает их заключать сделки. Субъекты хозяйствования существуют в конкурентной среде, выжить в которой можно, только завоевав покупателя своих товаров и услуг. Деятельность в рыночной экономике связана с риском и ответственностью: продавцы и покупатели затрачивают собственные средства и рискуют ими. Поскольку фирмы плановых зданий не получают, управление в этих условиях решает следующие проблемы:

- ориентация на спрос и конъюнктуру рынка;
- производство тех видов товаров, которые пользуются большим спросом у покупателей и гарантируют получение намеченной прибыли;
- обеспечение эффективности деятельности.

Все сказанное выше не означает, что государство не вмешивается в хозяйственную жизнь общества. Современная рыночная экономика регулируется государством, которое применяет разные методы воздействия на нее. К таким методам можно отнести финансовую политику, контроль над монополиями, помощь предпринимательству. В государственном секторе имеется определенное число предприятий, и государство само участвует в бизнесе. Такая экономика, в которой рынок регулируется, называется смешанной. Но и смешанной экономике остается неизблемым принцип экономической свободы, означающий, что хозяйствующий субъект свободен, ориентируется на нужды и потребности рынка и сам отвечает за результаты своих решений и действий.

Управление – это постоянно развивающийся процесс, который является частью общего поступательного движения общества.

Во-первых, развитие управления находится в сильной зависимости от уровня развития производительных сил.

Во-вторых, почти все подходы к решению проблем развития управления связаны с отработанным в прошлом опытом решения аналогичных проблем.

1.3. Система управленческих технологий

В зависимости от уровня развития средств производства выделяется три типа управления: традиционное управление; управление промышленной стадии; управление постиндустриальной стадии.

Традиционное управление характерно для начального этапа развития промышленного производства, когда отсутствовали машинные технологии и господствовал ручной труд. Это управление строилось в зависимости от возможностей человека, который со всеми умениями и способностями

находился в центре производственного процесса.

На промышленной стадии развития производства человек выступает как приложение к машине. Организация производства и его управление преимущественно задаются темпом и технологией производства, а от работника требуется умелое, рациональное использование технических средств.

В условиях НТР (постиндустриальная стадия) человек выходит из подчинения машины и становится над ней. Происходит и коренная перестройка управления: оно превращается в управление, идущее от человека, а не от машины.

Развитие управления, возрастание его роли, постоянное расширение сети органов управления – закономерное выражение общественно- исторического прогресса. Организация управления становится все более сложным делом, постоянно растет число людей, занятых управленческим трудом, без которого не могут существовать процессы общественного производства; обогащается система знаний об управлении общественным производством.

Итак, управление – практика постоянно развивающаяся. Менялась практика управления – изменялось и учение об управлении; взгляды на управление развивались по мере развития общественных отношений, изменения бизнеса, совершенствования технологии производства.

Современной теорией управления социально-экономическими системами выступает менеджмент.

Современный менеджмент отличается гуманизация управленческой деятельности, которая выражается в направленности работы на повышение благосостояния персонала предприятия.

Сущность современного менеджмента составляет управление организацией в условиях рынка с учетом использования методов и механизмов хозяйствования, характерные для рыночной экономики.

Прежде всего, это проявляется в направленности деятельности организации по удовлетворению общественной потребности и спроса рынка на обеспечение требований конкретных потребителей. На разработку и производство тех видов продукции и услуг, которые могут быть реализованы и обеспечат получение желаемой прибыли. Особенностью менеджмента, определяющей его содержание, является постоянная адаптация деятельности организации и управления к внешней среде, включая корректировку целей и программ в зависимости от конъюнктуры рынка и изменений социально-экономической среды. Важной составляющей менеджмента, отражающей его сущность является также его направленность на постоянное повышение эффективности производства за счет получения лучших результатов с наименьшими затратами.

Менеджмент обеспечивает существование, функционирование и развитие организации.

Менеджмент – это система рациональной организации управления

производственной деятельностью, направленная на эффективное достижение запланированных результатов.

Отличие менеджмента от управления заключается в совершенно новой цели деятельности и в методах достижения этой цели.

Цель управления организацией при плановой экономике – выполнение формального плана.

Цель менеджмента – наиболее полное удовлетворение постоянно учитываемых реальных потребностей человека через рыночный механизм спроса, предложения и прибыли. Метод достижения цели управления организацией при плановой экономике – административное регулирование, базирующиеся на командном давлении. Метод достижения цели менеджера – создание экономической заинтересованности работника в результатах его труда. Менеджмент представляет новый для нашей страны тип управляющего.

Эффективный менеджмент предполагает хозяйственную самостоятельность организаций, обеспечивающую свободу принятия управленческих решений теми, кто несет ответственность за конечные результаты деятельности организации и ее подразделений, а также необходимость использования современной информационной базы и компьютерной техники при принятии обоснованных и оптимальных решений.

Характерные черты менеджмента.

Во-первых, менеджмент представляет особый вид деятельности, присущий рыночной экономике. При этом следует понимать профессиональное управление, элементами которого являются всесторонний анализ и учет конкретных условий функционирования предприятия, разработка, реализация и управления нововведениями, формулирование стратегии и тактики развития предприятия и т.д.

Во-вторых, менеджмент основывается на экономических методах управления, которые ориентированы на получение экономической выгоды или социального эффекта.

В-третьих, управление предприятием направлено на достижение эффективной организации труда, постоянное повышение производительности труда и качество продукции или услуг, которые являются главными элементами конкурентных преимуществ предприятия, определяющими его позицию на рынке.

В-четвертых, менеджмент это система гибкого управления, позволяющая предприятию своевременно перестраивать свою деятельность, реагировать на конъюнктуру рынка, а также на изменение условий конкурентной борьбы и социальные факторы развития.

В-пятых, менеджмент следует рассматривать как науку и искусство организации и координации совместной деятельности людей, умение работать с ними для достижения целей организации, используя наиболее подходящие для конкретных условий стили и методы руководства.

1.4. Актуальные проблемы управления в сфере физической

культуры и спорта

В физической культуре и спорте правомерно употреблять понятие «управление» применительно ко всем сферам: в ряде случаев спортсмен осуществляет воздействие на объекты неживой природы, управляя разнообразными, зачастую специальными, транспортными средствами (автомобилем, самолетом, вертолетом, санями, яхтой и т.д.); в ряде случаев спортсмен осуществляет воздействие на объекты живой природы, управляя различными животными (лошадьми, оленями, собаками и т.п.).

Однако воздействие на объекты живой природы в физической культуре и спорте не ограничивается только животными, но включает специфическое влияние и на организм самого спортсмена, выступающего в качестве как биосоциального, так и социобиологического объекта. Данная ситуация также нашла отражение в понятие «управление подготовкой спортсмена», которая трактуется как оптимизация поведения спортсмена, целесообразное развитие его подготовленности, обеспечивающее достижение наивысших спортивных результатов, включающие следующие операции: прогнозирование результатов, моделирование параметров соревновательной деятельности, уровня подготовленности и развития функциональных систем организма, программирование тренировочного процесса, комплексный контроль за уровнем подготовленности, внесение коррекций в систему подготовки;

Физическая культура и спорт относится к сфере социальной жизни, представляя собой неотъемлемый элемент нематериального производства.

В связи с этим не вызывает сомнения правомочность использования понятия «управление» применительно к физической культуре и спорту как к отрасли.

Управление физической культурой и спортом представляет собой систему конкретных форм и методов сознательной деятельности, направленной на обеспечение эффективного функционирования отрасли физической культуры и спорта в целях наиболее полного удовлетворения потребностей людей в физическом совершенствовании.

Управлению в физической культуре и спорте свойственен ряд закономерностей.

Закономерности проявляется в следующем: управление, возникнув фактически как управление производством, в процессе своего исторического развития все больше и больше внимания уделяет человеческому фактору – управлению людьми, коллективами людей, иными словами – управлению в сфере социальной жизни. Поэтому не случайно, что в рамках управления социальной сферой вообще и управления физической культурой и спортом в частности все большее значение придается менеджменту как одному из специфических видов управления в рамках конкретной физкультурно-спортивной организации, а также маркетингу, зародившемуся как производственно-экономический специфический вид управления спросом на продукт, в первую очередь на товар, и распространившемся в настоящее

время на нетоварную продукцию, к которой относятся и разнообразные социально-культурные (нематериальные) услуги, предоставляемые в сфере физической культуры и спорта.

Контрольные задания

1. Объясните, для чего нужно управление?
2. Поясните сущность менеджмента и его отличие от понятия «управление».
3. Раскройте суть управленческого воздействия
4. Какая зависимость существует между объектом управления и субъектом управления?
5. В чем отличие плановой экономики от рыночной?
6. Назовите актуальные проблемы управления в сфере ФКиС
7. Сформулируйте определение менеджмента
8. Сформулируйте содержание менеджмента как науки и практики управления.
9. Назовите черты менеджмента.
10. Приведите общее понимание и определение менеджмента.

1.2. Менеджмент как наука, направления, школы и подходы менеджмента

1. Менеджмент как наука об управлении организации и людьми в ней

В русском переводе термин «Менеджмент» является аналогом понятия «управление», что не в полной мере соответствует действительности, хотя и отражает общую суть обоих понятий применительно к управлению организацией. Для корректности использования понятий «менеджмент» и «управление» в сфере управления следует отразить их содержательные отличия:

Понятие «управление» намного шире. Оно применяется во многих видах человеческой деятельности и разных ее сферах (управление в неживой природе, биологических системах, управление государством и т.д.), а также применительно к органам управления.

Термин «менеджмент» применяется лишь к управлению социально-экономическими процессами на уровне предприятия, корпорации, действующих в рыночных условиях, хотя в последнее время его стали употреблять и в отношении не предпринимательских организаций.

Менеджмент – это работа с людьми по определению, уяснению и достижению целей, стоящих перед организацией и достигаемых путем выполнения таких функций, как планирование, организация деятельности, работа с кадрами, контроль. В передовых странах с рыночной экономикой менеджмент считается профессией.

Совместная производственная деятельность людей всегда осуществляется сознательно и целеустремленно, что требовало согласованности и координированности действий, специального регулирования, правил и по-

рядка деловых взаимосвязей участников трудовых процессов. Историческая практика социального взаимодействия выявила необходимость в специалистах управления, вызвала к жизни профессию организатора, управляющего, менеджера.

Менеджмент – система рациональной организации управления производственной деятельностью, направленное на эффективное достижение запланированных результатов.

Менеджмент как наука исторически сложился в ответ на потребности крупного бизнеса в виде системы научных знаний об управлении в коммерческих организациях. В настоящее время понятие «менеджмента» распространены на всю социальную сферу.

Научную основу менеджмента составляет вся сумма знаний об управлении, в виде различных концепций и теорий, основным содержанием которых являются законы и закономерности, принципы, функции, формы и методы целенаправленной деятельности людей в процессе управления.

Основные усилия менеджмента как науки направлены на объяснение природы управленческого труда, установление связей между причиной и следствием, выявление факторов и условий, при которых совместный труд людей оказывается наиболее эффективным.

Упорядочение знаний о менеджменте позволит квалифицированно управлять делами, но и прогнозировать развитие событий и, следовательно, определить стратегию и тактику деятельности организации.

Хотя проблемы управления интересовали людей на протяжении всей человеческой истории, менеджмент как особая дисциплина возник только на рубеже XIX–XX веков. В настоящее время он представляет собой науку, которая не только вырабатывает свои собственные понятия, но и заимствует их из других наук (социологии, психологии, теории коммуникации, политологии и т.д.)

Почему возникла необходимость в менеджменте как науке об управлении?

Современное общество пришло к тому, что возвращение всех функций, связанных с производством, какого-либо материального блага или услуги, к одному человеку оказалось просто невозможным. Существует множество причин, которые сделали необходимым возникновение социального управления:

1. Одна из основных причин – **разделение труда**. Те функции, которые раньше выполнял один человек, были распределены между членами коллектива; наиболее ярким проявлением этого процесса является, например, конвейерное производство, разработанное одним из основателей менеджмента Генри Фордом;

2. Разделение труда тесно связано с другим фактором – **технологическим усложнением процесса производства**. По мере того как процесс производства усложнялся, эти функции определенным образом распреде-

лялись между участниками производственного процесса.

3. Усложнение структуры производства привело к тому, что перед руководством предприятий возникла **задача управления этим сложным процессом.**

Современный этап развития производства характеризуется тем, что важную роль стали играть очень крупные производства и корпорации, обладающие огромной структурной сложностью. Естественно, это привело к разделению труда и в управляющей подсистеме, поскольку принятие управленческих решений оказалось очень сложным процессом, требующим учета множества факторов.

Все эти факторы тесно взаимосвязаны друг с другом. Для того, чтобы управление в таких условиях было возможным, необходимо наличие квалифицированных специалистов. Не случайно менеджмент в настоящее время считается как особая профессия. Существует определенный объем знаний, которыми должен обладать менеджер; ему предписываются особые функции; существует особый набор норм поведения, которые предписываются менеджеру. Все это указывает на то, что менеджмент – это особая сфера деятельности, очень четко отграниченная от других сфер.

Термин «менеджер» в рыночной экономике широко распространен и употребляется применительно к руководителям предприятия, его структурных подразделений, отделов, производств, цехов, участков и т.п.

Менеджер выступает в роли организатора, обеспечивает взаимодействие сотрудников для достижения целей фирмы. Как администратор – применяет меры регламентируемого административного воздействия. Как специалист – ставит задачи, определяя, что и как надо делать для выполнения работы. Как дипломат – ведет переговоры, контактирует с субъектами внешней среды. Как инноватор он воплощает в жизнь достижения научно-технического и социального прогресса инициирует инновационную деятельность сотрудников вверенного подразделения или предприятия. Как воспитатель – морально мотивирует деятельность сотрудников, ориентируя их на творческий, инициативный, эффективный труд.

Основные признаки менеджера: *Менеджер – наемный управляющий.* Наем менеджера осуществляет собственник предприятия. Собственник, как правило, занимает только главного менеджера – руководителя предприятия, который в свою очередь подбирает и вводит в должность других менеджеров и работников организации.

Менеджер – должностное лицо. Менеджер всегда занимает определенную вакансию в штатном расписании организации – управленческий пост. Как должностное лицо менеджер выполняет управленческие функции, для чего использует делегированные ему полномочия, и распоряжается ресурсами организации. Полномочия – это ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников для достижения целей предприятия. Наличие такого права у менеджера опреде-

ляет его возможность распоряжаться ресурсами и влиять на ситуацию.

Менеджер имеет власть. Власть менеджера в организации дается не собственностью, а должностью, не установленной системой разделения и кооперации труда (власть формального лидера), а также системой психологических взаимоотношений людей (власть неформального лидера).

Менеджер управляет людьми. В подчинении менеджера всегда находятся сотрудники. Управление их знаниями, умениями, навыками есть управление персоналом. Кроме того, к ресурсам менеджера относятся природные и материальные (включая финансовые) ресурсы, а также информация и время. Качество используемых ресурсов оказывает существенное влияние на продуктивность работы менеджера.

Управляя, менеджер принимает и реализует управленческие решения. Принятие управленческих решений – отличительный признак менеджера, выделивший управленческий труд из системы общественного труда.

Менеджер – профессионально подготовленный управляющий. Профессиональная подготовка в сфере управления необходима и не может быть заменена подготовкой по отдельным специальностям: гуманитарным, экономическим, техническим, естественнонаучным и др.

Реальная управленческая практика гораздо богаче выделенных признаков. Так, менеджер может совмещать функции предпринимателя и собственника, иметь в распоряжении только два ресурса: информацию и время, не проходить профессиональной подготовки. Однако рассмотрение этих признаков способствует научному пониманию менеджера в целом.

В настоящее время в сфере физкультурно-оздоровительного движения и туризма господствует концепция приоритета личности, личных потребностей, интересов и вкуса человека и их первоочередного удовлетворения общественной системой производства (с учетом необходимости прибыли, нужной для расширенного воспроизводства и благосостояния производителя) Это предполагает **социально-экономический** подход к развитию и осуществлению управления, признает рынок и относительно свободные экономические условия удовлетворения потребностей потребителя. С расширением рыночных отношений и соответствующих коммуникативных связей упрочивается **информационно-экономический** характер управления, а в сфере управленческого регулирования взаимодействия производителя, посредника и потребителя ведущую роль приобретает **социально-гуманитарный** подход, учитывающий потребности и интересы каждого участника рыночных взаимоотношений.

2. История и этапы развития управленческой мысли

Как самостоятельная наука менеджмент зародился на рубеже XIX – XX веков. Именно в этот период появились первые работы, посвященные управлению хозяйственной деятельностью. Почему проблема управления стала настолько важным объектом внимания, что ей посвятили самостоя-

тельную дисциплину.

– Разделение труда привело к тому, что производство стало очень сложным, а следовательно, усложнились и механизмы управления им.

– Без эффективного управления невозможно нормальное функционирование предприятия, которое предполагает и получение прибыли. Это и стало основной предпосылкой формирования представлений об управлении.

Теория менеджмента как наука активно формировалась со второй половины XIX в. В ее разработке участвовали специалисты различных отраслей и профессий – инженеры и экономисты, математики и социологи. Управление как профессия – это очень характерная черта современной цивилизации. В начале XX века были сформулированы такие концепции, как концепция «научного управления» Ф. Тейлора, концепция «идеальной бюрократии» М. Вебера, «наука администрирования» А. Файоля, которые заложили основу этой области знания. Первоначально эта теория развивалась как сугубо рациональная.

Однако уже в 30-е годы технократические иллюзии, которые были заложены в науке об управлении, постепенно начали развеиваться. Стало очевидным, что все далеко не так просто, что все нельзя объяснить исключительно рационально. Рационализм в менеджменте – далеко не единственный, а часто и не лучший путь повышения эффективности работы организаций. Реакцией на ограниченность управленческого рационализма в системе управленческих знаний стало так называемое поведенческое направление, в основе которого лежат достижения психологии, социологии, культурологии, направление, которое дало возможности углубленного понимания сути управления в организациях.

Именно на основе этого направления была осуществлена разработка рекомендаций по совершенствованию «человеческих отношений», мобилизации «человеческого фактора», усилению участия рядовых работников в управлении. Рационалистическое и поведенческое направления развивались параллельно и часто конфликтуя между собой.

В 50–60-е годы сильное влияние на мышление управляющих оказали идеи так называемого «организационного гуманизма», в соответствии с которыми было предложено отказаться от жесткого контроля в пользу более человеческого подхода к рядовым сотрудникам. Кроме того, в этот период важную роль играли представления о предприятии как открытой системе, т.е. системе, которая активно взаимодействует со своей средой и приспособливает свое устройство к тому контакту, в котором она существует. То есть состоянию внешней среды предприятия.

В 70-х годах большой популярностью пользовалась концепция ситуационного подхода, которая исходила из допустимости различных типов систем управления, не только жестко регламентированных, но и основанных на свободе. При этом считалось, что жесткость организации напрямую зависит от конкретных характеристик организационного контекста. Такой

подход не мог не примирить тех, кто делал ставку на рациональные системы, и тех, кто видел основной фактор, приводящий к эффективности деятельности, в мобилизации человеческого потенциала.

3. Рационалистическое направление

Бурное развитие производственных сил во второй половине прошлого века, технический прогресс и машинное производство требовало четкой организации, стандартизации и сертификации производственных процессов.

Школа научного управления (1885–1920 гг.). Основоположником научного менеджмента считают американского ученого, инженера Фредерика Уинслоу Тэйлора (1856–1915 гг.) Он первый поставил задачу усовершенствовать существующие методы управления. На его могиле сделана надпись: «Отец научного менеджмента».

Тэйлор и его последователи использовали наблюдение, замеры, анализ и логику для совершенствования многих операций ручного труда, добиваясь более эффективного их выполнения. При этом использовались хронометры и кинокамера. В 1911г. была опубликована фундаментальная работа Тэйлора

«Принципы и методы научного управления», основные положения которой сводились к следующему:

1. Создание научного фундамента вместо старых практически сложившихся методов работы, исследование каждого отдельного ее элемента.
2. Отбор рабочих на основе научных критериев, их тренировка и обучение.
3. Сотрудничество между администрацией и рабочими в деле практического внедрения научно обоснованной системы организации труда.
4. Равномерное распределение труда и ответственности между администрацией и рабочими.
5. Использование прогрессивной системы оплаты труда для стимулирования большей производительности.

Сторонники научного управления выступали за отделение управленческих функций обдумывания планирования от фактического выполнения работы, т.е. они считали, что работа по управлению – это определенная специальность, и что организация выиграет, если каждый будет заниматься своим делом.

Концепция научного управления стала переломным этапом, в результате которого менеджмент был признан самостоятельной областью научных исследований.

Административная школа управления

Если работы сторонников научного управления касались повышения эффективности на конкретных рабочих местах (т.е. на уровне ниже управленческого), то с возникновением **административной (классической)** школы специалисты начали работать над совершенствованием управления

организацией в целом.

Анри Файоль (1841–1925 гг.), с именем которого связано возникновение этой школы, в течение 30 лет руководил крупной французской горнодобывающей и металлургической компанией. Он вывел ее из состояния банкротства и оставил одним из самых процветающих концернов.

Один из важнейших тезисов Файоля заключался в универсальности разработанных им принципов управления, следование которым приведет организацию к успеху:

1. Разделение труда. Цель – производить больше и лучше при тех же усилиях. Однако разделение труда имеет свои пределы, за которыми теряется эффективность.

2. Полномочия и ответственность. Люди, отдающие приказы, должны нести ответственность за последствия их выполнения.

3. Дисциплина. Она предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работниками, а также справедливо применяемые санкции. Она обязательна как для высших руководителей, так и для рядовых работников.

4. Единоначалие. Работник должен получать указания только от одного непосредственного начальника и отчетываться перед ним.

5. Единство направления. Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя.

6. Подчиненность личных интересов общим. Интересы одного работника или группы не должны превалировать над интересами организации.

7. Вознаграждение. Чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать справедливую оплату за свою службу.

8. Централизация. Вопрос централизации и децентрализации есть просто вопрос меры, и они варьируются в зависимости от конкретных условий.

9. Скалярная цепь (иерархия). Это ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от высшего до самого низшего ранга. Для успешного функционирования иерархической структуры нужны горизонтальные связи, не нарушающие принципы иерархии.

10. Порядок. Место – для всего и все на своем месте.

11. Справедливость. Лояльность и преданность персонала должна обеспечиваться добром и справедливостью администраторов во взаимоотношениях с подчиненными.

12. Стабильность рабочего места для персонала. Излишняя текучесть кадров представляет собой одновременно и причина, и следствие плохого управления. Обычно персонал хорошей компании стабилен.

13. Инициатива. Инициатива – это разработка плана и его реализация, и она доставляет большое удовлетворение всякому мыслящему человеку. Поэтому подчиненные должны получить возможность проявить личную инициативу.

14. Корпоративный дух. Менеджер должен поощрять коллективизм

во все его формах.

Школа количественных методов

Использование математики, статистики и других, связанных с ними, областей знаний в управлении широко начало внедряться в послевоенное время, и особый толчок получило с развитием компьютеров.

Различные количественные методы группируются под общим названием «исследование операций».

Специалисты по исследованию операций разрабатывают модель проблемной ситуации. Модели упрощают сложные проблемы и тем самым облегчают понимание реальности, сокращают число переменных до управляемого количества. Переменным задаются количественные значения, благодаря чему можно сравнивать и описывать каждую переменную и отношения между ними. Развитие компьютеров позволило разрабатывать более сложные модели, которые приближаются к реальности и являются более точными.

Влияние и практическое использование количественных методов было не столь значительно, как предсказывали его сторонники. Отчасти это объяснялось тем, что до конца 60-х годов (а в странах бывшего СССР – значительно позже) у менеджеров не было достаточного образования для понимания и применения этих методов. В настоящее время положение меняется: при подготовке менеджеров изучают количественные методы и применение компьютеров.

Значительное место в разработке экономико-математических методов принадлежит русским ученым.

Широко известен своими работами по теории вероятностей и математической статистике Е.Е. Слуцкий. Во всем мире признан приоритет академика Л.В. Канторовича в разработке литейного программирования и применения этого метода для различных практических задач: распределение работ между видами оборудования, использование комплексного сырья, раскрой материалов, распределение посевных площадей, составление плана перевозок и др. За исследования по оптимальному использованию ресурсов в 1975 г. Л.В. Канторовичу была присуждена Нобелевская премия.

Данное направление получило развитие и в Белоруссии. Работы по оптимизационным решениям профессоров В.А. Емеличева и М.М. Ковалева получили известность в ближнем и дальнем зарубежье.

4. Поведенческое направление (школа человеческих отношений и поведенческих наук)

В начале тридцатых годов в противовес предыдущим школам, не способным полностью осознать значение человеческого фактора как основного элемента эффективности организации, сформировалось и получило широкое развитие гуманистическое направление в менеджменте. В этом направлении выделяют два этапа: *школа человеческих отношений (1930–*

1950 гг.) и школа поведенческих наук (1950 – наст. время).

Одним из первых ученых, внедривших психологию в бизнес, промышленность и управление, была американский социолог Мери Паркер Роллет (1868–1933 гг.) Она первая дала определению менеджменту как «обеспечению выполнения работы с помощью других лиц» Одной из первых она выдвинула идею участия рабочих в управлении. Она призывала создавать на предприятиях атмосферу общности интересов, на основе которой может быть обеспечен максимальный вклад всех рабочих и служащих в достижение целей организации.

Но все же принято считать, что данная школа возникла в результате шестилетних опытов (1926–1932 гг.) группы промышленных психологов во главе с Элтоном Мэйо (1880–1949 гг.). Исследования проводились на заводе телефонного оборудования.

Мэйо выделил на основе взаимной симпатии группу молодых сборщиц реле и поместил их в отдельное помещение. Группа работала без мастера, лишь под наблюдением экспериментатора. Работницам объяснили, что целью эксперимента является выяснение условий для наиболее рациональной организации труда. Им также сообщили, что она верит им, ценит их сотрудничество.

В ходе исследований менялись условия работы: освещение, температура, порядок работы, условия оплаты и др. Наблюдатели измеряли температуру тела работниц, расспрашивали их о настроении, о домашних делах; советовались с ними об изменениях в эксперименте; принимали их поправки и рационализаторские предложения; выслуживали жалобы. Короче говоря, Мэйо проявил интерес к сфере человеческих отношений, к моральному состоянию рабочих, к их внутреннему миру, разделяя их чаяния и опасения. Он обратил внимание на те факторы, с которыми совершенно не считались Тейлор и другие представители механического подхода.

Производительность труда и моральный климат в экспериментальной группе стабильно улучшались на протяжении двух с половиной лет. Затем все нововведения отменили, но, к удивлению исследователей, выработка сборщиц продолжала оставаться такой же высокой.

Э. Мэйо объяснил это тем, что сработали неформальные человеческие отношения, сложившиеся в группе. Работницы подружились между собой, свободно разговаривали во время работы, отлучались с рабочих мест по мере необходимости. Работа оплачивалась по выработке в группе, а не в цехе. Наблюдатели сделали все, чтобы расположить к себе работниц, создать непринужденную атмосферу. Отсюда и возник термин «человеческие отношения».

От изначального наблюдения за небольшой группой работниц исследования в последующем расширились, включая различные направления и вовлекая в эксперимент около 21000 работников.

Основной вывод Э. Мэйо сводился к утверждению, что решающее

влияние на производительность труда оказывают не только материальные факторы, но главным образом психологические и социальные факторы. Если Тэйлор знал только два стимула – угроза наказания и денежное поощрение, то Мэйо установил, что для рабочего психологический климат и моральные стимулы являются не менее важным аргументами.

Последователи этой школы рекомендовали руководству проявить большую заботу о своих подчиненных, использовать такие приемы управления человеческими отношениями, как консультацию с работниками и предоставление им более широких возможностей общения на работе.

Школа поведенческих наук возникла в 30-е г.

Свое название школа получила от широко известных психологических терминов поведение, наука о поведении. Исходная предпосылка поведения заключается в том, что необходимо изучать не сознание, а поведение человека, которое представляет собой реакцию на стимул.

Важным вкладом школы поведенческих наук в развитие управленческой мысли исследования поведения людей на работе, объединенные общим названием «исследования организационного поведения». Применение наук о человеческом поведении в управлении и формирование организации таким образом, чтобы каждый работник был использован в соответствии с его потенциалом, получило развитие как теория человеческих ресурсов.

Основной целью этой школы был поиск путей улучшения результативности деятельности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов. Новый подход был направлен на разработку таких приемов менеджмента, которые способствовали бы осознанию человеком его возможностей на основе применения концепций поведенческих наук к управлению организацией.

Заслугой школы является изучение проблемы мотивов и потребностей, а также возможностей их эффективного использования в менеджменте. Вывод этой школы о том, что работа человека будет в том случае успешной, если положительная мотивация сопровождается достаточными усилиями и определенными способностями, стал программой эффективного управления трудовыми ресурсами, а научная концепция стала известной как теория человеческих ресурсов.

5. Системное направление и его подходы

Системный подход в менеджменте

Общим недостатком предыдущих школ и подходов было то, что они концентрировали внимание на каком-то одном важном элементе, а не рассматривали эффективность управления как результат многих факторов. Попытка ликвидировать этот недостаток предпринята в рамках системного и ситуационного подходов.

Сторонники **системного подхода** (конец 50-х годов – наст. время)

рассматривают организацию как систему взаимосвязанных элементов и в качестве главного условия достижения максимальной эффективности считают их согласованное функционирование.

Станки, машины, телевизоры, агрегаты, компьютеры – все это примеры систем. Они состоят из множества элементов (узлов, агрегатов, деталей), каждый из которых работает во взаимодействии с другими для создания единого целого, характеризующегося конкретными свойствами. Все элементы взаимозависимы. Если хотя бы один из них перестанет работать, или будет работать плохо, вся система будет давать сбои. Например, проржавевший проводок у аккумулятора не подаст ток в электросистему автомобиля и он вообще не будет работать.

Все биологические организмы – тоже системы, равно как и человек. Жизнь его зависит от множества правильно функционирующих взаимозависимых органов, которые все вместе составляют уникальное существо, каким является человек.

Любая организация также является системой, состоящей из групп элементов, имеющих ограниченные цели. Общая цель организации заключается в достижении оптимального уровня эффективности системы в целом. Более важным, чем достижение максимальной эффективности отдельных частей, является достижение наиболее эффективного функционирования всей организации.

Различают два вида систем: открытые и закрытые. Закрытая система полностью изолирована от внешней среды, т.е. не обменивается с ней информацией и энергией.

Напротив, открытая система непрерывно обменивается с внешней средой. Она получает извне энергию, информацию, другие ресурсы. Преобразует или перерабатывает это «сырье» и выдает конечный продукт (продукция, услуги, информация) снова во внешнюю среду. Открытая система способна приспосабливаться к изменениям во внешней среде. Закрытая же система, не будучи связанной с внешней средой, движется к дезорганизации и разрушению.

До середины 60-х годов большинство исследователей, занимавшихся проблемами организационного управления, искали причины поведения организации и ее членов внутри самой системы. Их анализ не выходил обычно за рамки системы. Организация рассматривалась как изолированное целое. Почти не уделялось внимание внешней среде и протекающим в ней процессам как возможному объяснению изменений внутри организации.

Системный подход подчеркивает важность внешней среды. Он полагает, что внешние силы могут быть основными детерминантами успеха организации.

Каждая организация представляет собой систему, состоящую из подсистем. Подсистемы выполняют определенные функции и взаимодействуют между собой. Подразделения, отделы, службы, уровни управления –

все это подсистемы организации. В свою очередь, они могут состоять из более мелких подсистем. А так как они все взаимосвязаны и взаимозависимы, то неправильное функционирование хотя бы одной из них может оказать влияние на работу всей организации. Изменения во внешней среде постоянно воздействуют на организацию, и она постоянно приспосабливается к этим изменениям.

Нарушение функционирования в одной части системы вызывает трудности в других частях. Например, крупный банк является системой, которая действует внутри более широкого окружения, взаимодействует и связан с ним, а также испытывает на себе его воздействие. Отделы и филиалы банка являются подсистемами, которые должны взаимодействовать бесконфликтно, чтобы банк как целое работал эффективно. Если что-то нарушается в подсистеме, она в конечном счете (если ее не сдерживать) повлияет на эффективность деятельности банка в целом.

Ситуационный подход

Сущность ситуационного подхода (конец 60-х годов по настоящее время) состоит в необходимости учета конкретных обстоятельств (конкретная ситуация в конкретной организации в данное конкретное время). Делая так, руководители лучше уясняют, какие методы и приемы необходимо использовать для достижения целей организации. Если системный подход указывает на то, что организация состоит из многих взаимозависимых элементов и является открытой системой, но конкретно не определяет основные факторы и условия внутри и вне организации, влияющие на эффективность управления, то ситуационный подход, являясь логическим продолжением системного, концентрирует внимание на этих факторах и их влиянию на деятельность организации.

Учет ситуации не представляет собой чего-то нового в управленческой науке. Но лишь в конце шестидесятых годов управление и смежные науки получили необходимое развитие, которое позволило справляться с переменными, влияющими на организацию и эффективность управления в различных ситуациях.

В соответствии с ситуационным подходом считается, что единство общего процесса управления не отрицает широкого спектра специфических приемов, применяемых руководителем для эффективного достижения целей организации. К примеру, любая организация для успешной деятельности должна создать организационную структуру. А способы построения структур могут быть различны: больше или меньше иерархических уровней, больше или меньше полномочий передано на нижние уровни управления, закрепление конкретного рода деятельности за определенными подразделениями или лицами и т.д. То есть руководство должно принять решение, какая структура будет лучше соответствовать данной ситуации. Более того, может измениться сама ситуация, и тогда руководство принимает решение о соответствующем изменении организационной структуры

для поддержания эффективности организации.

Американские авторы следующим образом представляют методологию ситуационного подхода:

1. Руководитель должен быть знаком со средствами профессионального управления, доказавшими свою эффективность. Это предполагает понимание процесса управления, системного анализа, психологии управления, методов планирования и контроля, количественных методов принятия решения.

2. Каждая из управленческих концепций или методик имеет свои слабые стороны в случае, когда они применяются к конкретной ситуации. Руководитель должен предвидеть ожидаемые последствия от применения данной методики или концепции, как положительные, так и отрицательные.

3. Руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию. То есть необходимо определить, какие факторы (переменные) являются наиболее важными в данной ситуации и какой вероятный эффект повлечет за собой изменение за собой изменение одного или нескольких из них.

4. Руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы, которые дали бы минимальный отрицательный эффект, с конкретными ситуациями, обеспечивая достижение целей организации наиболее эффективным путем в условиях существующих обстоятельств.

Успех данного подхода в значительной степени зависит от третьего шага, т.е. настолько верно будут оценены переменные ситуации. Последние исследования говорят о том, что основные ситуационные переменные могут быть выделены. Это и является наиболее существенным вкладом ситуационного подхода в управление.

Нельзя определить все переменные, влияющие на организацию. Но для практических целей менеджеры могут рассматривать наиболее значимые из них (немногим более десяти), которые, по мнению большинства авторов, можно разделить на две группы: внутренние и внешние переменные (ситуационные факторы внутренней и внешней среды организации).

Процессный подход

В соответствии с *процессным подходом* (1950 г. – по наст. время) управление рассматривается как процесс. Оно не является каким-то единовременным действием и представляет собой серию непрерывных взаимосвязанных действий, называемых управленческими функциями. Каждая функция также является процессом, т.к., в свою очередь, состоит из серии взаимосвязанных действий. Процесс управления представляет собой общую сумму всех функций.

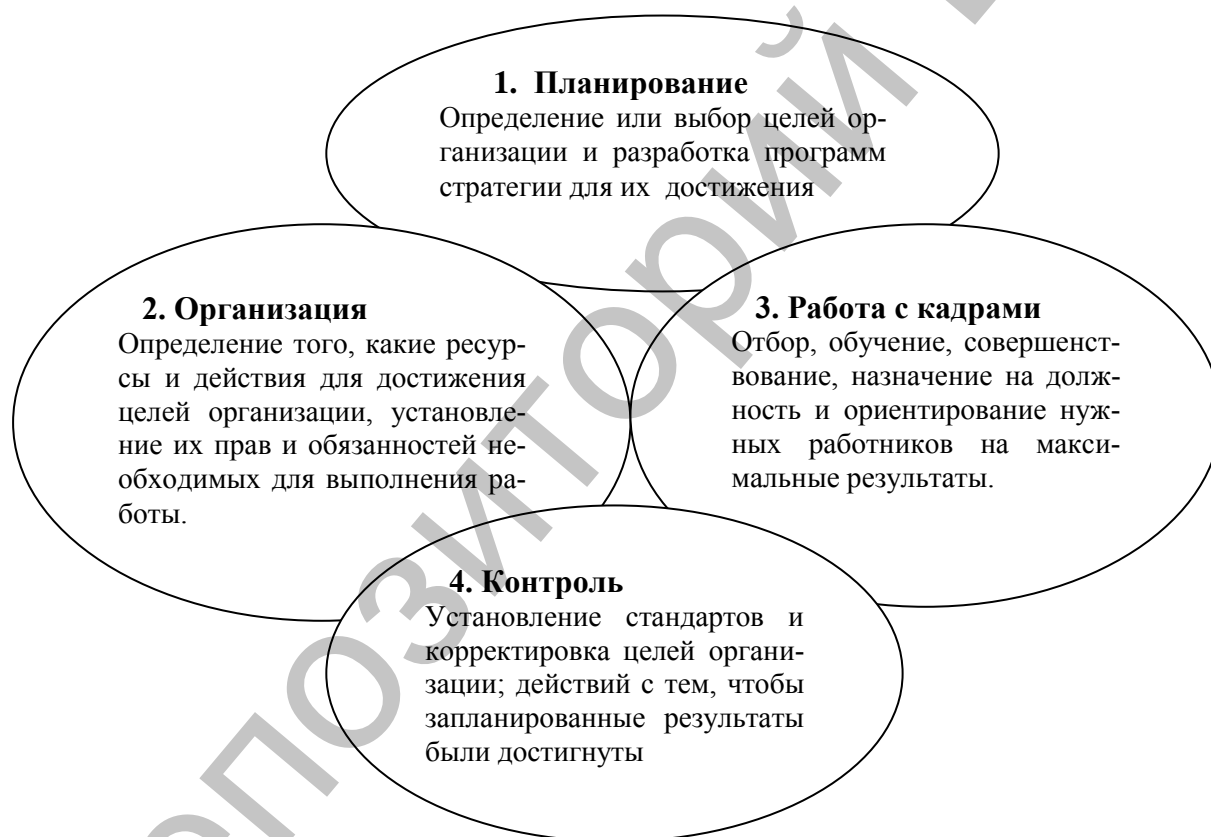
Первоначальную разработку этой концепции приписывают представителям административной школы и, в частности, А. Файолю. Они рассматривали функции управления как не зависящие друг от друга. В противоположность этому процессный подход рассматривает их как взаимосвязанные функции.

Анри Файоль выделил пять функций: планирования, организации,

распорядительства, координации и контроля. В различных публикациях можно встретить следующие функции: планирование, организация, комплектование штата, мотивация, распорядительство, координация, руководство, контроль, коммуникация, исследование, оценка, принятие решения, представительство и ведение переговоров и др.

М.Х. Мескон и другие авторы считают, что применительно ко всем организациям процесс управления состоит из функций планирования, организации, работы с кадрами (включая мотивацию) и контроля. Эти первичные функции объединены связующими процессами коммуникации и принятия решения. Все четыре функции требуют принятия решения и для всех их необходима коммуникация, чтобы получить информацию для принятия решения.

Рассмотрим общие характеристики функций процесса управления.



Нельзя сказать, что одна функция важнее другой – все они необходимы для достижения эффективности организации, однако при различной управленческой деятельности одной или несколькими функциями может отдаваться большее предпочтение, чем другим.

Какова взаимосвязь рассмотренных функций? Они могут выполняться в любой последовательности, порознь или в различном сочетании, но их порядок принято считать следующим: планирование, организация деятельности, работа с кадрами и контроль.

Функции менеджмента выполняются во всех видах организационной

деятельности. И вся ответственность за это ложится на плечи менеджеров. Выполняя свои обязанности, менеджеры планируют и организуют материальные, финансовые и человеческие ресурсы; обеспечивают необходимый штат работников и их мотивацию; руководят, направляют и осуществляют контроль за выполнением работы.

Контрольные задания

1. Сформулируйте содержание менеджмента как науки и практики управления.
2. Поясните содержание менеджмента как управление организацией.
3. Перечислите основные признаки менеджера.
4. Назовите этапы управленческой мысли.
5. Перечислите основные подходы к управлению, определившие эволюцию управленческой мысли.
6. Приведите основные положения концепции административной школы, и ее вклад в развитие управленческой мысли.
7. Сформулируйте сущность школы научного управления и определите ее вклад в развитие управленческой мысли.
8. Назовите основные школы развития управленческой мысли.
9. Приведите основные положения школы поведенческих наук.
10. Сформулируйте концепцию управления школы человеческих наук.
11. Процессный подход в менеджменте: его становление и развитие.
12. Поясните сущность ситуационного подхода в менеджменте.
13. Процессный подход в менеджменте: его становление и развитие.

РАЗДЕЛ II. Системный анализ объекта управления

2.1 Организация как объект управления

1. Общая характеристика организации

Под **организацией** в менеджменте обычно понимают иерархически организованную совокупность людей, объединенных общими коммерческими целями (получение прибыли) и действующих на основе разделения труда.

Прежде всего, слово «организация» в одном из своих значений обозначает «строение, устройство чего-либо». Употребляя слово в этом значении, мы можем говорить, например, об организации досуга студентов, об организации работы в рамках отдела предприятия – другими словами, о том, как организована какая-то деятельность. В этом смысле слово «организация» обозначает признак, а не сущность, явление.

Во втором значении слово «организация» обозначает «совокупность людей, групп, объединенных для достижения какой-то цели, решения какой-либо задачи на основе принципов разделения труда, разделения обязанностей и иерархической структуры». В этом же смысле под организацией понимается «общественное объединение, коммерческая организация, государственное учреждение»

Для того чтобы могла возникнуть организация необходимо наличие трех условий:

- 1) есть хотя бы одна цель, которая объединяет членов организации;
- 2) два человека, которые готовы работать вместе для того, чтобы достичь стоящих перед ними целей;
- 3) есть хотя бы два человека, которые считают себя принадлежащими к организации.

Однако такое употребление данного слова является слишком широким. В частности, существует множество организаций, которые не являются коммерческими, например, школа, церковь, разнообразные общественные объединения. Все эти организации состоят из людей, которые стремятся к достижению каких-то общих целей. Однако от организации, о которых принято говорить в менеджменте, они отличаются тем, что ориентированы на получение прибыли. Конечно, учителя получают зарплату, священники тоже живут на что-то, и нередко можно столкнуться с тем, что основная задача людей, принадлежащих к подобной организации, состоит в зарабатывании денег; кроме того, существуют платные (есть коммерческие) школы, некоторые студенты учатся на договорной основе, т.е. опять таки платят деньги. Тем не менее эти организации не создавались как коммерческие. А менеджмент изучает прежде всего те организации, главная

цель которых состоит в извлечении прибыли, причем эта цель подчиняет себе все остальные.

Обязательные компоненты организации. Любая организация может быть описана с учетом целого ряда компонентов: цели, иерархии, характера управления и степени отношений в организации.

Цель – это образ результата, в котором заинтересована организация и к которому она стремится.

Иерархия предполагает распределение ролей на две группы: роли носителей власти, и роли, ставящие индивида в подчиненное положение. С точки зрения иерархии, выделяют централизованные и не централизованные организации. Централизованные организации предполагают особую координацию и интеграцию усилий.

Управление представляет собой целенаправленное воздействие на личность, чтобы побудить его совершать определенные действия, в которых заинтересована организация и в которых сама личность может быть не заинтересована.

Формализация отношений связана с созданием стандартных образцов поведения для индивидов. Важнейший, хотя и не обязательный, признак – договорное, документальное закрепление правил и норм.

Общие характеристики организации

Все сложные организации, несмотря на их огромное разнообразие, имеют общие характеристики: ресурсы, зависимость от внешней среды, разделение труда и необходимость управления.

Ресурсы представляют предмет труда организации. Если любой организацией определяют достижение ею желаемых результатов путем использования и преобразования определенных ресурсов. Основными ресурсами, используемыми всеми организациями, являются трудовые, финансовые и материальные ресурсы, технологии и информация.

Взаимосвязь с внешней средой является для организации одной из самых значимых ее характеристик. Внешняя среда, как правило, находится вне пределов влияния менеджеров организации. Организация в процессе деятельности стремится использовать возможности внешней среды для достижения своих целей. При этом сами цели также отражают взаимосвязь организации с внешней средой. Организации полностью зависимы от внешней среды, факторы которой определяют общие условия хозяйствования, ресурсы и потребителей.

Разделение труда служит самой очевидной характеристикой организации. Даже два человека, работая вместе для достижения одной цели, должны делить работу между собой, тем более в сложной организации. Сложные организации осуществляют четкое горизонтальное разделение труда за счет образования подразделений, выполняющих определенные задачи для достижения конкретных целей. Как и организации, частью которых они являются, подразделения представляют собой группы людей, дея-

тельность которых сознательно направляется и координируется для достижения целей конкретного подразделения и общих целей организации. Таким образом, сложные организации состоят из нескольких специально созданных для конкретных целей взаимосвязанных организаций, в качестве которых выступают подразделения, а также из многочисленных неформальных групп, возникающих спонтанно в рамках этих подразделений и организации в целом.

Необходимость управления в организации также является ее общей характеристикой. При разделении работы в организации между ее членами для решения конкретных задач возникает необходимость ее координации для достижения общего успеха. Деятельность по координированию работы других людей при достижении целей организации и составляет сущность управления. Именно необходимость, а также развитие средств и методов управления совместной работой больших коллективов сотрудников сложных организаций создали возможность появления и эффективной работы крупных компаний, включая транснациональные корпорации.

2. Признаки формальной организации

Организации бывают формальными и неформальными.

Неформальная организация (группа) – это спонтанно образованное объединение людей по их собственной воле и инициативе и не закрепленное должностными обязанностями.

Неформальные организации формируются стихийно, в контексте неупорядоченных человеческих отношений. Как правило, во главе неформальных организаций стоит человек, который признан всеми или большинством членов как лидер. Впрочем, то, что данный человек является лидером, иногда может не осознаваться членами организации: они просто доверяют ему принятие решений, прислушиваются к его мнению, не задаваясь вопросом о том, какова природа отношений, существующих между ними и лидером.

Формальные организации – это организации, которые направлены создаются людьми. В основе таких организаций лежит договоренность. Формальные организации имеют устав (или любой другой документ, который разграничивает обязанности членов организации).

Формальные организации принято делить на *простые и сложные*.

Простыми называют организации, у которых имеется только одна цель; при достижении этой цели организация может прекратить свое существование. Сложные организации соответственно обладают несколькими целями.

Признаками формальной организации являются:

1. Целостность – то есть организация представляет собой систему, состоящую из взаимосвязанных элементов, каждый из которых вносит свой

вклад в характеристики и развитие целого.

2. Организация прежде всего означает, социальные связи, то есть индивидуумы взаимодействуют внутри организации, причем это взаимодействие ассоциативное, а не коллективное, что отличает организацию от других социальных единиц, таких как семья.

3. Формализация – то есть наличие заранее разработанных и установленных правил и процедур, определяющих поведение работников.

4. Организация имеет границы.

5. Зависимость от внешней среды, которая быстро изменяется и переменные которой менеджер не в состоянии изменить, он может только к ним приспособиться, адаптировать переменные своей внутренней среды.

6. Внутриорганизационное разделение труда, в том числе и труда управляющих.

7. Целевая ориентация организации.

8. Суть организации состоит в преобразовании входящих ресурсов в выходящие товары или услуги.

9. Иерархия власти и разделение труда в выполнении функции.

Формальная организация вместе с неформальной составляют **полную организацию**, именно такую, какая существует и действует реально. Все это учитывается менеджментом для наилучшего выполнения своих управленческих функций. Формальная организация вместе с частью неформальной составляет **сознательную** организацию, действующую на основе упорядоченной и систематизированной информации. Остальная часть неформальной организации соответствует **несознательной** организации.

3. Физкультурно-спортивная организация как система открытого типа

Физкультурно-спортивная организация *представляет собой совокупность людей, объединенных для достижения какой-либо цели, решения какой-либо задачи на основе принципов разделения труда, разграничения обязанностей и иерархической структуры.*

Физкультурно-спортивные организации создаются для удовлетворения разнообразных потребностей людей в сфере физической культуры и спорта, в связи с чем имеют самое разное назначение, размеры, строение и другие характеристики.

В современных условиях для физкультурно-спортивных организаций свойственно функционирование в виде открытых систем.

С точки зрения системного подхода открытие системы характеризуются динамическим взаимодействием с окружающим миром. Физкультурно-спортивные организации получают финансовые, материально-технические, человеческие, информационные и иные ресурсы из внешней среды; их деятельность зависит от клиентов из внешнего мира, потреб-

ляющих производимые услуги и товары.

Любая физкультурно-спортивная организация как открытая система обладает двумя основными свойствами – границами и окружающей средой.

Определение границ физкультурно-спортивной организации зависит как от специфики самой системы, так и с которой она рассматривается в конкретной ситуации. Так, например, границы физкультурно-спортивного сооружения могут определяться местом его расположения, составом входящих в его комплекс спортивных объектов и вспомогательных помещений, количеством мест для зрителей и т.д. Все, что выходит за рамки границ физкультурно-спортивных организаций, является для нее окружающей средой.

Внешнюю по отношению к физкультурно-спортивной организации среду, на изменение которой необходимо адекватно реагировать для достижения эффективности деятельности, составляют: политическая среда (конституционные основы, особенности законодательства, формы собственности, политическая стабильность и т.п.); социальная среда (социальные и этические нормы, воззрения и т.п.); экономическая среда (уровень жизни, капитал, поставщики, потребители, конъюнктура, цены и т.п.); ресурсная среда (рабочая сила, природные ресурсы, инфраструктура, территориальное положение и т.п.); технологическая среда (развитие науки, технологий и т.п.).

Функционирование физкультурно-спортивных организаций становится возможным, как правило, после их регистрации в соответствующей государственной инстанции в качестве юридического лица.

Совокупность разнообразных физкультурно-спортивных организаций может быть классифицирована по различным основаниям: по размерам физкультурно-спортивные организации группируются на *крупные, средние и малые*. По видам и формам собственности физкультурно-спортивные организации подразделяются на находящиеся в государственной, муниципальной (областной), частной (собственность предприятий, граждан) и собственности общественных объединений (общественных организаций и т.д.).

По отношению к прибыли физкультурно-спортивные организации могут быть коммерческими, преследующими извлечение прибыли и ее распределение между участниками деятельности в качестве основной цели, и некоммерческими, которые не стремятся извлекать или распределять полученную прибыль между участниками, но могут осуществлять предпринимательскую деятельность для достижения целей, ради которых они были созданы, и соответствующую этим целям.

Для классификации физкультурно-спортивных организаций можно использовать и иные основания, например, организационно- правовые формы функционирования и т.д.

4. Ресурсы физкультурно-спортивной организации

К основным ресурсам, наиболее необходимым в деятельности организации относят: 1) человеческие ресурсы, 2) капитал, 3) сырье, 4) технологию, 5) информацию.

1. Человеческие ресурсы – это люди, а точнее, те способности, умения и навыки, которые люди продают организации за заработную плату. Люди – это едва ли не самый важный ресурс организации за заработную плату. И действительно, известны примеры, когда только благодаря энтузиазму работников были достигнуты очень амбициозные цели.

В то же время человеческие ресурсы наиболее сложны в использовании. Во-первых, хотя в менеджменте и других дисциплинах выражение «человеческие ресурсы» используется широко, такой термин употреблять достаточно трудно. В более широком смысле людей нельзя использовать так же, как используются деньги, материальные ресурсы, технология и информация. Существуют законы этики, которые предписывают уважительное отношение к людям. Эту мысль сформулировал немецкий философ Иммануил Кант, который утверждал, что человек – это всегда цель, но никак не средство. По этой причине человеческие ресурсы иногда называют «трудовыми ресурсами».

Во-вторых, каждый человек неповторим, он имеет психологические особенности, которые отличают его от других людей. И эти особенности руководству приходится учитывать, когда происходит распределение обязанностей. У любого человека есть сферы, в которых он чувствует себя «как рыба в воде», а также сферы, в которых он испытывает неуверенность. Чтобы сделать работу организации более эффективной, эти особенности личности надо по возможности учитывать.

Трудовые (человеческие ресурсы – это фактор, от которого в значительной степени зависит успех организации. А потому для любой организации необходимы специалисты, способные качественно выполнять свои обязанности и эффективно решать стоящие перед ними задачи. Огромное число специалистов в области экономики, естественных наук, математиков, программистов и представителей других профессий работают в настоящее время за пределами нашей страны. Это указывает на значимость качественного подбора персонала организации.

Организация должна проводить грамотную кадровую политику; без этого ее выживание, конечно, не окажется под вопросом, однако эффективность пострадает. По этой причине необходимо стремиться к тому, чтобы в организацию приходили талантливые, хорошо подготовленные люди, желательно с опытом работы. Хорошему специалисту следует создавать такие условия, которые удержат его в организации.

2. Капитал – это средства акционеров и банков, на которые организация приобретает другие ресурсы, необходимые для деятельности.

Чтобы иметь необходимые для функционирования организации денежные средства, организация вынуждена прибегать к заимствованию их во

внешней среде, например, распространяя акции, находя инвесторов или взяв кредиты в банках.

3. **Сырье** – основа деятельности практически любой организации, занимающейся производством товаров. Наличие материальных ресурсов в необходимом количестве – очень важная составляющая нормального функционирования организации. Для того чтобы деятельность была эффективной, любая организация обычно делает запасы необходимых материалов.

4. **Информация** – это ресурс, значение которого в полной мере было осознано не так давно. Роль информации в деятельности организации может быть огромной. Во-первых, информация может быть предметом купли-продажи. Простейший пример – это газета, которую мы покупаем, чтобы узнать последние новости: мы, естественно, платим не только за бумагу и типографскую краску, но и за новости, то есть информацию. Но это не все. Во-вторых, информация очень важна для принятия правильных решений. Представим себе человека, у которого есть достаточно денег для того, чтобы открыть собственное дело; у него есть определенные предпочтения относительно того, в сфере ему хотелось бы работать. Другими словами, ему необходимо принять решение, чем будет заниматься фирма, которую он организует (в качестве примера возьмем книжный магазин). Уже на этом этапе ему необходима информация о том, как устроен сегмент рынка, в котором он собирается работать. Насколько велик спрос на книги? Удовлетворяют ли спрос те магазины, которые уже существуют? Если нет, то в чем потребности наиболее сильны? Допустим, что в городе, в котором живет этот человек, есть несколько магазинов, которые торгуют исключительно учебниками, и нет хорошего магазина, торгующего художественной литературой. Очевидно, что открывать такой магазин имеет смысл, и помогла здесь информация о том, что есть на рынке, а чего не хватает.

Технологии – не менее важный ресурс. Основная задача организации состоит в том, чтобы при максимально эффективном использовании ресурсов и минимальных затратах достичь стоящих перед ней целей. Многие зарубежные фирмы и корпорации специально выделяют средства на научные исследования, которые могут быть полезными в процессе того производства, которым они занимаются. В настоящее время мощная технологическая основа – это один из существенных козырей организации.

Контрольные задания

1. Назовите, какие виды физкультурно-спортивных организаций Вы знаете?
2. Опишите общую характеристику организации
3. Укажите основные компоненты, входящие в организацию как систему открытого типа.
4. Выделите основные ресурсы организации и расставьте их по значимости.
5. Сформулируйте определение формальной и неформальной организации.

6. Дайте понятие «организация».
7. Опишите сущность управления организацией.
8. Поясните отличие простых и сложных организаций.
9. Назовите внутренние переменные организации.
10. Приведите определение целей организации.

2.2. Внутренняя и внешняя среда организации

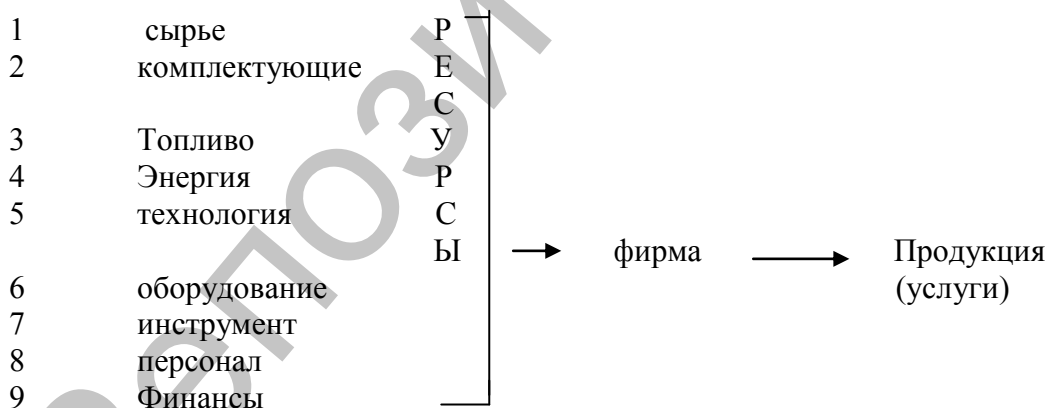
1. Основные компоненты внутренней среды организации

Любое экономическое явление всегда существует в определенной среде. Это можно сказать и об организациях.

Фирма, перерабатывая ресурсы, производит продукцию либо оказывает услуги. Товары и услуги поставляются на рынок, обеспечивая покупателей соответствующей информацией (свойство товара, места продажи, гарантии и т.д.)

Фирма взаимодействует с поставщиками сырья, финансовыми органами (банками, налоговыми службами, страховыми компаниями), посредниками (транспортными учреждениями, торговыми агентами и т.д.), рекламными агентствами; изучает общественное мнение.

Фирма работает в определенной стране. В этой стране существуют определенная общая экономическая и политическая ситуация, определенный уровень научно-технических достижений, культурные и иные традиции.



Все выше перечисленное составляет среду, в которой осуществляется функционирование фирмы. Среда воздействует на это функционирование. Для эффективного управления фирмой нужно понимать действие факторов среды, уметь не только определять влияние на организацию множества факторов, но и предвидеть это влияние.

Факторы среды принято называть переменными. Эти факторы действуют как внутри организации, так и вне ее.

Под внутренними переменными понимают ситуационные факторы

внутри организации. Они находятся в поле зрения менеджеров.

Под внешними – переменные, находящиеся вне организации, которые способствуют (или нет) ее функционированию, выживанию и эффективности.

Рассмотрим внутренние переменные факторы.

Первый переменный фактор – цели. Организация, по определению, это группа людей с общими целями. Цель – это конкретное конечное состояние или желаемый результат, которого стремится добиться организованная группа.

Постановка целей – это очень важный момент в деятельности организации, ведь участники производства должны знать к чему стремиться.

Цель определяет направление движения.

Все последующие решения руководства направлены на то, чтобы приблизить организацию к цели.

У организаций в зависимости от их типов могут быть разнообразные цели. Но независимо от вида фирмы ее главными общими целями будут те, что направлены на:

- выживание;
- прибыль;
- перспективы.

Действительно, фирма может выжить, только найдя свое место в системе рыночных отношений. Значение прибыли в бизнесе трудно переоценить: это источник роста и процветания фирмы, средство увеличения благосостояния ее владельцев и работников. Не следует забывать и о перспективе развития фирмы: проблемы сегодняшнего дня не должны заслонить перспективу – возможность существовать в будущем.

Эти три главные в жизни фирмы цели тесно между собой связаны, менеджеры должны обеспечить их выполнение.

Крупные организации – многоцелевые. Они формулируют цели в разных областях, таких как разработка новой продукции, качество услуг, подготовка кадров и т.д. В подразделениях организации также вырабатываются цели, для того, чтобы достичь общей цели организации. Цели подразделений координируются менеджерами в рамках общей цели.

Вторая внутренняя переменная – структура. Как уже говорилось, формальные организации состоят из подразделений, уровней управления. Взятые в единстве и логическом соотношении, между собой они образуют определенную структуру организации.

Структура устанавливает также взаимоотношения уровней управления и функциональных подразделений, которые позволяют наиболее эффективно достигать целей организации.

Образование структуры – это следствие разделения труда между специалистами его разных видов. Так, труд разделен между технологами, механиками, экономистами и др. При производстве любого продукта работа разделяется на многочисленные малые операции, что тоже представляет

собой конкретную специализацию труда. В больших организациях специалисты группируются в пределах функциональных областей (отделов, подразделений). Управленческий труд – также специализированный вид труда. Внутри его тоже происходит специализация – разделение на конкретные виды управленческого труда, в результате чего выделяются уровни управления.

Важным понятием является сфера контроля. *Сфера контроля* – это число лиц, непосредственно подчиненных одному руководителю. Сфера контроля может быть широкой и узкой. Если руководитель контролирует большое количество подчиненных, то у него широкая сфера контроля. Если каждому руководителю подчиняется немного людей, то это узкая сфера контроля.

Сфера контроля определяет тип организационной структуры. Широкая сфера контроля дает плоскую структуру управления (с небольшим числом уровней управления), узкая сфера контроля – многоуровневую (или высокую) структуру.

Вопрос о том, какая сфера контроля и какая структура наилучшая. Это зависит от специфики организации, ее целей и решаемых ею проблем.

Третья внутренняя переменная – задачи.

Задача – это предписанная работа, которая должна быть выполнена установленным способом и в установленные сроки. Каждая должность включает ряд задач как необходимый вклад в достижение целей организации.

Традиционно задачи делятся на 3 категории:

- 1) работа с людьми;
- 2) работа с предметами (машинами, сырьем, инструментами);
- 3) работа с информацией.

Например, работа бухгалтера в основном связана с информацией, мастер участка работает с людьми, а работа токаря – это работа с предметами.

Задачи характеризуются частотой повторения и временем выполнения. Если задача может быть выполнена за короткое время и она повторяется множество раз в день, то труд носит монотонный характер. Работники конвейерного производства заняты таким трудом.

Управленческая работа по своим задачам характеризуется разнообразием, а время на ее выполнение увеличивается от низшего к высшему уровню.

Четвертый внутренний фактор – технологи

Технология – это средство преобразования сырья в искомые продукты и услуги. Производственные задачи выполняются по определенным конкретным технологиям.

Вместе с развитием общества происходило совершенствование используемых в производстве технологий. Принципиальные изменения в технологии производства внесли машины (первые из них появились в последней трети XVIII века), стандартизация, конвейер, компьютеры. Они

изменяли объем и характер выполняемых задач, в том числе связанных с управлением производством.

Никакая технология и никакая задача не может быть выполнена без сотрудничества людей, которые являются важнейшим ресурсом и внутренней переменной организации, поэтому люди являются центральным фактором любой модели управления. Существуют три основных аспекта человеческих отношений при рассмотрении управления: *поведение отдельных людей, поведение людей в группах, характер поведения руководителя* (функционирование менеджера в роли лидера и его влияние на поведение отдельных людей и групп). При рассмотрении вопросов управления сотрудниками в организации следует иметь в виду, что поведение человека в обществе и на работе является следствием сложного сочетания индивидуальных характеристик личности и внешней среды. Влияние среды на личность и ее поведение связано с тем, что оно приводит к индивидуальному характеру приспособления данного лица к окружающей среде. Это приспособление проявляется через характеристики конкретного человека и его поведение, которые группируются таким образом, чтобы соответствовать внешней среде (ее требованиям и оценкам).

Рабочая среда – совокупность всех внутренних переменных, которые могут быть модифицированы и приспособлены к потребностям организации в процессе управления.

При рассмотрении поведения людей в группах следует учитывать, что они могут оказывать влияние на поведение конкретных людей. Члены группы совместно формируют разделяемые ими установки, ценности и ожидания в вопросах, связанных с пониманием нормы поведения. Групповые нормы могут способствовать или противодействовать достижению целей организации.

Характер поведения руководителя оказывает влияние на поведение сотрудников в группе, заставляя их вести себя определенным образом. Механизм или средство такого влияния руководителя на поведение людей проявляется как лидерство. При этом существуют формальные и неформальные лидеры. Чтобы быть эффективным менеджером, необходимо быть эффективным лидером. Важным аспектом лидерства, непосредственно влияющим на поведение сотрудников, является стиль руководства. Стиль руководства отражает ценности и взгляды менеджера, его отношение к подчиненным, его самооценку и личность. Эффективность конкретного стиля поведения руководителя (стиля лидерства) зависит от ситуации, которая включает содержание выполняемой работы и индивидуальные характеристики подчиненных. Она определяется тем, насколько хорошо менеджер способен направлять усилия сотрудников на достижение желаемых результатов деятельности организации, решать конфликтные ситуации, создавать коллектив для работы и достижения целей организации.

2. Основные характеристики внешней среды

Организация может добиться успеха, только взаимодействуя с внешней средой.

Внешней средой принято называть внешние условия, которые оказывают влияние на деятельность организации. Не все ученые, изучавшие феномен управления, уделяли достаточное внимание внешней среде организации. В частности, школа научного менеджмента интересовалась в основном внутренней средой организации: именно ее правильное функционирование, по мнению представителей данной школы непосредственно влияло на деятельность организации в целом. Признание важности внешней среды организации произошло примерно в 50-е годы XX века.

Внешняя среда – это источник очень важных воздействий на организацию. Значительная часть проблем, возникающих на пути организации к достижению стоящих перед ней целей, возникает из внешней среды. От того, насколько адаптивно поведение организации, то есть от того, насколько организация может приспособиться к внешним факторам, зависит ее выживание. С этой точки зрения, организацию нередко сравнивают с живым организмом, который, приспосабливаясь к окружающей среде, меняет формы взаимодействия с внешней средой, причем эти изменения могут затрагивать даже внутреннюю структуру организации.

Внешняя среда характеризуется сложностью, подвижностью и неопределенностью.

Сложность внешней среды определяется числом факторов, на которые организация обязана реагировать, а также вариантностью фактора. Например, организация, использующая всего несколько исходных материалов и ведущая дела всего с несколькими фирмами своей страны, находится в менее сложных условиях, чем та, у которой технологии требуют множества самых разнообразных ресурсов, получаемых от многочисленных поставщиков, а сама фирма имеет филиалы за границей.

Скорость происходящих, а окружающей среде изменений определяет ее *подвижность*. С развитием рыночной экономики подвижность нарастает. Наиболее быстрые изменения наблюдаются в электронике, фармацевтике, химической промышленности, производстве компьютеров, в сфере коммуникаций. В этих отраслях за счет частых научных открытий происходит обновление технологий, возникают новые фирмы, выпускающие новейшие виды товаров, это обостряет конкурентную борьбу.

Учитывая сложность функционирования в условиях высокоподвижной среды, организация должна опираться на разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные управленческие решения.

Если информации недостаточно или менеджер сомневается в ее достоверности или точности, то в этом случае среда становится более неопределенной, чем когда имеется высоконадежная информация в достаточном объеме.

Таким образом, *неопределенность внешней среды* зависит от качества информации и ее достоверности. Принятие решений усложняется с ростом неопределенности.

Внешняя среда косвенного воздействия

политический фактор
экономический фактор
социально-культурные факторы
научно-технический
прогресс

международное положение
право
технология
территориальные факторы
налоговая система

Внешняя среда прямого воздействия

Поставщики
(материальных ресурсов, технологий, техники, персонала, финансов)

Потребители

Внутренняя среда фирмы

конкуренты
торговые предприятия
(барьеры входа
в рынок, покупатель)

местные органы
управления

акционеры
правительственные
органы

3. Факторы прямого и косвенного воздействия на организацию

Факторы внешней среды влияют на деятельность фирмы, и организация должна быть в состоянии эффективно реагировать и приспособливаться к изменениям среды, чтобы выживать и достигать поставленных целей.

Различают среду прямого воздействия – это факторы, которые непосредственно влияют на деятельность организации. Это поставщики ресурсов, потребители, конкуренты, законы и государственные учреждения.

Среда косвенного воздействия представлена факторами, которые могут не оказывать непосредственного влияния на организацию, но сказываются на ее деятельности, и фирма их учитывает, планируя свое будущее. Это состояние экономики, научно-технический прогресс, социально-культурные и политические изменения, события в других странах и др.

Все виды ресурсов организация получает через поставщиков. Работа поставщиков, выполнение ими своих обязательств оказывает прямое воздействие на ритмичность производственного процесса, объема выпуска,

прибыль и, следовательно, улучшение позиций в конкурентной борьбе. Сегодня эти проблемы преодолены, но каждый менеджер должен осознавать необходимость ведения картотеки поставщиков материальных ресурсов. Нужно постоянно анализировать цены, условия поставки, возможности поставщиков и использовать эту информацию при принятии решений о поставщиках материальных ресурсов.

Фактор «Поставщики персонала» может оказать существенное влияние на состав кадров на фирме и уровень их подготовки. Необходимых работников можно набрать по объявлению, можно воспользоваться услугами службы занятости и специализированных компаний, возможен вариант привлечения на более выгодных условиях квалифицированных кадров. Реально можно использовать деньги службы занятости для подготовки и переподготовки кадров. Все это требует хорошего знания состояния рынка и прогнозов его развития.

Потребители – фактор наиболее подвижный. В условиях насыщенного рынка вкусы и запросы их стремительно меняются. Фирма должна хорошо знать своих потребителей, анализировать причины, вызывающие те или иные изменения их поведения (изменения в доходах, семейном положении, численности и т.д.). Сегодня важно формировать, создавать покупателя, управлять его вкусами и потребностями. Факторы «образовательный», «культурный» – важнейшие в формировании стратегии фирм по отношению к покупателю. Часто продукция – новинка – появляется на рынке и сталкивается с неподготовленным покупателем. Барьеры входа серьезно тормозили продвижение таких товаров, как очистители воздуха, новейшие виды бытовой техники.

Важный фактор «**Государственные органы управления**». Сегодня не знать законов и норм государственного регулирования, действующих и готовящихся законов, системы налогов, акцизов, пошлин и пр. – равносильно проигрышу, финансовым потерям, потере рынка.

В международном бизнесе среда наиболее сложна. Организации приходится считаться с социокультурными, экономическими, политическими факторами, законодательством, государственным регулированием. Анализ факторов международной среды – трудная задача. Вот пример, показывающий, как важно изучать и учитывать культурные различия потребителей разных стран. В свое время американская фирма «Кэмбелл Суп», пытаясь проникнуть на бразильский рынок, столкнулась с проблемами. Когда выяснилось, что реальный сбыт растворимых супов сильно отличается от прогнозируемого, фирма собрала дополнительную информацию. Углубленное интервьюирование показало, что бразильские хозяйки теряют ощущение хранительниц домашнего очага, если все, что от них требуется при варке супа, – налить воды в кастрюлю.

Конкуренты являются внешним фактором, влияние которого невоз-

можно оспаривать. Если не удовлетворять нужды потребителей также эффективно, как это делают конкуренты, организации невозможно долго продержаться на рынке. Во многих случаях именно конкуренты определяют, какого рода результаты деятельности можно продать и какую цену запросить. Они также могут вести конкурентную борьбу за трудовые ресурсы, материалы, капитал (инвестиции) и право использовать определенные технические нововведения. Конкуренция влияет также на условия работы и оплату труда внутри организации, на характер отношений руководителей с подчиненными.

Влиятельность и рост профсоюзов заставляют сегодня крупные компании вести переговоры с ними, а также рассматривать трудовые ресурсы как сложную переменную организации. Отечественным предприятиям эту проблему также придется решать, но возможно несколько позже.

Среда косвенного воздействия

Факторы косвенного воздействия обычно не влияют непосредственно на хозяйственную деятельность организаций, как факторы прямого воздействия. Тем не менее их приходится учитывать при управлении организацией. Влияние факторов среды косвенного воздействия обычно сложнее, чем среды прямого воздействия.

Примером может служить авария Чернобыльской АЭС в 1986г., коренным образом повлиявшая на изменение общественного мнения по отношению к АЭС и соответственно на развитие атомной энергетики в ряде регионов. Кроме того, последствия аварии оказали и оказывают существенное воздействие на экономику страны в целом, в том числе это отражается на деятельности практически всех отечественных предприятий через соответствующие отчисления в бюджет для ликвидации этих последствий.

К основным факторам среды косвенного воздействия относят: технологию (уровень технологии с учетом достижений научно-технического прогресса), состояние экономики, социо-культурные и политические факторы, а также взаимоотношения с местными органами самоуправления.

Технология является одновременно внутренней переменной организации и фактором внешней среды косвенного воздействия. Технологические нововведения, связанные с результатами НТП, влияют на эффективность производства и соответственно на ценовую и качественную конкурентоспособность производимой продукции. Скорость изменения технологии в последние десятилетия возросла. Чтобы сохранить конкурентоспособность все организации должны творчески переосмысливать появление новых технологий, от которых зависит эффективность их деятельности.

Примерами новых технологий, которые существенно отразились на деятельности организации и общества в целом могут служить: компьютерная, лазерная, микроволновая и полупроводниковая технологии, интегральные линии связи, робототехника, спутниковая связь, автономная энергетика, получение синтетических видов топлива и продуктов питания,

генная инженерия, новые материалы, биотехнологии и другие технологии.

Состояние экономики в конкретной стране является важным фактором для деятельности организации. В том числе возможно как отрицательное, так и положительное влияние экономических факторов на деятельность конкретных организаций. Руководство организации должно уметь предвидеть, как скажутся на операциях организации изменения состояния экономики. Состояние мировой экономики в целом также влияет на стоимость всех вводимых ресурсов и на способность потребителей покупать определенные товары и услуги.

Состояние экономики может серьезно повлиять на возможности привлечения капитала для нужд организации. Важно учитывать, что одно и то же конкретное изменение в экономике может вызвать положительное влияние на одни организации и отрицательно на другие. Если организация ведет хозяйственную деятельность в разных странах, то колебания курсов валют могут серьезно повлиять на ее финансовое положение.

Социокультурные факторы. Любая организация существует по крайней мере в одной социокультурной среде. Поэтому социокультурные факторы, в числе которых преобладают жизненные ценности, традиции и установки, влияют на организацию.

Примером такого влияния являются отношения к спорту и питанию, которые привели к распространению спортивных кроссовок и других спортивных товаров, витаминных добавок и фитоцентров.

Политические факторы. Отношение администрации, законодательных органов и судов к бизнесу непосредственно влияют на такие действия правительства, как налогообложение корпораций, установление льгот и т.д. Для компаний, осуществляющих производство или имеющих рынки сбыта в других странах, важен, например, фактор политической стабильности.

С учетом приведенной информации о внутренней и внешней среде организации представим модель управления предприятием. В соответствии с представленной моделью процесс управления начинается с взаимодействия с внешней средой. 1. Исходя из требований заказчиков и рынков сбыта, предприятие определяет объемы поставок, сроки, цену и качество своей продукции и требования к поставщикам материалов и комплектующих элементов. 2. Анализируя факторы внешней среды и свои внутренние возможности, руководство предприятия принимает стратегические решения, то есть определяет долгосрочные цели, разрабатывает стратегию и политику. 3. Затем проводятся мероприятия по организации работ, подбору, подготовке и мотивации персонала. 4. Исходя из стратегии и политики, с учетом требований рынка и заказчиков, осуществляется непосредственное управление производством и проводится контроль производства и качества продукции. 5. Полученная по результатам контроля информация анализируется и сравнивается с информацией с рынков сбыта, от заказчи-

ков и конкурентов. По результатам сравнительного анализа разрабатываются мероприятия и принимаются необходимые решения руководством предприятия. 6. После этого осуществляется внедрение мероприятий для реализации принятых решений. 7. Как правило, оперативные решения, принимаемые руководством, направляются на устранение и предупреждение отклонений от технологии и требуемых характеристик продукции при управлении производством, а также на улучшение продукции и производственного процесса. Но кроме этого принимаемые меры могут быть направлены на корректировку ранее принятых оперативных планов, а также на сферу ответственности высшего руководства, например, на изменение организации работ на повышение квалификации и мотивации персонала, а также на выбор более квалифицированных поставщиков материалов и комплектующих изделий.

8. После завершения процесса производства продукция поставляется заказчику или на рынки сбыта, и поставщик получает от них реакцию на поставленную продукцию (обратная связь). Таким образом, цикл управления заканчивается выполнением той же функции, с которой он и начинался, – взаимодействием с внешней средой.

9. Для завершения создания системы управления необходимо разработать нормативные документы, указывающие, как надо выполнять названные выше функции исполнителями. Только когда будет определено, кто, что и как делает при управлении предприятием, можно будет сказать, что система управления предприятием сформирована.

Итак, организация – это открытая система, зависящая от взаимообмена ресурсов и результатов деятельности с внешним миром. Руководитель должен учитывать внешнее окружение и его изменения для того, чтобы адаптировать внутреннюю среду к этим изменениям. Изменения, каких – либо внешних факторов неизбежно будут требовать внесения изменений во внутренней среде.

Контрольные задания

1. Дайте определение и приведите основные характеристики внешней среды организации.
2. Назовите внутреннюю среду организации.
3. Поясните сущность и взаимосвязь внутренних переменных организаций.
4. Назовите основные факторы среды прямого и косвенного воздействия.
5. Приведите общие характеристики формальной организации.
6. Дайте определение коммерческой и некоммерческой организации.

2.3. Физкультурно-спортивная деятельность как объект управления

1. Спорт как социальная ценность и ее отражение в общественном сознании

Спорт как многогранное общественное явление является сферой подготовки человека к трудовой и другим видам деятельности, удовлетворения духовных запросов общества, упрочения и расширения интернациональных связей, а также одним из важных средств этического и эстетического воспитания.

В качестве продукта общественного развития он составляет органическую часть культуры общества и в зависимости от конкретных социальных условий приобретает различные черты и формы.

Специфическим для спорта является то, что конечной его целью является физическое совершенствование человека, реализуемое в условиях соревновательной деятельности, без которой он существовать не может. Соревновательная деятельность осуществляется в условиях официальных соревнований с установкой на достижение высокого спортивного результата.

Исходя из сказанного выше, спорт в узком понимании можно определить как собственно соревновательную деятельность, специфической формой которой является система соревнований, исторически сложившаяся в области физической культуры как специальная сфера выявления и сравнения человеческих возможностей.

Однако спорт нельзя сводить только к соревновательной деятельности, он имеет и более глубокий смысл. Это обусловлено социальной сущностью и назначением спорта в нашем обществе.

Достижение высоких спортивных результатов невозможно без достаточно хорошо отлаженной системы подготовки спортсмена, осуществляемой в сфере многообразных межчеловеческих контактов, которые складываются между тренерами, спортсменами и судьями, организаторами, зрителями и т.п. Они осуществляются на разных уровнях, начиная от спортивного коллектива и кончая соревнованиями различного международного уровня.

Таким образом, спорт в широком понимании представляет собственно соревновательную деятельность, специальную подготовку к ней, а также специфические отношения, нормы и достижения в сфере этой деятельности.

Важнейшим компонентом в системе подготовки спортсмена являются соревнования, выступающие как цель, средство и метод подготовки спортсмена. Соревнования определяются как специальная сфера, в которой осуществляется деятельность спортсмена, позволяющая объективно сравнивать определенные его способности и обеспечить их максимальные проявления.

Наивысшая готовность к выступлению в соревнованиях и достижение высоких спортивных результатов возможны при условии современного научно-методического обеспечения всей системы подготовки. Отсюда вытекает понятие «школа спорта», под которым понимают систему подготов-

ки спортсмена, сложившуюся на основе новейших научных данных и передовой спортивной практики.

В практике спорта широко распространены понятия «**спортивная деятельность**» и «**соревновательная деятельность**». Зачастую их употребляют как синонимы, однако содержание и смысловое значение каждого из них значительно отличаются друг от друга.

Спортивная деятельность характерна для спорта как многогранное общественное явление, так как она затрагивает различные сферы деятельности человека. Достижение максимального результата невозможно без включения в сферу спорта большого количества людей различных профессий. Социологи, врачи, педагоги, физиологи, инженеры, специалисты из аппарата управления, сферы искусства, материально-технического обеспечения и многие другие обеспечивают функционирование спорта в стране. Причем деятельность этих людей определяется социальными и экономическими условиями жизни общества.

Учитывая сказанное, спортивная деятельность есть организация деятельности по обеспечению максимального оздоровления и совершенствования человека в сфере спорта. Ее основные принципы и формы определяются социальными условиями функционирования спорта в обществе.

Соревновательная деятельность по отношению к официальным соревнованиям выступает в значении как собственно соревновательная деятельность. Это есть специфическая двигательная активность человека, осуществляемая, как правило, в условиях официальных соревнований на пределе психических и физических сил человека, конечной целью, которой является установление общественно значимых и личных результатов.

Собственно соревновательная деятельность спортсменов осуществляется в соревнованиях. Соревнования – важный фактор познания человеческих возможностей и формирования этических взаимоотношений, а также форма общения между людьми или группами.

Конечным результатом соревновательной деятельности является спортивное достижение, которое характеризуется количественным или качественным уровнем показателей в спорте.

Спорт, как общественное явление, включен в систему социальных отношений и обусловлен в своем развитии социально-экономическими и связанными с ними факторами. Поэтому уровень спортивных достижений в стране не может не зависеть в конечном счете от условий материальной жизни общества, от его благосостояния, а также и от социальных институтов, влияющих на развитие спортивного движения, общественные и государственные органы управления, система подготовки профессиональных кадров и т.д.). Однако действие этих факторов на рост спортивных достижений зачастую проявляется не прямо, а опосредствованно. Так, высокий уровень экономического благосостояния страны сам по себе не гарантирует ее превосходства в спорте. Многое зависит от того, как будут использо-

ваны имеющиеся экономические возможности для его развития, и прежде всего для совершенствования системы подготовки спортсменов высокого класса.

2. Физкультурно-спортивная деятельность и факторы, ее характеризующие

Одной из наиболее актуальных проблем сегодня является проблема повышения активности детей, подростков и молодежи в спортивной деятельности. Какими бы хорошими задатками и предпосылками не обладал юный спортсмен для достижения высоких результатов, реализовать их можно только при систематических и активных занятиях. Все социальные функции физической культуры и спорта (оздоровительные, воспитательные, развлекательные, оборонные, экономические и т.д.) могут быть реализованы лишь в процессе самой спортивной деятельности.

Спортивная деятельность – это один из видов социально-значимой деятельности, регламентированной системой тренировок, соревнований и направленный на достижение высокого спортивного результата. Следует учесть, что спортивная деятельность выступает в качестве самостоятельного объекта управления. Чтобы эффективно управлять этой деятельностью, необходимо, прежде всего, знать все факторы, влияющие на нее. На спортивную деятельность людей (детей, подростков) влияют: социальная макро-и микросреда, индивидуально-личностные особенности спортсмена, спортивная сфера и профессиональный уровень тренера, материальное и программное обеспечение учебного процесса.

Социальная макросреда – т.е. все общество в целом – оказывает существенное влияние на спорт и спортивную деятельность. Это влияние определяется статусом спорта в обществе, тем вниманием, которое уделяет спорту и физической культуре правительство и средства массовой коммуникации, финансовыми вложениями в спорт, развитостью инфраструктуры, материальным и моральным положением тренеров и спортсменов, массовостью физической культуры и спорта и т.д.

Социальная микросреда (среда ближайшего социального окружения) имеет сложную, многоуровневую структуру. В нее входят так называемое «внеспортивное окружение» и «спортивное окружение».

К внеспортивному социальному окружению, т.е. не имеющему отношения к спорту, относятся: малая формальная группа – семья; малая неформальная группа – друзья; формальная группа – класс в школе; учителя и формальный лидер формальной группы – классный руководитель. Несмотря на то, что эти группы непосредственно не участвуют в спортивной деятельности, их значение очень велико. Внеспортивное окружение может как благоприятствовать плодотворной спортивной деятельности. Так и мешать ей.

Это соответствует положением поведенческого направления в менеджменте, которое утверждает, что для повышения активности человека в любой деятельности необходимо создание наиболее благоприятных социально-психологических условий в группе.

Социально-психологический механизм влияния неспортивного окружения в наибольшей степени связан со следующими компонентами:

- уровнем интереса к спорту как социальной ценности;
- социальными установками на спорт и спортивную деятельность;
- общностью спортивных интересов спортсмена и его социальной среды.

Это означает, что если для ближайшего окружения (родителей, друзей, учителей и др.) спорт представляет значимую социальную ценность, если в коллективе сформированы положительные установки на занятия спортом, если окружающие связаны со спортсменом общими интересами, то влияние такого окружения будет стимулировать рост ребенка к активным занятиям спортом. И наоборот, если эти компоненты отсутствуют, то в среде ближайшего социального окружения спортсмена складывается неблагоприятный, безразличный социально-психологический климат, не позволяющий человеку полностью раскрыть свои способности.

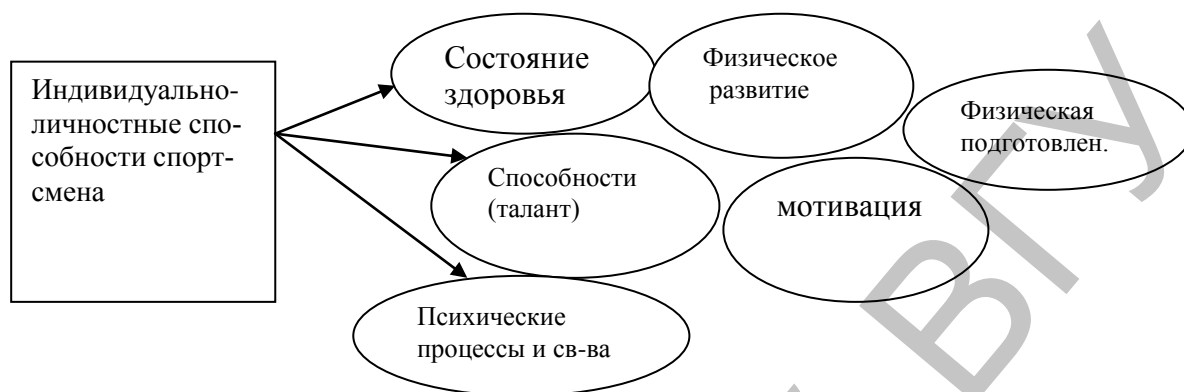
При этом необходимо отметить, что из всего внеспортивного социального окружения наибольшее влияние на занятия спортом, особенно детей, оказывает малая формальная группа – семья. Доказано, что ребенок воспринимает ценности того социального окружения, в котором растет. И если, например, в семье или классе, престиж и статус спорта высок, то и ребенок будет проявлять высокую активность в спорте и спортивной деятельности. Недаром известный американский тренер по плаванию Петер Деланд, подготовивший плеяду олимпийских чемпионов, сказал, что всеми своими успехами в спорте он обязан родителям своих учеников.

Из спортивного социального окружения, т.е. окружения, непосредственно относящегося к спорту, наибольшее влияние на спортивную деятельность подростка оказывает **личный тренер**. Именно он направляет спортивную деятельность и руководит ею, предопределяет успешность спортивной карьеры, формирует спортсмена как личность. От его профессиональных и человеческих качеств зависит не только успешность спортивной деятельности, но и продолжительность занятий спортом вообще.

Тренер непосредственно управляет тренировочным и соревновательным процессами, а также формирует социально-психологический климат в спортивной секции, тренировочной группе или команде. Именно он: в соответствии с положениями «школы поведенческих наук» оказывают весьма существенное влияние на активность и результативность спортивной деятельности.

Индивидуально-личностные особенности спортсмена, влияющие на его спортивную деятельность, включают в себя состояние здоровья, фи-

зическое развитие, физическую подготовленность, уровень способностей, мотивацию, психологические свойства личности, психические особенности и т.д. (рис. 3).



Приведенные на рисунке показатели (элементы) индивидуально-личностных особенностей, оказывающих влияние на спортивную деятельность, также имеют сложную структуру. Так, например, «физическое развитие» состоит из объемных, широких показателей, имеющих специфическое и решающее значение в зависимости от вида спорта. Компонент «физическая подготовленность» включает в себя общую и специальную подготовленность, которые, в свою очередь, дифференцируются на выносливость, силовую выносливость, скоростные качества (быстроту), силу и др. Подсистема «мотивация» также выступает в виде сложной системы, включающей в себя «интересы», «потребности», «цели», «мотивы», «ценности», «социальные установки» и т.д.

Необходимо понимать, что названные показатели в различной степени поддаются корректировке и изменению под влиянием тренировочных воздействий в процессе спортивной деятельности. Так, показатели общей выносливости, хотя и являются генетически обусловленными, изменяются в процессе тренировок более значительно, чем, например, сила нервных процессов, темперамент или характер. Понимание особенностей и природы тех или иных компонентов позволяет тренеру правильно строить тренировочный процесс и выбирать адекватные методы воздействия, т.е. эффективно управлять подготовкой спортсменов.

В этой связи необходимо еще раз отметить, что в своей управленческой деятельности тренер широко использует приемы и методы воздействия (управления), разработанные в рамках многих «неуправленческих наук»: теории и методики спортивной тренировки, психологии, физиологии, анатомии, биохимии, социологии и др.

Материальное и программно-методическое обеспечение подготовки спортсменов, естественно, оказывает сильное влияние на результатив-

ность спортивной деятельности. К нему относятся:

- спортивная база и ее состояние;
- тренажеры, приспособления и другие технические устройства;
- средства и приборы медико-биологического, биохимического, педагогического контроля;
- средства реабилитации и восстановления, в том числе медикаментозные, физиотерапевтические, психологические и т.д.;
- программы и средства отбора, подготовки, тренировки спортсменов;
- наличие спарринг-партнеров для проведения тренировок и соревнований;
- финансовые средства для выезда на сборы, соревнования и многое другое.

Социально-профессиональный статус тренера характеризует его личностные и профессиональные качества, особенности взаимоотношений с окружающими, способы руководящего воздействия и стиль управления спортивной группой или командой, человеческие и лидерские качества, которые оказывают решающее влияние на активность и результативность спортивной деятельности занимающихся, независимо от того, на каком уровне спортивного мастерства они находятся. Компоненты социально-профессионального статуса тренеров как руководителей, управленцев, менеджеров будут рассмотрены нами ниже.

3. Социальное окружение и влияние на активность в спорте

Спортивное движение в нашей стране и во всем мире, как правило, охватывает практику массового спорта. Многомиллионная армия детей, подростков, юношей, девушек и взрослых людей, занимаясь спортом, укрепляют свое здоровье, получают радость от общения с людьми, совершенствуются в избранной спортивной специализации, повышают свои физические кондиции, общую работоспособность и достигают спортивных результатов в соответствии со своими возможностями.

Основу специфики спорта составляет собственно-соревновательная деятельность, суть которой заключается в **максимальном выявлении, сравнении и объективной оценке определенных человеческих возможностей в процессе состязаний**, ориентированных на победу или достижение высокого в личном плане спортивного результата или места в соревновании.

Фиксируемые в спорте рекорды и достижения, выполнение классификационных норм приобретают широкое признание и служат своеобразным показателем индивидуальных и общечеловеческих возможностей.

Для спорта характерна **творческая поисковая деятельность**, сопряжённая с познанием человеком своих возможностей, наряду с изысканием эффективных способов максимальной реализации и их увеличения. Эта функция наиболее полно выражена в спорте высших достижений, так как на пути к ним необходимо постоянно совершенствовать систему подготовки,

искать новые средства, методы тренировки, новые образцы сложнейших элементов техники и тактических решений ведения спортивной борьбы.

Необходимо совершенствовать способности к полной мобилизации своих возможностей в соревнованиях и наиболее эффективно их использовать на разных этапах многолетней подготовки, чтобы всё время подниматься на новый уровень мастерства. Подобно гигантской творческой лаборатории спорт проторяет таким образом пути к высотам человеческих достижений.

Спорт представляет большие возможности и не только для физического и спортивного совершенствования, **но и для нравственного, эстетического, интеллектуального и трудового воспитания.** Притягательная сила спорта, высокие требования к проявлению физических и психических сил представляют широкие возможности для **личностно-направленного воспитания духовных черт и качеств человека.**

Положительное влияние спорта на состояние и функциональные возможности организма человека. Особенно это ярко выражено в детском и юношеском спорте, где благотворное влияние занятий спортом на развивающийся и формирующийся организм неоценимо. Именно в этом возрасте закладываются основы здоровья, прививаются навыки систематических занятий физическими упражнениями, формируются привычки личной и общественной гигиены. Спорт одновременно является и источником **положительных эмоций, он регулирует психическое состояние детей,** позволяет снимать умственную усталость, дает познать «мышечную радость». Особенно велика его роль в деле ликвидации отрицательных явлений гиподинамии у детей.

Большая роль отводится спорту и в работе **со взрослым населением.** Он является средством оздоровления, защиты от неблагоприятных последствий научно-технического прогресса с характерным для него резким уменьшением двигательной активности в трудовой деятельности и в быту. Спорт является одной из популярнейших форм организации здорового досуга, отдыха и развлечений. Особенно это ярко проявляется в массовом спорте, где не ставится цель достижения высоких спортивных результатов.

Спорт несет в себе **эстетические свойства, проявляющиеся в гармонии физических и духовных качеств человека, граничит с искусством.** Особенно в этом плане привлекательны сложно координированные виды спорта, такие как спортивная и художественная гимнастика, фигурное катание, прыжки в воду и др. Красота человеческого тела, технически сложные и отточенные движения, праздничное настроение – все это привлекает истинных поклонников спорта. Популярность спорта как зрелища характеризуется эмоциональностью и остротой восприятия, затрагивающего личные и коллективные интересы множества людей, а также универсальностью «языка спорта», понятного практически каждому.

Почти для всех спорт интересен как **эмоционально насыщенное зре-**

лице. Современные технические средства коммуникаций, особенно телевидение, способствовали тому, что аудитория спортивных зрелищ, как никогда прежде, расширилась, а это увеличило влияние спорта на эмоциональный мир человечества.

Без **болельщиков** спорт перестал бы быть сколько-нибудь общезначимым социальным явлением. Сопереживая с теми, кто соревнуется на спортивной арене, болельщики отождествляют себя с кем-либо из них, как бы сами участвуют в спортивных баталиях, борьбе характеров, разрешении спортивных конфликтов на эмоционально-образном уровне, находят яркие примеры для подражания и поводы утвердиться в своей жизненной позиции.

Так же спорт является одним из мощных **факторов вовлечения людей в общественную жизнь**, приобщения к ней и формирования у занимающихся опыта социальных отношений. На этом основана его важная роль в процессе социализации личности.

Специфические **спортивные отношения** (межличностные, межгрупповые, межколлективные) так или иначе, вовлекаются в систему социальных отношений выходящих за рамки спорта. Совокупность этих отношений составляет основу влияния спорта на личность. Усвоения ее социального опыта, как в сфере спорта, так и в более широком масштабе.

Спортивное движение как массовое социальное течение приобрело немалое значение и в качестве одного из факторов **социальной интеграции, т.е. сближения людей и объединения их в группы**, организации, союзы, клубы на основе общности интересов и деятельности по их удовлетворению. Популярность спорта естественная оценка спортивных успехов с престижными интересами народа, нации, государства делают его удобным каналом для воздействия на массовое сознание. В современном мире этот канал используется и в коммерческих целях.

Гуманизация общества в настоящий период развития человечества делает спорт фактором развертывания **международных связей**, взаимопонимания и культурного сотрудничества народов, упрочения мира на земле.

Спорт давно уже занял одно из ведущих мест в международном общении.

Неудивительно, что международные спортивные связи выросли в нашу эпоху до глобальных размеров, а такие формы спортивного движения, как «Спорт для всех» и олимпийское движение, стали широчайшими интернациональными течениями современности. Следует отметить, что в настоящее время Международный олимпийский комитет объединяет около 200 национальных олимпийских комитетов.

Спорт имеет большое **экономическое значение**, выражающееся в том, что средства, вложенные в развитие спорта, окупаются, прежде всего в повышении уровня здоровья населения, повышении общей работоспособности, продлении жизни человека. Развитие науки о спорте, материаль-

но-технической базы, подготовка кадров – все это способствует развитию детского и юношеского спорта, массового спорта и спорта высших достижений.

Экономическое значение имеют также финансовые средства, получаемые от спортивных зрелищ, эксплуатации спортивных сооружений.

Контрольные задания

1. Какие компоненты внешней среды спортивной организации играют наибольшую роль в ее функционировании.
2. Какие компоненты индивидуально-личностных особенностей спортсмена могут изменяться под воздействием тренера.
3. Какие компоненты определяют профессиональный уровень тренера.
4. Составьте план мероприятий по работе с ближайшим неспортивным окружением Вашего ученика.
1. 5. Что такое спортивная и соревновательная деятельность и какие факторы на нее влияют в наибольшей степени.
2. 6. Опишите структуру спортивного окружения спортсмена, оказывающую влияние на его активность в занятиях спортом.
7. За счет, каких социально-психологических характеристик среда ближайшего социального окружения оказывает влияние на активность детей в спортивной деятельности.
8. Почему спорт является социальной ценностью общества.

2.4. Физкультурные и спортивные мероприятия как объекты управления

1. Физкультурно-оздоровительные мероприятия и их организация

В формировании и популяризации идей здорового образа жизни важную роль играют массовые физкультурно-спортивные праздники, туристские слеты и «звездные» туристские переходы, массовые конкурсы, мероприятия спортивного и рекреационного туризма, туристского краеведения и массовые экскурсии по родному краю, а также соревнования, организуемые и проводимые в местах и зонах отдыха населения, как на обширных площадях (улицах, парках культуры и отдыха, пляжах и др.), так и в помещениях (клубах, бассейнах и др.) с привлечением большого числа зрителей. В зависимости от характера и направленности этих мероприятий, от их популярности к участию в празднике, соревнованиях привлекаются соответствующие контингенты населения.

Массовые физкультурно-спортивные и туристские мероприятия, являясь средством активного оздоровительного отдыха, призваны решать социальные и социально-педагогические задачи. В их ряду:

- пропаганда физической культуры и спорта, спортивного и рекреаци-

онного туризма, краеведения, которая обеспечивается наглядностью, гласностью, соответствующим оформлением мест проведения массового мероприятия, своевременной информацией о ходе, сущности и итогах мероприятия;

- реклама форм и видов физкультурно-оздоровительных, туристских и экскурсионных мероприятий, а также организаций, предприятий и учреждений, предоставляющих соответствующие услуги и товары;

- популяризация здорового образа жизни;

- гуманистическое и патриотическое воспитание, которое осуществляется в процессе проведения массовых мероприятий, посвященных памятным датам и гражданским событиям;

- повышение коммуникабельности людей, чему способствуют совместная подготовка и участие в массовых мероприятиях, праздниках и соревнованиях, слетах и походах;

- организационное укрепление коллектива (станции и центры детско-юношеского туризма и краеведения, спортклуба, спортивной секции и т.п.), которое достигается в ходе комплектования команд, подготовки к мероприятию, выбора организаторов, капитанов команд и т.д.;

- демонстрация достижений лучших групп и обмен опытом работы любителей спорта, туризма и краеведения;

- предоставление новичкам возможности попробовать свои силы, приобщиться к спорту, туристским походам и краеведению и др.

Массовые физкультурно-спортивные и туристские мероприятия проводятся в соответствии с основными технологическими принципами.

Организацию массового физкультурно-спортивного, туристского или туристско-краеведческого мероприятия обычно осуществляет организационный комитет (оргкомитет), создаваемый из представителей организаций, задействованных в подготовке данного мероприятия. Оргкомитетом составляется **свободный план**, которым предусматривается: общий замысел мероприятия, его тематика, основные и второстепенные мероприятия, длительность в целом и отдельных частей, характер и процедура открытия и закрытия, число зрителей, сроки и ответственные за выполнение плана, смета расходов, план проведения организационных заседаний и распределение обязанностей среди членов оргкомитета и др.

Следующий этап – технологическо-оперативный, план который включает составление положения, определение программы массовых мероприятий, составление и утверждение сценария мероприятия.

Сценарий – это *литературно-режиссерская разработка содержания мероприятия. Обычно сценарий в строгой последовательности и взаимосвязи излагает все, что будет происходить на массовом мероприятии, раскрывает тему следующих друг за другом элементов действия, показывает переходы от одной части к другой, примерное направление всех выступлений, предусматривает средства повышения активности участников, специаль-*

ное оборудование мест действия, музыкальное сопровождение.

Организационно-оперативный план подготовки предусматривает:

- подбор, утверждение, инструктаж непосредственных организаторов праздника, конкурса, соревнования, технических руководителей, судей, членов жюри;
- подготовку программ художественной самодеятельности;
- подготовку мест проведения мероприятия, в том числе оформление средствами наглядной агитации и пропаганды, флагами, установку указателей, ограждения, а также разметка места соревнований, маркировку трасс, площадок и др.;
- подготовку оборудования, инвентаря, снаряжения, судейских принадлежностей;
- подготовку канцтоваров, грамот, вымпелов, бланков протоколов и т.п.
- выписку счетов и своевременное приобретение призов, подарков;
- изготовление средств наглядной агитации и гласности: афиш, объявлений, комментаторских текстов, бланк «экспресс информации» и др.;
- организацию медицинского обеспечения: подбор врачей, приобретение медикаментов, выбор места расположения медицинских работников;
- организацию транспортного и бытового обслуживания;
- составление сметы на проведение праздника (мероприятия), в которую вносят расходы; на приобретение грамот, призов, сувениров; приобретение медикаментов; приобретение нестандартного инвентаря для проведения игр и конкурсов; изготовление рекламно-оформительских материалов; печатание и расклейка афиш, транспортные расходы;
- определение оргкомитета перед мероприятием.

Важно использовать массовые праздники или иные публичные мероприятия для привлечения широких слоев населения и вовлечения их в активную физкультурно-спортивную деятельность, в занятия спортом. Поэтому спортивные сооружения города (стадион, бассейн, спортивные залы, площадки) должны быть подготовлены, чтобы принять всех желающих позаниматься в этот день. Для этого необходимо предусмотреть дежурство инструкторов или тренеров, медицинское обслуживание (дерматолога в бассейне) на всех задействованных спортивных сооружениях. Здесь в этот день организуется выставка-продажа товаров, книг, спортивного инвентаря, спортивной экипировки.

На спортсооружениях обязательно должен работать консультационный пункт, где каждый желающий мог бы получить консультацию о своей физической подготовленности, дозировании физических нагрузок и т.д. Нужно предусмотреть работу пунктов проката спортивного инвентаря, формы, спортивного оборудования.

Некоторые особенности имеются в организации мероприятий в летнее время на водно-спортивных базах:

- неременное обеспечение безопасности пребывания посетителей на

воде;

– советы и напоминания о правилах закаливания, загорания, первой помощи пострадавшим при купании или играх. Такие нестандартные услуги требуют дополнительных затрат, однако следует ясно представлять, что такого рода своеобразная презентация, реклама действием, привлечение внимания широких слоев населения наиболее эффективно и целенаправленно позволяет осуществить маркетинговые усилия по продвижению физкультурно-спортивных услуг.

- утверждение состава оргкомитета, назначение председателя оргкомитета, положения о соревнованиях, план организационных мероприятий, программы соревнований, сметы расходов;

- утверждение главного судьи и комплектования судейской коллегии
- проведение заседаний оргкомитета;
- заказ в типографии афиш, приглашений, наградных грамот и др.;
- заказ и приобретение призов для победителей соревнований;
- заказ мест в гостинице для приезжих участников;
- предварительный осмотр и необходимый ремонт мест проведения.
- изготовление нового оборудования, приобретение необходимого инвентаря.

- определение необходимого ассортимента продуктов, количества буфетов для питания участников соревнований;

- заказ транспорта и согласование с автоколонной маршрута следования автобусов;

- разработку и утверждение плана мероприятий по охране правопорядка

- составление плана медицинского обслуживания участников соревнований;

- заключение договора со страховой фирмой на страхование участников;

- оповещение и приглашение спонсоров, проведение встреч со спонсорами;

- получение печатной продукции из типографии и ее целевое распространение;

Для мандатной комиссии и главной судейской коллегии предусматривается изготовить и разместить на видном месте необходимые информационные транспаранты, приобрести и своевременно доставить бланки протоколов и ведомостей, бумагу, печать для отметки командировок и т.д.

Подробно и четко определен и представлен для обозрения участников план и порядок проведения соревнований.

2. Спортивные соревнования их виды и классификация

В зависимости от цели, задач, форм организации, состава участников спортивные соревнования подразделяются на различные виды. В частно-

сти, в системе олимпийского спорта соревнования могут различаться по следующим критериям:

- по значению (подготовительные, отборочные, главные);
- по масштабам (районные, городские, региональные, континентальные, Олимпийские игры);
- по решаемым задачам (контрольные, классификационные, отборочные, показательные);
- по характеру организации (открытые, закрытые, традиционные, матчевые, кубковые и др.);
- по форме зачета (личные, командные, лично-командные);
- по возрастным категориям участников (детские, юниорские, для взрослых, для ветеранов);
- по полу (среди мужчин или женщин).

Крупные официальные соревнования венчают длительные этапы подготовки, позволяют оценить действенность системы подготовки спортсменов и команд. Другие соревнования могут решать задачи отбора спортсменов для участия в важнейших соревнованиях, являться эффективным средством совершенствования различных сторон подготовленности спортсменов.

В большинстве видов спорта наиболее часто встречающимися способами проведения соревнований являются: круговой, отборочно-круговой, смешанный и способ прямого выбывания.

Круговой способ. При проведении соревнований этим способом все участники соревнований (спортсмен или команда) встречаются со всеми соперниками поочередно. Результаты встреч (победы, поражения, ничьи, оцененные в очках) учитываются при определении порядкового места, занятого спортсменом (командой). Высшее место присуждается спортсмену (команде), набравшей большую сумму очков.

При проведении соревнований круговым способом возникают случаи, когда одинаковую сумму очков набирают два или несколько участников (команд). В таких случаях преимущество отдается спортсмену или команде в соответствии с условиями, регламентированными в Положении о соревнованиях. Условиями, определяющими преимущество того или иного спортсмена (команда) при равенстве набранных очков, могут быть: победа спортсмена (команды) в личной встрече этих участников; преимущество в количестве побед у данного спортсмена (команды).

Отборочно-круговой способ. При проведении соревнований этим способом участников (команды) разделяют вначале на предварительные группы, в которых каждый спортсмен (команда) встречается со всеми соперниками данной группы. Затем спортсмены, занявшие лучшие места в группе (в большинстве видов спорта 1–3-е места, но не более 50% участников данной предварительной группы). Переходят в следующий тур (ступень) соревнований. Этим участников вновь разбивают на группы, которые проводят поединки между собой для следующего отбора, вплоть до фи-

нальной встречи (тура), в которой и определяют победителя соревнований.

При достаточно большом количестве участвующих спортсменов (команд) отборочно-круговой способ позволяет участникам приобрести определенный соревновательный опыт (в турах, проводимых круговым способом). При этом, в определенной степени, объективно выявляются сильнейшие спортсмены (команды).

Смешанный способ. Все спортсмены (команды) предварительно участвуют в одном-трех турах, проводимых отборочно-круговым способом. Затем победители предварительных соревнований встречаются между собой по жеребьевке способом прямого выбывания. Количество финалистов, как и количество победителей предварительных соревнований, определяется Положением о соревнованиях. Финальные поединки проводятся круговым способом.

Возможны варианты смешанного способа, когда, после туров, проведенных отборочно-круговым способом, финальные поединки проводятся способом прямого выбывания.

Популярность этой системы и ее распространение в последние годы во многом связаны со стремлением сделать соревнованиям максимально-зрелищными и интригующими, с непредсказуемым результатом и в силу этого привлекательными в коммерческих целях (телевидение, лотереи, тотализаторы и др.).

Беспристрастность выявления победителей в соревнованиях, проводимых смешанным способом, во многом зависит от характера жеребьевки. Наиболее объективным является рассеивание спортсменов (команд) по предварительным группам в соответствии с их спортивной квалификацией, определяемой по результатам предыдущих соревнований.

Способ прямого выбывания. В соревнованиях, проводимых этим способом, участник (команда), проигравший поединок, выбывает из дальнейших соревнований.

Однако возможны утешительные поединки между проигравшими спортсменами. Позволяющие их победителям продолжать дальнейшие соревнования. Допускается также вариант выбывания спортсмена из дальнейших соревнований не после первого поражения, а после двух. При проведении соревнований способом прямого выбывания на результат соревнований большое влияние оказывает жеребьевка спортсменов (команд), которая может свести в поединке сильнейших и слабых. Важный момент объективизации проведения соревнований таким способом – рассеивание участников, что существенно влияет на непредвзятость выявления победителей.

Независимо от способов проведения соревнования могут состоять из двух основных ступеней: предварительных и финальных. Естественно, что в зависимости от количества участников между предварительными и финальными соревнованиями могут быть промежуточные ступени: 1/8, 1/4,

1/2 финала.

В легкой и тяжелой атлетике, плавании и других спортивных дисциплинах могут проводиться соревнования, состоящие из двух этапов: квалификационного и основного. В процессе квалификационного этапа проводится отбор спортсменов для участия в основном этапе. При этом устанавливается квалификационный норматив. Спортсмены, выполнившие его, допускаются к участию в основных соревнованиях, где и определяются победители.

Спортивные соревнования могут быть личными, командными и лично-командными.

В личных соревнованиях определяются места всех участвующих спортсменов, победители и призеры.

В лично-командных соревнованиях, кроме личных мест участников, по занятым ими местам определяются также места участвующих команд. Характерной особенностью лично-командных соревнований является то, что все участники, в том числе спортсмены одного коллектива, соревнуются между собой.

В командных соревнованиях определяются только места, занятые командами. В отличие от лично-командных, в командных соревнованиях участники одной команды соревнуются только со спортсменами других команд.

В спортивных играх (футбол, баскетбол, волейбол и др.) а также гребле (кроме лодок-одиночек) практически проводятся только командные соревнования. В других видах спорта могут проводиться личные, лично-командные и командные соревнования.

Кроме спортивных, физкультурных или туристских соревнований, в сфере физической культуры и спорта проводится большое количество других мероприятий, которые также требуют целевого управления. К ним относятся учебно-тренировочные и оздоровительные сборы, комплексные медико-биологические и педагогические обследования, спортивные фестивали, слеты и другие мероприятия.

Однако независимо от вида и характера мероприятий, существует общая управленческая схема их проведения, которую необходимо оформить в виде специального документа – **маркетинговой программы** проведения мероприятий.

Прежде всего, необходимо разработать общий замысел планируемого мероприятия. При этом следует ответить на несколько ключевых вопросов:

1. Является ли вообще проведение данного мероприятия хорошей идеей? Если оно проводится ради «галочки» или под давлением вышестоящих организаций, то его проведение лишается всякого смысла.

2. Для кого проводится данное физкультурно-спортивное мероприятие? Этот вопрос следует рассмотреть в двух плоскостях:

а) Кто будет участвовать в качестве спортсменов?

б) Кто будет выступать в качестве зрителей?

Ответив на эти вопросы, менеджер будет четко представлять, кому непосредственно адресовано данное мероприятие или соревнование, а следовательно – что нужно делать для удовлетворения запросов участников и зрителей данного спортивного (физкультурного, оздоровительного и т.д.) мероприятия.

3. Где будет проводиться мероприятие и есть ли все необходимое (база, инвентарь, специалисты, судьи и т.д.) для его успешного проведения? Если нет, то имеет ли его вообще проводить и где можно достать (купить, арендовать, взять напрокат и т.д.) недостающее оборудование? Если же ответ на данный вопрос будет положительным, то следует разработать план рационального использования имеющейся базы, инвентаря и оборудования.

4. Имеются ли у персонала, который будет проводить физкультурное, спортивное или оздоровительное мероприятие, организационные, судейские, маркетинговые и другие умения и навыки? Если нет, то, как организовать обучение привлекаемого персонала, кого пригласить из опытных специалистов?

5. Есть ли в данном соревновании (мероприятии) «изюминка», которая может и должна привлечь болельщиков, зрителей, участников? Если такой «изюминки», т.е. интригующего, привлекающего момента, нет, то его необходимо придумать и тщательно разработать.

6. Имеется ли доступ к средствам массовой информации (газетам, радио, телевидению) и можно ли заручиться их поддержкой. Поставив перед собой этот вопрос, менеджер должен четко представлять, что сегодня без поддержки и внимания средств массовой информации невозможно ни информировать потенциальных зрителей и болельщиков, ни привлечь их на трибуны. И, как следует невозможно найти спонсоров для проведения мероприятия.

7. Есть ли необходимые средства на проведение данного мероприятия, в том числе на проведение рекламной компании?

8. Можно ли привлечь спонсоров к проведению спортивного мероприятия, кто будет выступать в роли спонсора, чем его заинтересовать и как работать с потенциальным спонсором (спонсорами)? Решение этих вопросов позволит не только привлечь дополнительные средства, но и получить прибыль, без которой сегодня невозможна деятельность ни одной физкультурно-спортивной организации.

9. И, наконец, еще один чрезвычайно важный вопрос – есть ли надежды на успешное проведение мероприятия? Ответ на этот прожективный (прогнозный) вопрос заставляет менеджера ориентироваться не просто на сам факт проведения мероприятия, а именно на успешное его проведение. И если надежда на успех минимальна или вообще не просматривается, то проведение данного физкультурно-спортивного мероприятия нецелесообразно. Это будет пустая трата времени, финансов, усилий.

Ответив на поставленные выше вопросы и, главное получив на них обоснованные положительные ответы, менеджер приступает к их деталь-

ной проработке и составлению планов выполнения.

Следующим важным этапом проведения спортивно-массового и физкультурного мероприятия является разработка **Положения**. Положение о мероприятии (соревновании) является основным нормативно-правовым документов, регламентирующим проведением конкретного мероприятия, будь то соревнования любого уровня массовые оздоровительные праздники, слеты и т.д. Оно не только определяет содержание и порядок проведения самих соревнований, но и устанавливает, регламентирует отношения между организаторами, участниками, судьями.

Положение является официальным документом, на основании которого спортсмены (физкультурники) допускаются к конкретному мероприятию и финансируются все затраты на его проведение. Оно разрабатывается и утверждается организацией (Министерством спорта и туризма РБ, спортивной федерацией, городским областным управлением по ФКСиТ) которое проводит данное мероприятие и осуществляет общее руководство.

В зависимости от масштабов проведения мероприятия Положение может быть разработано с различной степенью подробности и детализации, но, как правило, должно включать в себя некоторые общие разделы:

1. **Цели и задачи** конкретного мероприятия (пропаганда ФКиС, популяризация видов спорта, выполнение спортивных разрядов, отбор кандидатов в сборные команды, сдача нормативов комплекса «Здоровье», оздоровление и активный отдых, выявление сильнейших спортсменов и команд и т.д.)

2. **Руководство проведением мероприятия**. Указываются организации, которые проводят или участвуют в проведение данного конкретного мероприятия (Министерство спорта и туризма РБ, федерация по виду спорта, исполкома, состав судейской коллегии и т.д.).

3. **Место и сроки проведения**. Необходимо точно указать, где и на каком спортооружении проводится мероприятие, в какие сроки, в том числе день приезда и день отъезда участников, судей.

4. **Участвующие организации и участники соревнований**. В этом разделе указывается, какие требования предъявляются к командам и участникам (возраст, пол, квалификационные требования. Состав команд и т.д.).

5. **Программа соревнований** должна включать в себя все разделы программы (полный объем проводимых состязательных упражнений для всех участников), расписание соревнований по дням, предварительные и финальные соревнования с указанием точной даты, времени и места проведения. Здесь также приводятся данные о времени и месте заседаний мандатных комиссий, предварительных процедурах (например взвешивания), заседаниях судейской коллегии и т.д.

6. **Система оценки результатов и условия зачета**. Этот раздел положения должен быть проработан с особенной тщательностью и включать в себя порядок определения личных и командных мест, систему зачета, соотношение занятых мест начисляемых очков для определения каждого

первенства, приоритеты (преимущества) при равенстве результатов у спортсменов или команд и т.п.

7. Порядок награждения победителей и призеров. Здесь указываются виды поощрений победителей, участников, тренеров, организаторов мероприятия. Содержание этого раздела зависит от финансовых возможностей организаторов, привлекаемых спонсоров, доходов от рекламы и других факторов.

8. Условия приема и допуска участников и команд. Этот раздел должен включать требования, которые организаторы предъявляют к спортивным, финансовым, организационным и другим подразделениям проводимых соревнований (порядок и размеры расходов, проживание, питание, оплата работы судей и т.д.), а также требования (квалификационные, лицензионные) к участвующим спортсменам.

9. Порядок и сроки подачи заявок. Данный раздел содержит информацию о том, в какие сроки и в каком порядке подаются предварительные и именные заявки, какие документы предъявляются в мандатную комиссию, каковы сроки и место совместного заседания судейской коллегии и представителей команд, формы медицинских документов и т.д.

Рассматривая спортивное мероприятие, как средство производства зрелищных услуг, надо знать основных потребителей, которым оно предназначается. У организаторов спортивных мероприятий, особенно крупных соревнований, есть несколько «целевых» рынков, т.е. отдельных групп потребителей. Этими группами являются:

- зрители, которые могут прийти (или не прийти) на соревнования;
- спортивные организации или отдельные спортсмены, которые могут принять (или не принять) в них участие;
- спонсоры, которые могут дать (или не дать) финансовые средства на проведение конкретного мероприятия;
- рекламодатели, которые могут купить (или не купить) место (время) для проведения рекламной компании своей продукции.

Поэтому при проведении спортивных мероприятий менеджеру необходимо не только знать своих потенциальных потребителей (для этого проводят специальные маркетинговые исследования), но и иметь специалистов.

3. Разработка сценария и проведение массовых соревнований

Организационная форма физкультурно-спортивного движения – **массовый спортивный конкурс** получила в нашей стране распространение в середине 70-х – начале 80-х годов.

Спортивные соревнования регламентированы специальными правилами, специфичными для каждого вида спорта. Правила соревнований определяют: организацию соревнований по данному виду спорта, виды соревнований и способы их проведения; особенности мест соревнований,

инвентаря и оборудования; состав судейской коллегии и ее обязанности; правила судейства; правила поведения и действий участников и др.

Документом, определяющим условия проведения конкретных соревнований, их правовое оформление, является Положение о соревнованиях. Разработка Положения о соревнованиях и своевременная рассылка его заинтересованным организациям возлагается на организаторов данного соревнования.

Конкурс «Лыжня зовет» – многоуровневое мероприятие, охватывавшее сотни тысяч любителей спорта и приверженцев здорового образа жизни. Во всесоюзном масштабе конкурс проводился среди городов. А в коллективах физкультуры – среди отдельных участников. Классов, учебных групп, бригад, цехов и т.п. Для каждого из уровней разрабатывалось свое положение, которым и определялись условия массовых спортивно-оздоровительных мероприятий, конкурсов.

Цели и задачи имели общую стратегическую направленность – укрепление здоровья населения. Посредством конкурса решались и частные задачи.

В зависимости от уровня, на котором подводились итоги, определялись различные победители.

Руководство подготовкой и проведением конкурса.

Конкурс «Лыжня зовет» проводится на различных уровнях: область, район, город. Подготовкой и проведением «Лыжни» на этих территориях руководят организационные комитеты (оргкомитеты), в состав которых входят специалисты и представители общественных организаций.

Для решения различных вопросов по подготовке и проведению конкурса члены оргкомитета объединены в комиссии: организационно-методического обеспечения; по пропаганде и агитации; кадрового обеспечения; административно-хозяйственная; медицинского обеспечения; транспортная.

Организация подготовки трасс и контрольных пунктов

Наряду с другими факторами и условиями подготовки и проведения массовых лыжных мероприятий трасса, ее характеристики имеет большое значение для осуществления и успеха конкурса. Популярность конкурса во многом зависит от того, где проложена и в каком состоянии содержится лыжня.

Трассы конкурса должны быть максимально приближены к жилым массивам и расположены в наиболее популярных местах отдыха населения. Их следует прокладывать таким образом, чтобы из одного пункта начиналось несколько разнохарактерных (по сложности и протяженности) маршрутов.

Массовые лыжные прогулки, походы и спортивные соревнования чаще всего проводятся по субботним и воскресным дням. Поэтому нельзя прокладывать конкурсные трассы по дистанциям, где регулярно организуются состязания и тренировки спортсменов. Рекомендуется избегать и пересечений их друг с другом: тем самым исключается возможность помехи соревнующимся гонщикам. На большей же части желательно иметь не

более двух параллельных лыжней, так как одни лыжники только вышли на прогулку, другие уже направляются домой.

Для ориентации на трассе в пределах видимости устанавливают стационарные указатели (маркировки) которые выполняются ярким красками. В центре маркировки могут быть написаны цифры, означающие номера маршрутов. Желательно иметь указатели расстояния, оставшегося до ближайшего контрольного пункта.

Контрольные пункты оборудуются щитами с текстом положения о конкурсе, схемой лыжных трасс, правилами поведения на лыжне, описанием способов передвижения на лыжах, рекомендациями по применению лыжных мазей и т.п. На контрольных пунктах следует иметь набор инструментов для ремонта инвентаря, неисправность которого не должна быть помехой для продолжения прогулки. Отдельно предусматривают оборудование туалетов и пунктов оказания медицинской помощи.

Для четкой организации работы на контрольных пунктах заранее составляется график дежурств, который утверждается на заседании оргкомитета. За районными спорткомитетами и общественными организациями закрепляется по несколько контрольных пунктов. Эти организации должны заблаговременно провести семинары по подготовке людей, обслуживающих контрольные пункты.

Условия соревнований, влияющие на соревновательную деятельность спортсменов.

К условиям, влияющим на соревновательную деятельность спортсменов, относятся: особенности проведения соревнований; поведение болельщиков; оборудование места проведения соревнований; географическое положение места проведения соревнований; характер судейства, поведение тренеров и др.

Рассмотрим перечисленные условия проведения соревнований.

Особенности места проведения соревнований. В связи с возросшей престижностью спорта и острым соперничеством спортсменов место проведения соревнований приобретает все большее значение. Фактор «своего» и «чужого» поля становится одним из важнейших при определении тактических задач в игровых видах спорта – футболе, баскетболе, гандболе, хоккее, волейболе.

Особенности места проведения соревнований приобретают все большее значение и для других видов спорта. Это связано со многими причинами, рассматриваемыми ниже.

Поведение болельщиков. Болельщики своим поведением создают определенный психологический фон проведения соревнований. Реакция болельщиков (даже в пределах этических норм) влияет на состояние спортсмена, так как создается положительный или отрицательный эмоциональный фон проведения соревнований.

Оборудование мест проведения соревнований и инвентарь. При выбо-

ре тактики соревнования и особенностей непосредственной подготовки к старту следует учитывать качество покрытия (искусственное, деревянное, естественное и др.); время проведения (утром, днем, вечером); расписание соревнований (привычное, непривычное); характер освещения (естественные, искусственное, его расположение), качество инвентаря, оборудования (современное, устаревшее, привычное, непривычное, и вспомогательных помещений (удобные, неудобные); расстояние спортивной базы от места жительства спортсменов; наличие и качество мест отдыха и условий для восстановления и др.

Практика убедительно свидетельствует о том, что рост результатов в большинстве олимпийских видов спорта обусловлен внедрением нового спортивного оборудования и инвентаря не в меньшей мере, чем отбором талантливых спортсменов и рационализацией системы их подготовки. Новое спортивное оборудование и инвентарь способны существенно изменить структуру соревновательной деятельности, технику и тактику вида спорта, систему подготовки спортсменов.

Географические и климатические условия. Климатические и географические особенности следует обязательно учитывать при планировании соревновательной деятельности. Так, например, соревнования в среднегорье требуют обязательного учета влияния гипоксии на организм спортсмена. Не менее серьезное внимание должно быть обращено на необходимость адаптации спортсменов к условиям жары и повышенной влажности. Временные различия влияют на установившийся суточный ритм двигательной и вегетативных функций спортсменов, что также должно учитываться как в процессе подготовки, так и непосредственно во время соревнований.

Характер судейства. Организаторы соревнований должны обеспечивать соревнования квалифицированным и объективным судейством. Однако, как и всякая другая человеческая деятельность, судейство соревнований несет в себе определенную долю субъективизма. Естественно. И квалификация судей бывает различной, но иногда наблюдаются факты явного, умышленно субъективного судейства соревнований. Это особенно относится к судейству международных соревнований судьями, которые в своем отношении к спорту исходят из политических, идеологических или коммерческих соображений.

Проблема судейства постоянно находится в поле зрения специалистов, готовящих спортсменов и команды к выступлению в спортивных играх, единоборствах, видах спорта со сложной координацией движений.

Следует подчеркнуть, что в правилах соревнований по многим видам спорта (гимнастика спортивная и художественная, прыжки в воду, синхронное плавание, фигурное катание и др.) не существует четко дифференцированных критериев оценки таких показателей, как зрелищность исполнения упражнений, артистизм спортсмена, оригинальность примененных приемов и элементов, насыщенность и интенсивность исполнения,

сложность и последовательность выполнения упражнений и других, которые имеют важное значение для определения победителей. Это лишь подтверждает, что для построения адекватного плана соревновательной деятельности спортсмена необходимо учитывать состав судейской коллегии, опыт и манеру судейства отдельных судей, субъективно возможные варианты оценки соревновательного выступления и др.

Поведение тренеров. Несмотря на известные (частично определяемые правилами соревнований) нормы поведения тренеров, напряженность соревнований сказывается на характере их поведения. По отношению к действиям соревнующегося спортсмена поведение тренеров в условиях соревнований можно классифицировать как содействующее, мешающее и индифферентное.

Квалифицированный спортсмен, который знает характер поведения своего наставника в экстремальных условиях соревнований, обязательно учитывает возможные вмешательства тренера в ход соревнований и соответственно с этим предполагает возможную коррекцию плана соревновательной деятельности.

Тренеры должны заблаговременно планировать различные варианты воздействия для изменения соревновательных действий спортсменов, не поддаваясь эмоциям, так как это может привести к непродуманным решениям, конфликтным ситуациям, нарушению эффективной технико-тактической схемы ведения борьбы.

Контрольные задания

1. В чем особенности управления физкультурно-спортивным мероприятием.
2. В чем заключается различие между: спортивными, оздоровительными, развлекательными, реабилитационными мероприятиями.
3. Составьте смету расходов любого физкультурно-спортивного мероприятия.
4. Какие бывают системы проведения соревнований, в чем их особенности.
5. Назовите последовательность действий менеджера, проводящего мероприятие.
6. Опишите структуру положения о соревнованиях и раскройте содержание каждого раздела.
7. Для чего нужен сценарий мероприятия и какие задачи он выполняет.
8. Какова логика проведения спортивного мероприятия.
9. Нарисуйте «дерево целей» для проведения физкультурно-массового мероприятия.

РАЗДЕЛ III. Системный анализ процесса управления

3.1. Планирование и его особенности

1. Планирование как система

Процесс управления может быть представлен следующими взаимосвязанными функциями: планирование, организация, мотивация, контроль.

Опыт показывает, что организации, планирующие свою деятельность, функционируют более успешно, чем организации, свою деятельность не планирующие. В организации, использующей планирование, отмечается увеличение отношения прибыли к объему реализации, расширение сферы деятельности, повышение степени удовлетворенности работой специалистов и рабочих.

Большинство предприятий имеют длительный опыт социалистического планирования. Практика этого планирования имела негативные последствия, связанные, прежде всего, с ограничением свободы планирования и свободы действий. Экономические реформы открыли путь к экономической свободе предприятий. В результате, почувствовав воздух свободы, многие частично или даже полностью попытались освободиться от «оков» планирования. Однако импровизация деятельности не привела к оптимальным результатам. Сегодня примерно одна треть зарегистрированных малых и средних предприятий экономически не функционируют. Если говорить о крупных предприятиях, то огромное их количество находится в состоянии неплатежеспособности. Причин такого состояния много, но среди них – и отсутствие квалифицированного планирования.

Однако увеличивающаяся конкуренция, появление новых рынков, меры по финансовой стабилизации, ведут к тому, что предприятия вынуждены разрабатывать конкурентные стратегии и планы.

План включает: цели, задачи, определение путей и средств достижения поставленных целей, комплекс необходимых ресурсов, ответственных исполнителей и сроки выполнения. Планирование с точки зрения технологии представляет собой систему технико-экономических расчетов, представленных в форме таблиц, графиков и моделей, определяющих пути достижения цели. Результатом планирования является план.

Планирование всегда ориентируется на данные прошлого, но стремится определить и контролировать развитие предприятия в перспективе. Для точного планирования необходимо получить как можно больше достоверной информации о деятельности предприятия. Невозможно достичь поставленных целей без детально разработанного и продуманного плана, которым должны быть охвачены все аспекты и направления деятельности. Эффективность выполнения планов должна постоянно контролироваться, чтобы своевременно принимать решения по координации усилий в достижении поставленных целей. Любое планирование базируется на неполных данных.

Что же такое планирование?

Планирование – это один из экономических методов управления, выступающий как основное средство использования экономических законов в процессе хозяйствования. Планирование служит для подготовки принятия решений.

Планирование – это систематическая подготовка принятия решений о целях, средствах и действиях путем целенаправленной сравнительной оценки различных альтернативных действий в ожидаемых условиях.

Планирование – это процесс, результатом которого является четкая формулировка целей и определение средств и методов, при помощи которых поставленные цели могут быть достигнуты.

Планирование предполагает:

1. Определение целей и задач, стоящих перед организацией или отделом. Цель обычно бывает одна, и ее можно разбить на несколько задач таким образом, что выполнение всех задач автоматически означает достижение цели. Кроме того, цель обычно является более общей и абстрактной, чем задачи. Допустим, перед фирмой стоит цель увеличить объем продаж. Задачами в этом случае могут быть: а) увеличение числа оптовых покупателей продукции, б) повышение качества и конкурентоспособности продукции, в) снижение себестоимости продукции и, как следствие, снижение ее цены, г) проведение широкомасштабной рекламной компании и т.д.

Определение цели предполагает и осознание того, в каком положении находится организация на момент планирования. Сопоставление исходного состояния и того состояния, к которому организация стремится, позволит ответить на ряд важных вопросов, в частности, определить средства достижения цели и необходимое для этого количество ресурсов.

Целей у организации может быть несколько. В этом случае план существенно усложняется.

2. Определение путей и средств достижения поставленных целей. Одну и ту же цель можно достичь разными способами. Поэтому желательно рассмотреть все варианты, которые имеются в наличии. Одни из них окажутся экономически невыгодными, другие – неприемлемыми с этической точки зрения, третьи – малоэффективными. В конечном счете, взвешивая все «за» и «против», можно будет определить самые оптимальные средства.

3. Определение количества ресурсов, необходимых для достижения цели. Можно ставить какие угодно цели, но если в распоряжении организации нет средств, необходимых для их достижения, этот план ничего не стоит. Необходимо четко отдавать себе отчет в том, какие именно средства могут быть израсходованы, а что для организации «не по карману».

4. Выполнение плана и контроль за ним. Наконец, необходимо четко указать сроки, в которые план должен быть выполнен, а также формы контроля, которые будут использоваться. Иногда целесообразно назначить лицо, ответственное за выполнение плана (это особенно уместно в том случае, если речь идет не о стратегических, а о тактических целях). Иногда целесообразно назначить сроки и для выполнения частных задач, связанных с целью.

Руководитель должен четко понимать, в каком положении находится организация, и уметь объективно оценить имеющиеся возможности. Только на основании такой оценки он может (и должен) определять главные (стратегические) и дополнительные (тактические) цели, выступающие в

виде конкретных задач.

Для выполнения этих задач вносятся предварительные плановые предложения, которые характеризуют тот или иной путь достижения целей. Каждое из этих предложений содержит варианты действий. Для сравнения этих вариантов и выбора наиболее оптимального необходимо иметь определенные критерии, на основании которых осуществляется выбор рабочего варианта, т.е. наиболее приемлемого пути достижения цели. Причем выбранный путь должен наилучшим образом соответствовать принятому критерию.

После принятого варианта разрабатываются вспомогательные планы, обеспечивающие возможность движения по выбранному пути. Только после этого создается проект основного плана и обсуждается бюджет (финансовое обеспечение) этого плана.

Таким образом, разработанный план обеспечивает средства достижения целей. Планирование действий связано, с определением того, «что, кто, когда, где и в каком «объеме» требуется для достижения данной цели. План – это практический способ создания связующего звена между постановкой цели и полной программой реализации.

Планирование как процесс имеет определенные закономерности и свои этапы (рис. 4).

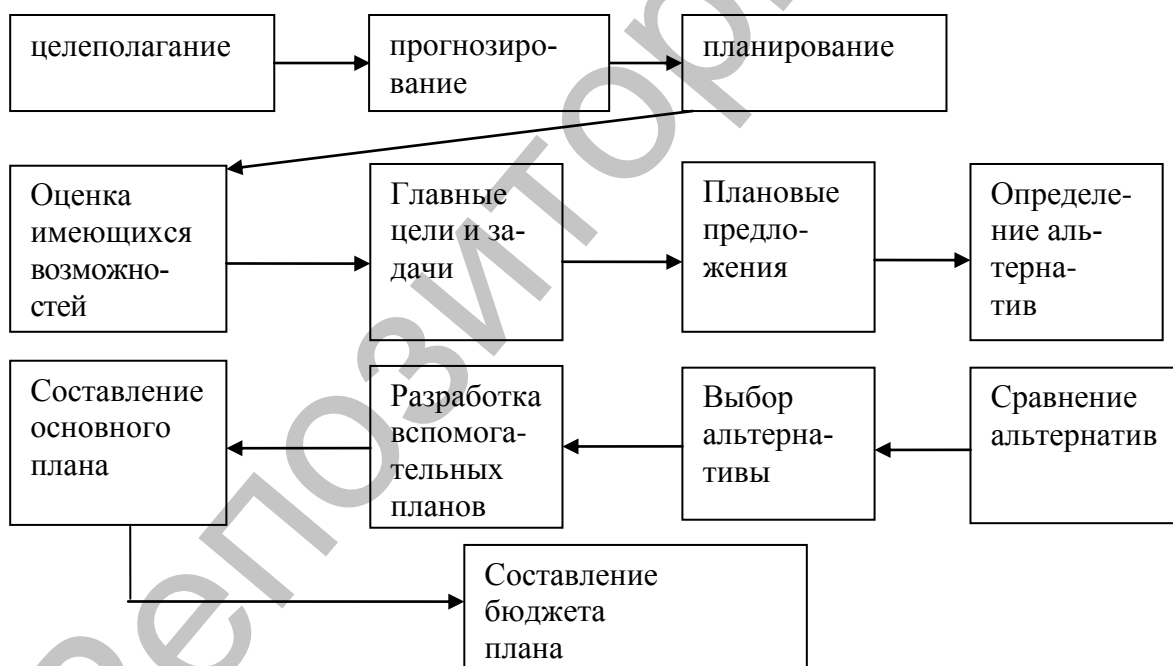


Рис. 4.

2. Целеполагание и его особенности

Любая организация ставит перед собой цели, от достижения которых зависит ее существование, и стремиться к их реализации.

Процессный подход в менеджменте рассматривает управление как непрерывный, логический процесс, состоящий из взаимосвязанных и взаимодополняющих этапов (функций). В ходе управления субъект постоянно

решает задачи каким образом и при помощи каких методов (механизмов) перевести какой-либо объект управления из одного состояния в другое; из одной точки траектории движения в другую; из одного финансового положения в другое для достижения наиболее предпочтительного или желаемого результата.

В качестве цели выступает желаемое конечное состояние, к которому направлена деятельность организация или отдельных людей. Именно его стремятся достичь в определенные периоды своего существования и функционирования.

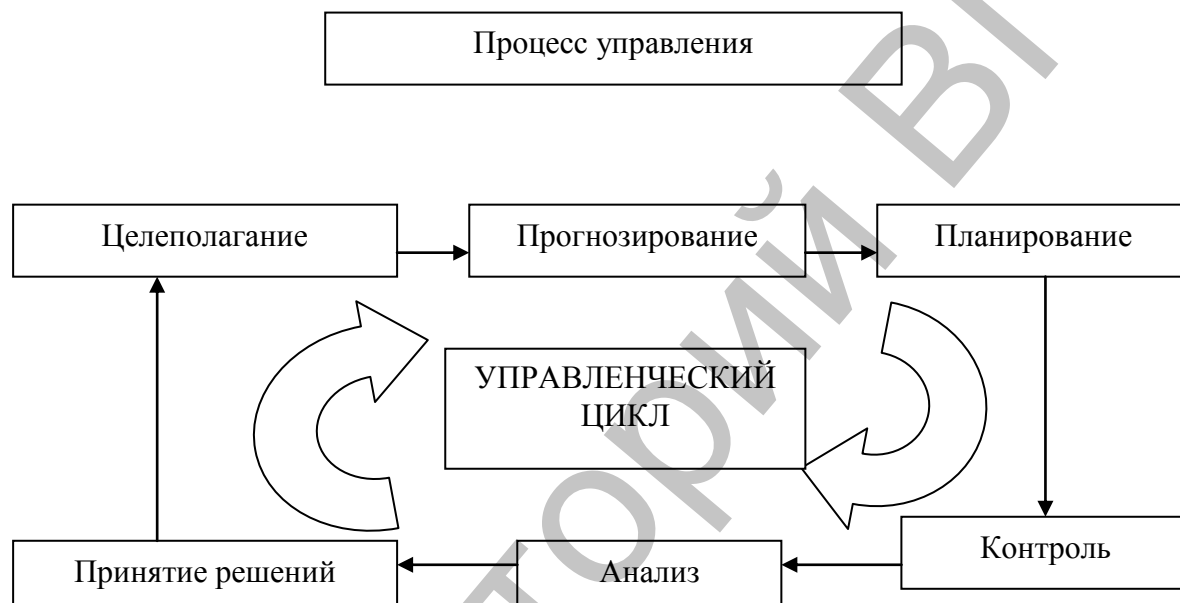


Рис. 5.

Процесс выбора, формирования и обоснования целей называется целеполаганием и является наиболее существенным моментом всей деятельности организации. Уже отмечалось, – «бесцелевой» деятельности не может быть по определению. Конкретные цели придают смысл и определенным образом структурируют всю деятельность организации. Естественно, сложные, многоуровневые организации нуждаются в постановке нескольких основных, стратегических целей. Общая цель организации, выражающая сам смысл ее существования, называется **миссией организации**. Значение миссии, которая формально выражена и осознана сотрудниками организации, трудно переоценить. Выработанные на ее основе цели служат в качестве критериев для последующего процесса принятия управленческих решений.

Миссия – это основная цель, которую стремится достигнуть организация. Необходимо помнить, что формулировка миссии – это открытый документ, который рассчитан не только на работников организации, но и на клиентов – как старых, так и потенциальных.

Миссия определяет направление движения организации, а частные

цели обязательно ей подчиняются. От того, насколько хорошо сформулирована миссия организации, зависит то, насколько эффективной будет ее деятельность. Наличие миссии помогает сориентироваться в ситуации и определить, что соответствует ее интересам, а что идет вразрез с ними. Рассмотрим еще один пример. Допустим, что создаваемый вуз может определить свою миссию как подготовку высококлассных специалистов. Такая формулировка миссии абстрактна, однако она очень четко определяет результат, к которому вуз будет стремиться. Этот результат вполне нагляден, всегда можно понять, достигнут ли он или нет.

Хорошо сформулированная цель должна обладать рядом характеристик:

1) она должна быть конкретной. Только достаточно конкретная цель устанавливает направление того состояния, к которому стремится организация. Если цель не конкретна, то между людьми, стремящимися к ее достижению, могут возникнуть разногласия по поводу того, в чем именно заключается сущность желаемого состояния;

2) разработка целей организации должна начинаться с определения долгосрочных, более общих целей, частичные цели («задачи») следует определять после того, как основная цель была сформулирована;

3) цели не должны превышать возможности организации, то есть должны быть достижимыми из исходного состояния. Это означает, что организация обладает всеми необходимыми для этого ресурсами, а во внешней среде нет факторов, влияние которых невозможно преодолеть;

4) наконец, цели должны быть согласованными. Это означает, что одна цель не должна вступать в противоречие с другими целями, а тем более препятствовать их достижению.

Нередко можно столкнуться с ситуацией, когда цель не может быть достигнута из-за отсутствия необходимых для этого ресурсов. Если цель даже в этом случае является важной, необходимо решить, что можно сделать, чтобы получить нужные для достижения цели ресурсы. Если это возможно, приобретение ресурсов, необходимых для более отдаленной цели, следует сформулировать как задачу организации.

Целевой подход предполагает, что у каждого структурного подразделения должна быть цель, которая служит основой его функционирования. Таким образом, любая цель представляет собой совокупность целей более низкого уровня, задач управления и конкретных действий по их исполнению, то есть общая цель деятельности организации является совокупным результатом целей подразделений.

Цель – это желаемый результат деятельности организации, достижимый в пределах некоторого интервала времени. «Цель – конечное состояние, при котором объект, поведение которого изучается, достигает определенного соответствия во времени и в пространстве с другим объектом или событием.

Целеполагание присуще любой человеческой деятельности, но в управлении оно занимает центральное положение, ибо «тот, кто ... не имеет ясного представления о своей цели, не может управлять ни собой, ни кем-то еще».

Изменение обстановки, в которой находится организация, неизбежно вносит коррективы в ее цели. Однако исторически сложившаяся структура организации, направления ее деятельности могут на определенном этапе придти в несоответствие с новыми целями. В этом случае возникает рассогласование между структурой целей организации и ее организационной структурой управления. Поэтому новые цели либо вовсе не будут достигаться с большим опозданием. Старение организации в том и заключается, что она утрачивает способность перестраиваться под новые целевые задачи. Для выживания организаций в современных условиях необходимо периодически модифицировать свою организационную структуру путем обновления целеполагания.

Цели организационных систем **классифицируются** по трем признакам:

- по функциональной направленности – стратегические (развитие) технические (усовершенствование) и текущие (поддержание, корректировка, контроль цели;

- по временному – долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные, оперативные цели;

- по предметной области – производственные, финансовые, маркетинговые, кадровые, технические и прочие цели.

В сложных организационных системах часто необходимость единовременного достижения нескольких целей, совокупность которых можно рассматривать как некую общую цель системы. Если эти цели независимы и равнозначны, то рассматриваемая система является **многоцелевой**. Если среди совокупности целей одна доминирует по своему значению над другими, то ее называют **основной**, а остальные – **дополнительными**. Например, одновременно с выпуском основной продукции предприятие занимается спонсированием строительства церкви, содержанием учреждений социального характера и пр.

В организационной структуре управления цели подразделений формируются в соответствии с выполняемыми ими функциями. При этом совокупность целей подсистем одного уровня должна обеспечивать выполнение цели той подсистемы более высокого уровня, который они подчинены.

Деревом целей называют совокупность последовательно дробящихся целей в соответствии с понижающимся уровнем подсистем. Дерево цели является наглядной графической моделью иерархической взаимосвязи выполняемых задач в организации.

Дерево целей представляет собой иерархическую систему, на разных уровнях которой с обстоятельностью, определяемой значимостью уровня формулируются задачи, требующие решения. При этом на каждом уровне

фиксируются лишь те проблемы, которые требуют принятия решения только руководителем данного уровня. Дерево целей строится сверху вниз, исходя из сценария, поэтапно, уровень за уровнем, так, чтобы мероприятия последующего уровня обеспечивали задачи предыдущего. Следовательно, система должна обеспечить такую организацию своей работы, при которой гарантируется выполнение всех подцелей самого нижнего уровня. Дерево целей строится на логической основе специалистами, привлекаемыми к его составлению.

Правила построения дерева целей:

- цели должны гарантировать полную реализацию задач соответствующего уровня;
- соблюдение иерархии целей (цели каждого уровня не должны пересекаться и включаться в другие);
- цели не должны быть разнонаправленными, то есть взаимоисключать друг друга.

3. Прогнозирование и его характеристика

После установления миссии своей организации, ее стратегических и тактических целей руководство должно начать диагностический этап процесса стратегического планирования. Другими словами, установив, чего мы хотим достичь, необходимо ответить на вопрос «Можем ли мы это сделать?». И здесь необходимо оценить все факторы, которые влияют в той или иной степени на успешное функционирование организации.

Прежде всего, надо начать с анализа внешней среды, в которой существует и функционирует любая организация.

Постоянный и глубокий анализ внешней среды позволяет руководству организации более объективно устанавливать цели и планировать стратегию. Анализ внешней среды позволяет ответить на три ключевых вопроса:

1. Где сейчас находится организация?
2. Где она, по мнению руководства должна находиться в будущем?
3. Что необходимо сделать, чтобы организация перешла из того положения, в котором находится сейчас, в то положение, в котором ее хочет видеть руководство?

Необходимо знать и уметь оценивать не только факторы внешней среды, но и внутренней, которые оказывают весьма существенное влияние на достижение поставленных целей, а также необходимо точно знать сильные и слабые стороны своей организации.

Однако не все факторы, влияние на достижение целей, можно учесть в полном объеме, а тем более просчитать их «удельный вес».

Эту задачу выполняет **прогнозирование**. Действительно, ставя перед организацией какие-то цели, руководитель должен предположить, какова степень их достижения. Хорошо известно, что все управленческие реше-

ния носят вероятностный характер. Это значит, что планируемое событие может обязательно произойти, не произойти или произойти с какой-то долей неопределенности. **Прогнозирование** – это предположение о том, каков будет результат выполняемых действий, с какой степенью точности (вероятности) мы придем к поставленной цели.

Хотя планирование тесно связано с *прогнозированием* – оценкой принимаемых решений, с точки зрения их выполнимости и последствий, к которым они могут привести, они существенно различаются. Если в процессе планирования определяются действия, которые необходимо совершить для достижения целей, а также их последовательность, то при прогнозировании основная задача заключается в оценке имеющихся возможностей и отборе тех из них, которые являются наиболее удобными и результативными.

Следовательно, прогнозирование должно предшествовать планированию. Прежде чем определить, каким именно образом будет действовать организация, необходимо со всех сторон рассмотреть, как можно больше возможностей с целью определить, к каким результатам могут они привести, могут ли они иметь негативные последствия, какова их эффективность, насколько они доступны и т.д. и лишь после того, как выбраны наиболее приемлемые и эффективные возможности, можно приступать к планированию в собственном смысле слова.

Прогнозирование – это очень сложный этап. Дело в том, что строить прогнозы всегда приходится в ситуации неопределенности. По этой причине в процессе прогнозирования необходимо учитывать как можно больше информации.

Неопределенности, с которыми приходится иметь дело менеджеру, многочисленны. Условно их можно разделить на несколько групп:

1) Неопределенности, связанные с природными факторами (количеством ресурсов, природными и погодными условиями, авариями)

2) Неопределенности, связанные с ближайшим окружением фирмы (поведение покупателей, конкурентов, отношения с поставщиками и торговыми организациями)

3) Неопределенности, связанные с экономической, социальной и политической жизнью (смена власти, резкие изменения проводимой государством экономической политики, экономические кризисы, колебания экономических показателей, инфляция, деятельность профсоюзов, экологических организаций и т.д.)

Способы разработки прогнозов в спорте

Спортивное прогнозирование – это научное предвидение перспектив развития спорта на основе знания объективных законов и анализа действительного его состояния.

Важность разработки проблемы прогнозирования в области спорта обусловлено рядом причин:

– значительным повышением политической и социальной значимости

спорта;

- необходимостью поиска новых путей подготовки квалифицированных спортсменов;
- дальнейшее повышение массовости физической культуры и спорта в стране;
- значительным усложнением и увеличением масштабности физкультурного движения;
- его структура и функции.

В основе прогнозов лежат те методы, которые сопровождают каждое научное исследование: анализ и синтез, дедукция и индукция, наблюдение, эксперимент, систематизация и классификация, интуитивное предвидение и гипотеза, аналогия, экстраполяция.

Интуитивное предвидение – служит основой экспертных оценок. Тренер, посмотрев новичка, интуитивно чувствует хорошего спортсмена, или предвидит возможные результаты. Интуиция – это основанная на прошлом опыте способность принимать правильные решения без осознания их доказательности данный момент времени.

Для прогнозирования широко употребляется метод экспертных оценок, базирующийся на учете мнений экспертов.

Метод экстраполяции. Суть в следующем: имеются данные об изменении в течение некоторого промежутка времени той или иной величины. Эти данные изображают в виде соответствующей кривой. Плавно продолжая эту кривую за пределы рассматриваемого промежутка, мы получаем возможность, судить о результате, который можно показать спортсмен.

Метод моделирования. Применение предполагает построение сложной и логически связанной модели объекта прогнозирования. Модель не должна, во всех деталях воспроизводить движения, она лишь заменяет объект моделирования, являющийся его представителем для совершенно определенных целей.

По форме модели бывают:

- предметными;
- физическими (водные игры, тренажер, моделирующий бросок копья);
- математическими (описание процесса с помощью уравнений, неравенств).

Основы социального прогнозирования позволяют представить разработку прогноза в спорте как системное исследование, состоящее из ряда последовательных этапов.

4. Стратегическое планирование

Стратегическое планирование характерно для управления организациями в условиях высокой нестабильности в неопределенности внешней среды. Теория стратегического планирования получила развитие в 60-е годы XX века. Это явилось началом нового этапа развития теории управления и планирования.

Стратегическое планирование, пришедшее на смену долгосрочному,

отличается от него. Основное отличие – в трактовке будущего. В системе долгосрочного планирования делается допущение, что будущее можно предсказать, исходя из сложившихся тенденций роста. Руководители организаций обычно исходят из того, что в перспективе итоги деятельности улучшаются. Поэтому при планировании ставятся оптимистические цели.

В системе стратегического планирования не делается предположение, что будущее будет лучше прошлого и что его можно изучать, проецируя сложившиеся тенденции на последующие периоды времени. Поэтому в стратегическом планировании важное место отводится анализу перспектив

Организации, выясняются тенденции, опасности, возможности, которые способны изменить сложившиеся и существующие в настоящее время тенденции.

Еще одно отличие состоит в том, что стратегия – это не индикатор времени, это направление развития. Стратегия включает в себя всю совокупность глобальных идей развития фирмы, а не только сосредоточена на конкретном периоде времени.

Планирование стратегии устанавливает общие направления, следование которым обеспечивает рост и устремление позиций организации.

Основной принцип стратегического планирования – адаптивность, что предполагает наличие альтернативного плана и стратегии, на которые переходит организация. Это реакция организации на перемены, происходящие в ее внешнем окружении.

Термин «стратегия» пришел в бизнес из военной области. По взглядам военных, стратегия – это часть военного искусства, определяющая общий характер вооруженной борьбы с целью достижения победы. Великим стратегом древности является Александр Македонский.

Стратегия представляет собой набор правил, которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений. Вместе с тем, стратегия рассматривается как общий комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии и достижения целей организации.

Дадим следующее определение стратегии.

Стратегия фирм – программа действий, определяющая развитие фирмы и соответствующее ему управление. Стратегия дает вопрос, каким способом и с помощью каких действий организация сумеет достичь своих целей в условиях быстро меняющегося и конкурентного окружения.

Стратегическое планирование можно определить как набор действий и решений, предпринятых руководством, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

Стратегическое планирование неизбежно нацелено на изменения. Поскольку речь идет об увеличении потенциала, вряд ли можно представить себе, что стратегическое планирование будет стремиться к сохранению существующего положения.

Стратегическое планирование включает:

- формулировку целей;
- анализ внешней и внутренней среды;
- определение ресурсов, которые необходимы для достижения целей;
- выработку стратегии;
- оценку стратегии;
- контроль за ее реализацией.

5. Тактическое планирование

Стратегия фирмы реализуется в оперативных планах. Краткосрочные планы организации, разработанные на базе стратегических планов, – это тактика организации. Тактика отражает краткосрочные цели, согласованные с ее долгосрочными целями. Тактика обычно охватывает краткосрочные и среднесрочные периоды.

Как правило, тактика разрабатывается средним звеном руководства организации.

Оперативный план дает характеристику деятельности фирмы в условиях конкуренции, отражает ее поведение на рынке, предусматривает меры по выпуску продуктов и прибыльности хозяйственных операций, устанавливает рамки для разработки системы стимулирования труда. В оперативном плане не только конкретизируются цели и задачи, но четко фиксируется, как будут решены поставленные задачи и кто конкретно за это ответственен. Оперативный план – это подробный и всеохватывающий документ. Составной частью оперативного планирования является бизнес – план, финансовый план, план по маркетингу, план производства, план закупок.

Оперативный план подразделения состоит из разделов.

В первом разделе излагаются основные экономические и финансовые прогнозы на основе изучения внешней среды, рынков и конкуренции.

Во втором разделе оперативного плана излагается статус подразделения, выявляются его сильные и слабые черты, уязвимость. Определяется производительность труда, обеспеченность персоналом; оцениваются кадры и управленческий персонал.

Далее уточняются основные задачи, отражается стратегия действий коллектива подразделения.

В оперативном плане подразделения также формулируют требования поддержки его со стороны других служб и подразделений фирмы.

В завершающем разделе оперативного плана содержится программа его реализации: конкретные задачи, даты их выполнения, ответственные за реализацию заданий, формы отчетности о выполнении работ, условия для выполнения плана и возможные препятствия.

Результаты реализации тактических планов могут проявляться доста-

точно быстро. Оценка хода выполнения плана проводится ежемесячно или ежеквартально.

Таким образом, тактические планы могут быть оперативно оценены и по результатам оценки могут быть внесены соответствующие коррективы в действия и дальнейшие планы организации.

Контрольные задания

1. Приведите общие требования к организации планирования
2. Сформулируйте цели и содержание функции планирования на предприятии.
3. Назовите этапы планирования.
4. Поясните содержание процесса формулирования миссии предприятия.
5. Приведите общую схему разработки стратегического плана предприятия.
6. Поясните сущность стратегического планирования.
7. Сформулируйте цели и содержание перспективного планирования.
8. Нарисуйте «древо целей» центра реабилитации инвалидов.
9. Дайте характеристику прогнозированию.
10. Назовите методы прогнозов в спорте
11. Назовите основные виды планирования

3.2. Организация как функция управления

1. Организация как функция построения и оптимизации структур

Чтобы деятельность организации была эффективной, каждый ее сотрудник должен точно знать свои функции. Любая коллективная деятельность предполагает совместные действия разных людей, направленные на достижение общих целей. Если эти люди не были должным образом организованы, то и их действия не будут эффективными.

Под организацией производства понимают распределение властных полномочий по разным уровням управленческой иерархии. В процессе работы возникает необходимость принимать решения, и именно поэтому в организациях право решать некоторые вопросы отдают конкретным должностным лицам. Это существенно упрощает деятельность, поскольку каждый работник знает, кто должен принимать решение по тому или иному вопросу.

Организация – крайне важная функция менеджмента, поскольку благодаря ей предприятие или фирма превращаются в единый организм, способный слаженно действовать в любых ситуациях. От того, насколько прочны связи между подразделениями и отдельными работниками, насколько слаженно действуют объединяющие их механизмы, зависит, будет ли деятельность организаций успешной.

Организация предполагает решение, по меньшей мере, двух задач.

1. Делегирование полномочий (права принимать решения и использовать ресурсы) конкретным работникам.

Нередко можно столкнуться с ситуацией, когда начальник берет на себя всю полноту ответственности. Естественно, подобное сосредоточение властных полномочий может себе позволить только уверенный в себе человек, считающий себя (и действительно являющийся) высококомпетентным. Однако такая организация работы далеко не всегда оптимальна. Конечно, она дает руководителю возможность удовлетворить свои амбиции, а подчиненные в такой ситуации могут снять с себя всю ответственность. Тем не менее, более рациональным было бы равномерное распределение полномочий: руководителю необходимо делегировать некоторые из своих обязанностей подчиненным, то есть дать им право самостоятельно решать некоторые вопросы.

Психологи утверждают, что в оптимальном случае у любого руководителя должно быть не более семи подчиненных. Если количество подчиненных не превышает этой цифры, то руководитель может хорошо узнать их и учитывать их особенности при распределении заданий. Когда количество работников превышает указанное число, контакты становятся поверхностными, что сказывается на качестве работы. Следовательно, иерархичное устройство управленческих систем представляет собой неизбежность, обусловленную психологическими особенностями людей.

По этой причине необходимо обеспечить следующие условия:

– менеджер должен быть в состоянии проконтролировать выполнение всеми подчиненными, другими словами, в его подчинении должно находиться такое количество работников, чтобы осуществление контроля было возможным;

– руководитель должен отвечать за поступки своих подчиненных.

2. Приспособление организационной структуры к задачам, которые должна решать организация. Чтобы достигнуть этого, необходимо обеспечить следующие условия:

– каждый работник должен иметь одного начальника, в ином случае он может получать противоречащие друг другу распоряжения, что очень осложняет работу и может привести к внутреннему конфликту (принцип прямой соподчиненности);

– все подразделения должны действовать в интересах предприятия, то есть содействовать достижению стоящих перед ним целей;

– подразделение или управляющий орган должны создаваться для выполнения конкретной функции – придумывание функции «под человека» недопустимо;

– сочетание свободы и ответственности должно быть оптимальным; кроме того, необходимо, чтобы количество распоряжений уравнивало количество решений, принимаемых работником самостоятельно (принцип эластичности организационной структуры). При этом уровень ответствен-

ности должен соответствовать уровню полномочий: недопустимо налагать на работника ответственность за действия, если у него практически нет свободы действия, и наоборот, нельзя освобождать работника от ответственности, если ему даны значительные полномочия.

3. Основные принципы к формированию структур

Требования к организационной структуре управления:

1. Организационная структура управления не должна содержать в себе слишком большого числа звеньев, как по вертикали, так и по горизонтали, поскольку, чем больше звеньев, тем труднее координировать их деятельность. В то же время звеньев не должно быть мало, поскольку в этом случае на каждое звено падает слишком большая нагрузка.

2. Организационная структура должна быть построена таким образом, чтобы все распоряжения выполнялись оперативно. Одно из условий этого – минимальное количество посредников между руководителем, отдающим распоряжения, и их непосредственным исполнителем.

3. Организационная структура управления должна быть устроена таким образом, чтобы затраты на содержание управленческого аппарата окупались и не были слишком значительными.

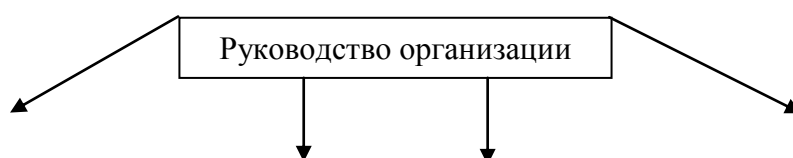
4. Организационная структура управления должна действовать без перебоев, например, при передаче информации (эффект «испорченного телефона»), в том числе и распоряжений. Кроме того, она должна быть достаточно гибкой, то есть обладать способностью перестраиваться в зависимости от ситуации и актуальных задач.

4. Разновидности структур, их достоинства и недостатки

В менеджменте выделено четыре наиболее распространенных организационных структур управления.

Линейная организационная структура. Данная структура управления характерна для мелких и средних предприятий, которые осуществляют производство товаров и услуг, не характеризующееся особой сложностью.

При линейной структуре каждое подразделение имеет только одного руководителя, на которого возлагаются полномочия принятия всех управленческих решений; этот руководитель подчиняется лишь вышестоящему руководителю и т.д. Другими словами, в рамках линейной организационной структуры подчиненные зависят только от своего руководителя: вышестоящий орган управления не имеет права отдавать им распоряжения без согласования с непосредственным руководителем (рис. 7).



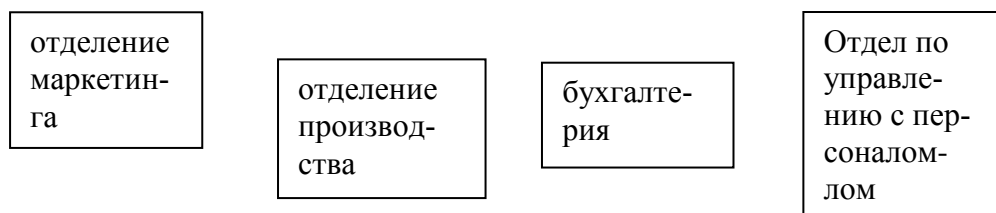


Рис. 7.

Линейная организационная структура обладает как преимуществами, так и недостатками. Среди **преимуществ** можно отметить:

1) в основе этой системы лежит один канал коммуникации – канал между руководителем и подчиненным, а следовательно, исполнитель не должен согласовывать распоряжения, которые исходят от разных органов управления и могут вступать в противоречие друг с другом;

2) обеспеченность распоряжений, получаемых исполнителем, всеми необходимыми ресурсами;

3) персональная ответственность руководителя за результаты принимаемых им решений.

Недостатки линейной структуры управления:

1) к руководителю выдвигаются слишком высокие требования, поскольку управление подразделением предполагает высокую компетентность в тех сферах деятельности, которой занимаются подчиненные;

2) линейная структура на больших предприятиях приводит к тому, что менеджеры высшего уровня оказываются перегруженными: им приходится иметь дело с огромными массивами информации, вступать в контакты с большим количеством людей. Это может приводить к серьезным задержкам в принятии управленческих решений или, попросту говоря, к бюрократической волоките.

Функциональная организационная структура. В рамках функциональной структуры принятие управленческих решений распределяется между функциональными руководителями, которые отвечают за принятие решений в той области, которая относится к их компетенции. Эти решения передаются в подразделения или конкретным работником, которые воплощают их в жизнь (рис. 8).

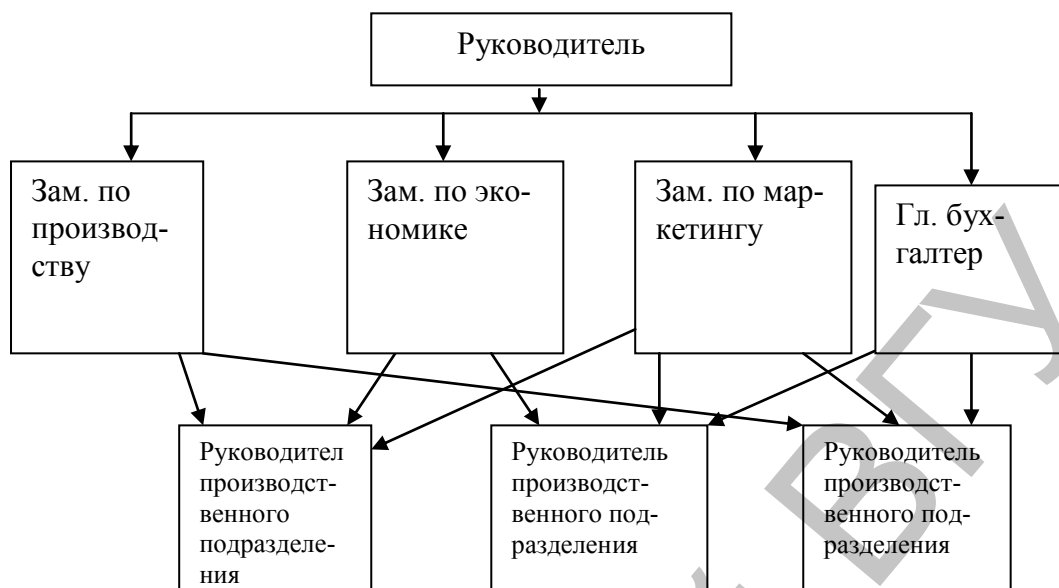


Рис. 8.

Преимущества функциональной структуры управления:

Функциональная структура помогает преодолеть недостаток линейной структуры, поскольку принятие решений в каждой из областей деятельности возлагается на специалистов, которые компетентны в определенной сфере деятельности, а поэтому могут принимать более взвешенные и обоснованные решения. Линейная структура этого обеспечить не может, поскольку линейный руководитель не может знать всего.

Руководители подразделений в этом случае освобождаются от принятия решений и могут сосредоточиться исключительно на управлении производством.

Функциональная структура снижает потребность организации в специалистах широкого профиля, которые встречаются достаточно редко. Это приводит к упрощению и решению ряда очень существенных проблем кадровой политики.

Недостатки функциональной структуры управления:

Очень трудно координировать решения, принимаемые функциональными подразделениями. Могут возникать ситуации, когда решения, принятые разными функциональными службами, будут противоречить друг другу. Это обращения в данные службы связи с необходимостью изменить сущность решений.

1. Мотивация работников снижается, поскольку каждый из них подчиняется одновременно нескольким функциональным руководителям; появляется возможность избежать ответственности. С другой стороны, функциональный руководитель не всегда может в достаточной мере проконтролировать действия своих подчиненных.

2. Процедура принятия решений оказывается более длительной, в том

числе и из-за необходимости согласовывать их с другими функциональными службами.

Матричная организационная структура управления.

При матричной организационной структуре существует два типа связей. Во-первых, функциональные связи, при которых конкретный исполнитель подчиняется руководителю соответствующей функциональной службы. Во-вторых, исполнитель подчиняется еще и руководителю проекта. В обязанности руководителя второго типа входит координация действий различных исполнителей в рамках одного проекта (целевой программы, темы); этот руководитель отвечает за выполнение данного проекта в указанные сроки с использованием отведенных ресурсов и на должном уровне качества. При этом руководитель проекта взаимодействует не только с членами проектной группы, но и с работниками соответствующих функциональных служб, которые подчиняются ему в ряде вопросов (рис. 9).

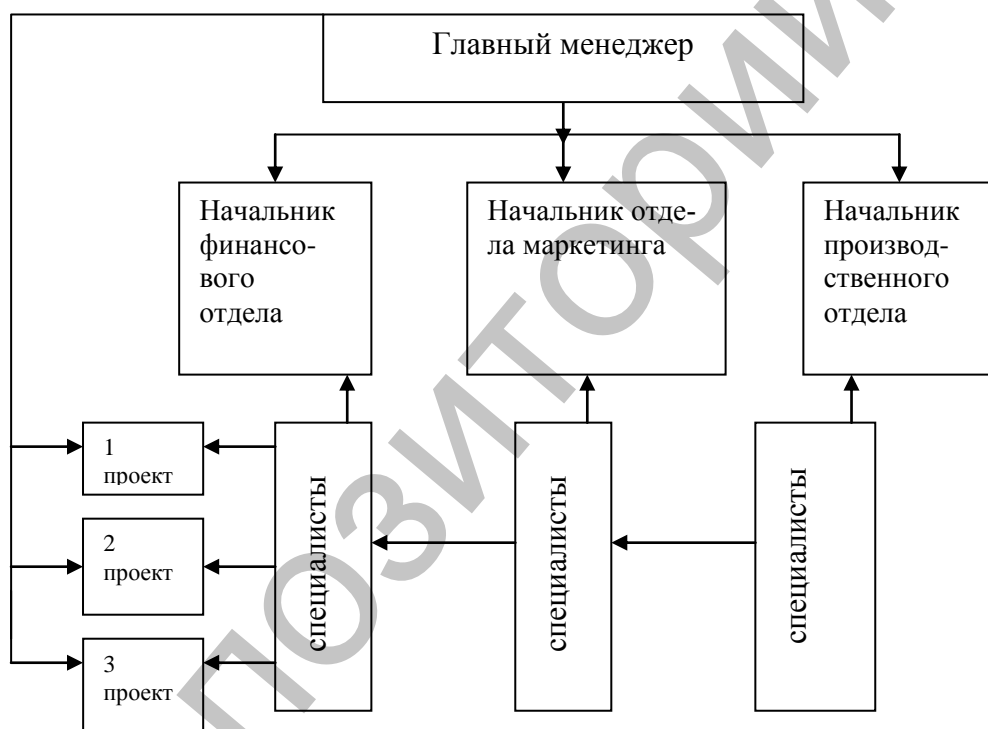


Рис. 9. Матричная структура организации.

Преимущества матричной организационной структуры:

- 1) Текущее управление оказывается более эффективным.
- 2) Повышается возможность гибкого использования ресурсов в соответствии с актуальными задачами, стоящими перед организацией.
- 3) Имеется лицо, которое отвечает за воплощение конкретной программы.
- 4) Более быстро осуществляется должная реакция на требования заказчика, изменение спроса и т. д.

Недостатки матричной организационной структуры:

1) Из-за отсутствия координации каждая из проектных групп будет «тянуть одеяло на себя» – возникают проблемы с определением приоритетов.

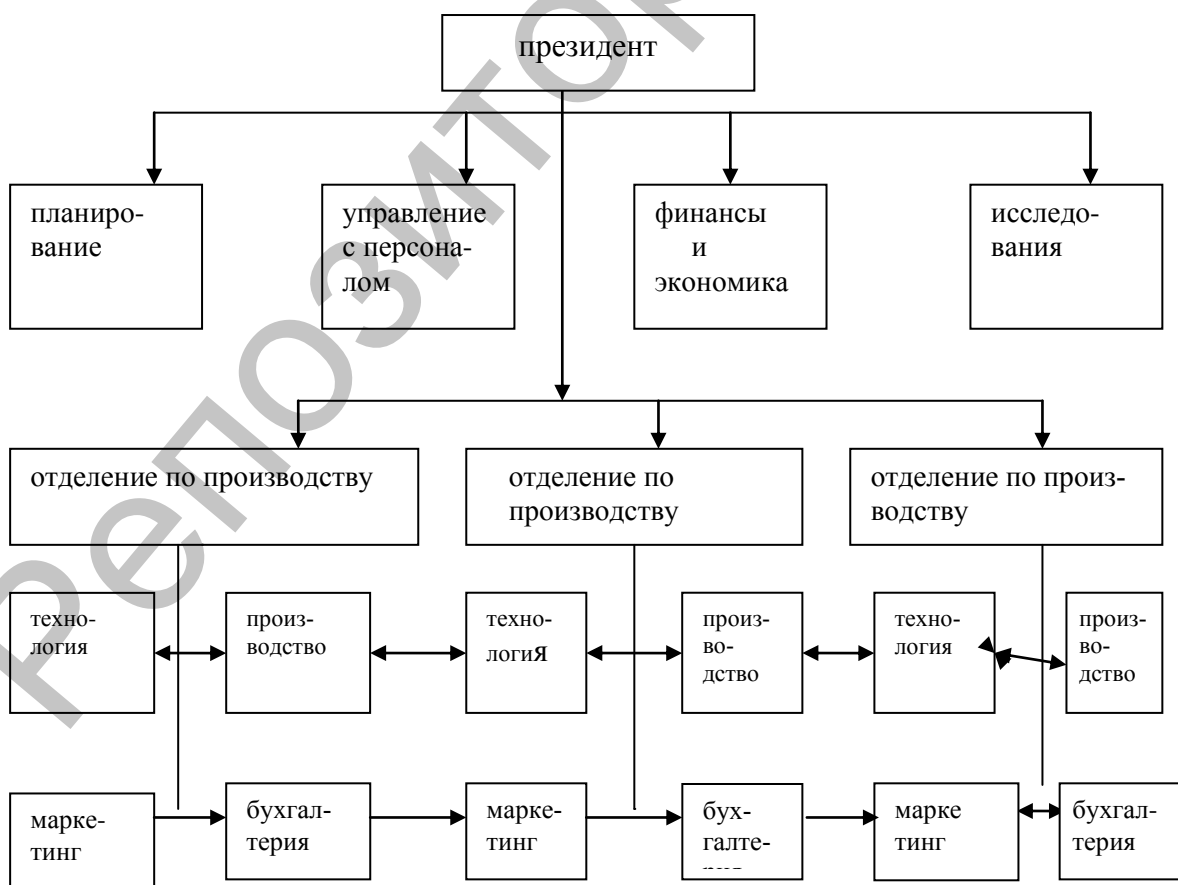
2) Возможно возникновение конфликтов между менеджерами матричной организационной структуры:

и руководителями проектных групп.

3) Отрыв сотрудников от работы коллектива приводит, во-первых, к отсутствию сплоченности и навыков, необходимых в команде, а во-вторых, к плохому знанию работниками правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях.

Дивизиональная организационная структура управления.

Основная фигура в рамках дивизиональной структуры – менеджер, руководящий подразделением (вертикальная связь). В его подчинении находится ряд помощников, которые выполняют функцию координации отдельных функциональных служб (горизонтальная связь). Подразделения подразделяются на основании одного критерия: это может быть или производство определенного вида товара, или обслуживания региона, или работа с определенным типом потребителя, или иной признак. Руководители функциональных служб зависят от менеджера, руководящего подразделением, и отчитываются перед ним.



Преимущества дивизиональной структуры:

- 1) Подразделения функционируют как небольшие самостоятельные предприятия, что повышает их конкурентные качества.
- 2) Подразделения обладают способностью быстро реагировать на изменения ситуации, в большей степени ориентированы на потребителя.
- 3) Более высокая координированность внутри подразделений достигается за счет того, что они подчиняются одному лицу.

Недостатки дивизиональной структуры:

- 1) Одни и те же подразделения вынуждены выполнять одинаковую работу, поскольку горизонтальные связи существуют только внутри подразделения, отвечающего за производство продукта от начала процесса и до его завершения.
- 2) Вертикаль управления иногда оказывается слишком сложной. Дублирование управленческих функций повышает затраты на содержание аппарата.
- 3) Руководитель подразделения вынужден планировать процесс производства с начала до конца.

5. Требования к формированию структур управления

Под организационной структурой управления понимают особую форму, которая принимает в организации распределение функций между ее компонентами (подразделениями и отдельными работниками). Перед любой организацией стоят цели, от достижения которых зависит ее выживание и процветание, а следовательно, каждый ее компонент должен каким-то образом содействовать достижению этих целей. Именно это и должна обеспечивать организационная структура, которая делает организацию целостным организмом, связывая высшее руководство, подразделения, то есть его внутреннее строение.

В процессе исследования организационных структур управления был выработан список требований, которым они должны удовлетворять, чтобы деятельность организации была эффективной.

1. Оптимальность. Организационная структура управления не должна содержать в себе слишком большого числа звеньев, как по вертикали, так и по горизонтали, поскольку, чем больше звеньев, тем труднее координировать их деятельность. В то же время звеньев не должно быть мало, поскольку в этом случае на каждое звено падает слишком большая нагрузка.

2. Оперативность. Организационная структура должна быть построена таким образом, чтобы все распоряжения выполнялись оперативно. Одно из условий этого – минимальное количество посредников между руководителем, отдающим распоряжения, и их непосредственным исполнителем.

3. Экономичность. Организационная структура управления должна быть устроена таким образом, чтобы затраты на содержание управленческого аппарата окупались и не были слишком значительными.

4. **Надежность.** Организационная структура управления должна действовать без перебоев, например, при передаче информации (эффект «испорченного телефона»), в том числе и распоряжений. Кроме того, она должна быть достаточно гибкой, то есть обладать, способностью перестраиваться, в зависимости от ситуации и актуальных задач.

Контрольные задания

1. Поясните сущность процесса делегирования полномочий.
2. Назовите основные принципы к формированию организационных структур.
3. Приведите основные направления работ по созданию организационной структуры предприятия и поясните их сущность.
4. Опишите плюсы и минусы линейной организационной структуры.
5. Опишите плюсы и минусы функциональной организационной структуры.
6. Опишите плюсы и минусы матричной организационной структуры.
7. Опишите плюсы и минусы дивизионной организационной структуры.
8. Назовите требования при организации организационной структуры.

3.3. Контроль и его структура

1. Назначения и разновидности контроля

Менеджеры с помощью контроля постоянно проверяют, насколько то, что происходит в действительности, соответствует тому, что должно быть.

Определение *контроля* следующее: это процесс установления отклонений от предусмотренных величин и действию людей в хозяйственной деятельности.

Контроль называют также *обратной связью*. Воздействуя на объект управления, получают информацию о новом состоянии. На основании этой информации принимают новые решения и осуществляют новые воздействия.

Управляющее воздействие



Информация о новом состоянии объекта

С помощью контроля руководство определяет, правильны ли его решения, не нуждаются ли они в корректировке; контроль обнаруживает

ошибки в деятельности, следовательно, создает возможность их устранить, исправить, чтобы выполнить типовые задания и достичь поставленных целей; он используется для стимулирования успешной деятельности. Таким образом, контроль можно определить и так: это процесс обеспечения организацией своих целей.

Функцию контроля выполняет каждый руководитель, это неотъемлемая часть его должностных обязанностей. Объектом контроля выступает организация. Внутри организации контролю подвергаются проходящие в ней процессы и отдельные элементы системы. Скажем, предметом контроля производства является количество и качество продукции, соблюдение технологий, сроки выполнения работ. Менеджеры, отвечающие за финансы фирмы, контролируют ее доходы и расходы, сравнивают величину фактически полученной прибыли с ожидаемой. Менеджера по кадрам интересует все, что связано с людьми: например, нет ли опозданий, прогулов и других нарушений дисциплины, на какие работы нужен дополнительный персонал, довольны ли сотрудники своим положением в фирме. Субъектами контроля выступают как менеджеры фирмы, так и государственные органы.

Для функции контроля необходимы три условия:

1. Наличие планов, программ и смет, правил работы, нормативов.
2. Наличие организационной структуры, чтобы знать, кто за что отвечает.
3. Тесная взаимосвязь с мотивацией.

Формы контроля очень разнообразны. Например, на производстве контроль может осуществляться в виде наблюдения с использованием различных контрольно-измерительных приборов. Для контроля за денежными средствами применяют финансовые и бухгалтерские документы. Между контролем, бухгалтерским учетом и анализом хозяйственной деятельности существует тесное взаимодействие. Бухучет является информационной базой контроля, а анализ – методом его проведения. Своих подчиненных менеджер может контролировать в форме письменных отчетов о работе или проводить регулярные совещания и обсуждения проблем, возникающих в фирме или у отдельных работников.

Эффективный контроль возможен при соблюдении следующих **принципов**

1. Адекватность восприятия. Данный принцип означает, что контроль любого вида и в любой проводимой форме должен быть понятен как начальником, так и подчиненным. Если процедура контроля, используемая менеджером, непонятна или громоздка для работников, он должен ее упростить с учетом задач подразделения и доступности для всех членов коллектива.

2. Своевременность. Механизм контроля должен выявлять отклонения без промедления, обо всех нарушениях менеджер должен знать как можно быстрее, чтобы их устранить.

3. Целесообразность и экономичность. Контроль проводится в любом подразделении организации, но масштабы, размах контроля должны соответствовать объемам работы. Затрачиваемые на контроль средства не должны превышать получаемые в результате контроля эффекты.

4. Гибкость контроля. Современные производственные процессы достаточно сложны, а неожиданные обстоятельства могут внести неразбериху даже в идеально отлаженную систему. Поэтому контроль должен строиться так, чтобы были учтены самые неожиданные явления и проблемы.

5. Контроль должен осуществляться на основе **индивидуального подхода**: число занятых контролем определяется каждый раз индивидуально. Это же касается отдельных способов проведения контроля.

6. При отсутствии контроля недостаточно только установить какие-то отклонения от технологического процесса. Механизм контроля **должен наглядно указать причину, источник нарушения процесса.**

Нередко контрольные мероприятия приводят к конфликтам. С этой точки зрения наиболее перспективными являются *косвенные методы контроля*, предполагающие наличие *самоконтроля*. Самоконтроль возможен прежде всего в условиях преобладания групповых форм работы и принятия решений, здорового, морально- психологического климата.

Различают такие виды контроля:

- предварительный;
- текущий;
- заключительный(итоговый)

Предварительный контроль осуществляется до фактического начала работы. Само планирование и создание организационной структуры позволяют осуществить предварительный контроль. Строгое соблюдение правил и процедур при выработке планов, четкое написание должностных инструкций, эффективное доведение формулировки целей до подчиненных – все это способ убедиться, что планы будут реализованы, а структура будет работать так, как задумано.

Предварительный контроль используется по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам. Например, анализируются деловые и профессиональные знания и навыки, необходимые для выполнения тех или иных должностных обязанностей, устанавливается минимально допустимый уровень образования или стаж работы в данной области. При приеме на работу с кандидатом проводится собеседование, выявляется, насколько его характеристики соответствуют необходимым требованиям.

В отношении материальных ресурсов вырабатываются стандарты допустимого качества поступаемых материалов, материалы проверяют на соответствие стандартов; тщательно выбираются поставщики для заключения договоров.

Средством предварительного контроля финансовых ресурсов является финансовый план. Проработка финансовых вопросов на стадии его состав-

ления дает уверенность в том, что организация в процессе работы будет иметь достаточные средства.

Текущий контроль осуществляется непосредственно на стадии хозяйственного процесса. Его объектом являются подчиненные, а субъектом – их начальники. Задача этого контроля – своевременно выявить и скорректировать отклонения, возникшие в ходе работы, от заданных параметров. Текущий контроль основывается на обратных связях. Простой пример обратной связи: начальник обнаружил ошибки в работе подчиненных и сообщил им, что их работка неудовлетворительна. В результате подчиненные исправили ошибки и усилили внимание к выполнению операций. Таким образом, контроль дает возможность своевременно реагировать на меняющиеся факторы.

Заключительный контроль осуществляется после выполнения работы. Фактически полученные результаты сравниваются с установленными ранее. Несмотря на то, что вмешаться в работу уже нельзя, этот контроль необходим. Он показывает, каких результатов добились люди, вскрывает упущения и недостатки в работе. Роль этого вида контроля заключается в следующем:

- он дает информацию для дальнейшего планирования;
- способствует мотивации;

Также различают общий и функциональный контроль.

Общий охватывает всю систему, а функциональный – отдельное подразделение или участок. Контроль может быть плановым и внезапным, внутренним (проводится администрацией предприятия) и внешним (специалистами со стороны)

2. Этапа управленческого контроля

Управленческий контроль включает в свой состав три важных этапа:

Первый этап – установление стандартов. Контроль трудно осуществлять, если цели не являются конкретными. В этом случае возникает опасность несогласия относительно того, является ли деятельность работника результативной: работник будет убежден, что выполнил все, что от него требуется, тогда как руководитель будет придерживаться другого мнения. Чтобы избежать этого, необходимо как можно более четко определять цели и делать это таким образом, чтобы было легко установить, выполнены ли задания;

Второй этап – сопоставление достигнутого за некоторый период с тем, что было запланировано. Если цели хорошо определены, то всегда можно сказать, в какой степени они были достигнуты. Кроме того, это дает возможность судить о том, можно ли считать работу выполненной. Хорошо сформулированные цели помогают определить, что еще необходимо сделать;

Третий этап – указание на способы исправления ошибок. Если план не выполнен, необходимо определить, что еще следует сделать. Иногда на

этом этапе приходится пересмотреть стандарт, поскольку требования не всегда бывают реалистичными.

Контроль не всегда приводит к обнаружению отклонений. Если же это произошло, необходимо каким-то образом влиять на ситуацию. Существует две основные формы согласования плана и реального положения:

- 1) изменение плана и его подгонка под реальные обстоятельства;
- 2) ужесточение требований с целью выполнения плана.

Каждый из этих вариантов имеет как достоинства, так и недостатки. И действительно, попытка снова войти в сроки, установленные в плане, – это проявление твердости и целеустремленности. Однако обычно такой путь требует привлечения дополнительных ресурсов, которые можно было бы направить на достижение других целей. Изменение плана – более реалистичный шаг, однако он также может привести к осложнениям (потере времени и ресурсов, расторжению договора с заказчиком, штрафам, выплата неустоек и т.д.). Поэтому выбирать способ избавления от обнаруженных отклонений необходимо с учетом ситуации, на основе анализа возможных путей развития событий.

3. Мотивированные аспекты контроля

Люди являются неотъемлемым элементом контроля. Следовательно, при разработке контроля менеджер должен учитывать поведение людей.

Правильно организовать контроль очень важно и во многом зависит от искусства менеджера. Он должен быть достаточно требователен, чтобы подчиненные всегда чувствовали ответственность за свои действия и решения. И в то же время по-настоящему умелый менеджер знает, что непрерывно контролировать своих подчиненных вредно: они теряют самостоятельность, инициативность и начинают верить, что без менеджера не смогут сделать ни шагу.

Есть сферы деятельности, где контроль намеренно делают видимым. Например, бухгалтер знает о том, что его работа будет проверяться ревизором, рабочие на производственной линии знают, что изготовленные детали пройдут проверку в отделе технического контроля, перепроверяется работа банковских служащих и др. Наглядность контроля имеет цель оказать воздействие на поведение сотрудников, сконцентрировать их усилия, чтобы предотвратить ошибки в работе и направить на достижение целей организации.

Менеджеру следует учитывать побочные эффекты контроля. Один такой эффект – срыв в поведении людей. Это бывает в случае слишком частого проведения контроля.

Другой эффект можно назвать «поведением, ориентированным на контроль». Люди понимают, что их достижения и ошибки в областях, где руководство установило стандарты и осуществляет контроль, служат осно-

ванием для распределения вознаграждений и наказаний. Поэтому подчиненные обычно хотят «хорошо выглядеть» при проверке. Исследованиями выявлена тенденция сотрудников всячески поддерживать работу в тех областях, где проводятся измерения, и снижать усилия там, где измерения не проводят.

Специалисты в области менеджмента дают рекомендации по повышению эффективности и контроля:

Контроль наиболее действенен не тогда, когда фиксируются ошибки, а когда они предотвращаются. Он должен быть направлен не столько на наказание и изобличение, сколько на помощь и эффективную организацию дела. Сотрудники, убежденные в том, что существует надежный контроль, будут избегать ошибок, сомнительных сделок и т.д. Поэтому ряд характеристик эффективного контроля определяется его поведенческими аспектами. Наука о поведении дает следующие *рекомендации менеджерам по проведению эффективного контроля*:

1. Устанавливайте осмысленные стандарты, воспринимаемые сотрудниками. Нереальные стандарты игнорируются, от них у сотрудников – усталость и разочарование и наоборот, когда работники сами непосредственно участвуют в разработке целей организации, то установленные в процессе разработки стандарты воспринимаются одобрительно.
2. Устанавливайте симметричные отношения. Сотрудник должен иметь возможность открыто обсудить свои проблемы с руководителем и наоборот. Подобная симметрия повышает вероятность успеха контроля. Двустороннее общение выявляет скрытые дефекты системы контроля.
3. Берегите сотрудников от чрезмерного контроля. Излишние проверки просто раздражают. Руководитель не должен сводить свою работу только к контролю, иначе это приведет к беспорядку и краху, потому что многочисленные формы контроля сдерживают инициативу и наказывают предприимчивость.
4. Устанавливайте жесткие, но достижимые стандарты. Если стандарт занижен и достигается без труда, то он демотивирует людей с высоким уровнем потребностей в серьезных результатах. Если стандарт высок и недостижим, то работа либо не будет выполняться, либо будет выполняться формально, либо сотрудник, исчерпав свой потенциал, просто уволится.
5. Вознаграждайте за достижение стандарта.

Перечисленные условия позволяют избежать негативных воздействий контроля на поведение сотрудников.

Конкретные **методы контроля** определяются природой, характером и особенностями тех переменных, которые планируются и контролируются. Можно выделить следующие методы контроля:

- педагогические (в рамках теории спорта);
- физиологические;

- медико-биологические;
- биохимические;
- биомеханические;
- психологические;
- социологические и др.

Причем, как правило, один и тот же параметр (качество, свойства, особенности) можно проконтролировать несколькими способами (тестами). Так, например, такое физическое качество, как общая выносливость, можно контролировать при помощи теста Купера, теста PWC – 170, Гарвардского степ-теста и т.д. Качество быстроты можно измерить тестом пробегания коротких отрезков (10 м, 30 м с хода и др.)

Несколько иная ситуация с выбором показателей контроля обстоит в случае управления физкультурно-спортивной организацией или контроля профессиональной деятельности тренерских коллективов. В этом случае контролируемые показатели могут иметь как количественную, так и качественную структуру. Например, количество занимающихся в спортивной школе, наполняемость групп, уровень текучести и отсева спортсменов, количество подготовленных спортсменов различной квалификации, себестоимость подготовки мастера спорта, уровень затрат «тренерского труда» на подготовку спортсменов и т.п. Все эти показатели имеют количественную структуру, могут планироваться в виде соответствующих цифровых показателей.

К качественным показателям работы, контролируемым соответствующими методами, можно отнести: социально-психологический климат в коллективе; уровень групповых целей; степень групповой сплоченности; уровень взаимоотношений «руководитель-подчиненный» (тренер-спортсмен); уровень удовлетворенности работающих (занимающихся) в данной организации могут быть применены и другие показатели контроля, характеризующие, например, использование маркетинговых технологий управления: доля рынка, рост объема продаж физкультурно-спортивных товаров и услуг, уровень рентабельности, углубление знаний рынка, чистая прибыль, курс акций, доход в расчете на акцию и т.д. Все эти и многие другие данные требуют разработки и принятия соответствующих контролируемых показателей.

Существует несколько способов анализа информации, полученной в результате контроля:

- качественный (содержательный) анализ;
- количественный (статистический) анализ;

Качественный анализ (педагогический, социологический, физиологический, биохимический, психологический и т.д.) делает акцент на содержательной стороне контролируемого явления или процесса, на его теоретических основах. Как уже отмечалось, этот анализ требует достаточно глубоких теоретических знаний в области управляемого процесса или управляемого объекта.

Количественный анализ связан с применением статистических методов и позволяет в количественном, более наглядном и «ощущаемом» виде оценить те или иные данные и факты. К таким методам относятся: расчет средних величин, построение рядов распределений, определение мер независимости между переменными, выявление наиболее существенных (детерминирующих) факторов, расчет «вклада» каждого контролируемого параметра в результат и т.д. Для этой цели широко применяют корреляционный, факторный, регрессионный, кластерный и другие виды анализа.

Особо следует подчеркнуть два момента:

1. Для того, чтобы применить количественные методы анализа необходимо, чтобы контролируемые показатели имели количественную структуру, а сами получаемые данные «снимались» систематически и накапливались в течение продолжительного времени;

2. Статистические (количественные) методы анализа являются первичными методами, требующими, в свою очередь, глубокого содержательного анализа. В противном случае они теряют смысл и превращаются в пустую трату времени, сил и ресурсов. Другими словами, «статистика ради статистики» без содержательного анализа пользы не принесет.

Эффективность контроля определяется не только особенностями поведения людей, но и такими условиями (характеристиками), как:

- стратегическая направленность;
- ориентация на конечные результаты работы организации;
- соответствие делу (контроль должен соответствовать контролируемому виду деятельности, неподходящие методы контроля скорее маскируют, чем дают критически важную информацию);
- своевременность (не быстрота его проведения, а время между проведением измерений и происхождением измеряемого события. Необходимая информация нужным людям в нужное время);
- гибкость (в систему контроля необходимо встраивать новые факторы, чтобы приспособить ее к происходящим изменениям.
- простота (разрабатываемые методики хорошо проверять на детях разработчиков: если они понимают инструкцию, то специалист поймет наверняка);
- экономичность (соизмерение результатов с затратами).

Итак, контроль является успешным, если он имеет стратегический характер, нацелен на достижение конкретных результатов, своевременен, гибок, прост и экономичен, учитывает поведенческие аспекты деятельности сотрудников.

Контрольные задания

1. Дайте определение функции контроля. Приведите ее содержание.
2. Сформулируйте основные задачи контроля.
3. Опишите основные этапы процесса контроля.

4. Приведите основные виды контроля и их содержание.
5. Назовите основные характеристики эффективного контроля.
6. Поясните поведенческие аспекты контроля и приведите рекомендации по его эффективной организации.
7. Поясните основные подходы к организации контроля.
8. Назовите методы контроля и их характеристики.

3.4. Управленческие решения

1. Принятие управленческих решений как основа деятельности руководителя

Почти любое управленческое действие включает принятие решений, и большая часть времени менеджера так или иначе связана с подготовкой, принятием и рационализацией управленческих решений.

Умение и искусство принимать взвешенные решения отличает профессиональных, компетентных менеджеров. Это очень важное умение, которое обеспечивает эффективное развитие организации.

Чтобы организация могла эффективно работать, руководитель должен сделать серию правильных выборов из нескольких альтернативных возможностей. Выбор одной из альтернатив и является решением. **Следовательно, принятие управленческого решения – это выбор из ряда возможностей одной, касающейся того, как и что планировать, организовать, мотивировать и контролировать.**

Роль управленческого решения, с точки зрения эффективности деятельности предприятия, очень велика. Неправильное решение может пошатнуть положение фирмы и даже привести к ее разорению. Поскольку принятие управленческих решений – не только право, но и обязанность руководителя, на его плечи ложится огромная ответственность.

Проблема – это сложный вопрос, задача, требующая уяснения, изучения, оценки и разрешения. Проблема возникает, если возникает несоответствие фактического состояния управляемого объекта желаемому или заданному. **Проблемы** могут быть разными по своей важности для фирмы, по масштабам последствий в случаях принятия или неприятия решения, по степени риска и срочности действий менеджера, по возможности их решения. **Проблемы** бывают стратегическими и тактическими; долгосрочными, среднесрочными и краткосрочными; они могут возникать на разных уровнях управления.

Труд менеджера связан с постоянным разрешением проблем. Решение проблем – это процесс, который позволяет менеджеру систематически собирать факты для принятия решений.

Какими **соображениями руководствуется менеджер**, приступая к выработке принятия решения?

- Проблему необходимо осмыслить на основе достоверной информации.
- Проанализировать варианты решения проблемы (а иногда и невозможные варианты).
- Привлечь к подготовке решения необходимый круг специалистов.
- Построить модель решения проблемы, определить ее исполнителей.
- Учесть возможные последствия выполнения, неполноценного выполнения и невыполнения решения.
- Определить объем, вид, способы и сроки передачи информации о принятом решении.
- Продумать способы контроля и обратной связи по ходу выполнения решения.

Таким образом, решение – это всегда осмысление проблем и выбор альтернативы, направления действия для разрешения проблемы.

Количество решений, принимаемых менеджерами, огромно, и они связаны с необходимостью воздействий на объект управления с тем, чтобы перевести его в желаемое состояние.

При осуществлении функций управления менеджер принимает решения о целях деятельности, необходимых ресурсах, способах достижения поставленных задач; о структуре производства и управления, создании новых или видоизменений существующих подразделений, об организации производственного процесса, труда рабочих и специалистов; об организации и проведении контроля, оценке финансового состояния предприятия.

Данный процесс лежит в основе планирования деятельности организации, так как план – это набор решений по размещению ресурсов и направлению их использования для достижения целей организации. Принятие решений – это « центр », вокруг которого вращается жизнь организации. Решение можно рассматривать как продукт управленческого труда, а его принятие – процесс, ведущий к появлению этого продукта.

Требования к управленческим решениям

Чтобы управленческие решения были эффективными они должны отвечать ряду требований:

- быть всесторонне обоснованными и своевременными, ставить реальные цели и сроки выполнения;
- основываться на полной и достоверной информации;
- не противоречить ранее принятым документам, согласовываться с ними;
- характеризоваться полнотой содержания, охватом всех вопросов проблемы;
- охватывать объект и субъект управления, а также взаимодействия между ними;
- не противоречить действующему законодательству, а опираться на нее;
- находиться в рамках, установленных для органа управления компетенции, прав и полномочий.

Различные виды управленческих решений определяют и разные способы их разработки и принятия, а также особенности реализации принятых решений.

Управленческое решение немислимо без проблемной ситуации.

2. Разновидности управленческих решений

Формирование и принятие решений по конкретным проблемам (по разрешению проблемных ситуаций) является ключевым элементом процесса управления организацией при реализации всех функций менеджмента.

Сущность задачи принятия решения заключается в выработке плана действий по разрешению конкретной проблемы. Решение проблемы представляет процесс, состоящий из последовательности сменяющих друг друга действий. Этот процесс начинается с момента обнаружения проблемной ситуации и завершается реализацией принятого решения и оценкой снятия проблемы. Период времени от обнаружения проблемы до реализации решения, разрешающего проблему, называют управленческим циклом.

Типы решений, принимаемых менеджером. Каждому сотруднику организации приходится принимать различные решения, одного для руководителей всех уровней этот процесс является главным аспектом их профессиональной деятельности. Принятие решений представляет обязательную часть управления любой организацией. Решения, принимаемые менеджером при управлении деятельностью организации, принято называть управленческими или организационными.

Организационное решение – это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.

Организационные решения могут быть двух типов: запрограммированные и незапрограммированные решения.

Запрограммированное решение является результатом реализации определенной последовательности шагов или действий, ограничивающих процедурную часть формирования и принятия решений, подобных предпринимаемым при решении математического уравнения. Как правило, количество возможных вариантов в этих случаях ограничено, и выбор должен быть сделан в пределах ограниченного числа альтернатив, заданных организацией. В основе запрограммированные решений лежат типовые (запрограммированные) процедуры применения определенных действий по разрешению проблем, имевших место в практике организации или менеджера, принимающего решение. Важным условием при формировании запрограммированного решения является определенная степень структуризации конкретной проблемы, с которой связано это решение. Для четко структурированной проблемы могут быть применены стандартные спосо-

бы и соответствующие процедуры их разрешения. Менеджеру не придется затрачивать усилия и средства на разработку процесса принятия решения применительно к возникшей ситуации.

Незапрограммированное решение требуется в случаях, когда проблемы или способы их разрешения являются новыми (отсутствует прецедент или опыт), они внутренне не структурированы или их проявление сопряжено с неизвестными ранее факторами. Так как для таких решений заранее невозможно составить программу действий, то руководитель прежде всего должен разработать процедуру принятия решения (например, достижение целей организации, совершенствование структуры и мотивация, улучшение продукции и другие процедуры).

Приведенные типы решений (запрограммированное, незапрограммированное) представляют два крайних случая. В практике управления запрограммированное решение всегда имеет незапрограммированные элементы, связанные с оригинальными особенностями конкретной ситуации, и наоборот – в любом незапрограммированном решении, как правило, могут быть стандартные (запрограммированные) элементы и процедуры. Реальные решения лежат между этими крайними вариантами, поэтому в менеджменте запрограммированными и незапрограммированными решениями принято называть преимущественно запрограммированные и преимущественно незапрограммированные решения соответственно.

Все управленческие решения имеют те или иные отрицательные последствия для отдельных процессов, результатов или для организации в целом. Принятие управленческого решения всегда сопряжено с компромиссом между его положительными и отрицательными последствиями.

3. Методы принятия управленческих решений, их характеристика

Большинство сложных решений приходится выработать в условиях неполной информации, ведь среда, в которой фирма функционирует постоянно, меняется. К тому же решение всегда нацелено в будущее, а будущее содержит элемент неопределенности, поэтому нет возможности точно определить результат от принятого решения. В связи с этим принятие и реализация решения сопряжены с риском.

Риск – это действие на удачу, в надежде на благоприятный исход; угроза полной или частичной потери материальных, финансовых, кадровых ресурсов и резервов, имиджа. Риск – это нормальная ситуация для менеджера в условиях неопределенности.

По методам решения проблем различают решения:

- основанные на интуиции;
- основанные на знаниях и здравом смысле;
- основанные на рационализме;
- основанные на комбинации подходов.

При принятии решения следует учитывать два существенных аспекта:

а) принимать решение, как правило, легко (человек всегда принимает решение о направлении своих действий), трудно принять хорошее решение;

б) принятие решения является психологическим процессом, в силу этого человеческие решения не всегда логичны, так как поведением людей не всегда движет логика, поэтому способы принятия решения могут меняться в широких пределах (от спонтанных до в высшей степени логичных). В силу этого процесс принятия решений может быть основан на различных подходах.

В практике управленческой деятельности различают три подхода: интуитивный, основанный на суждениях и имеющий рациональный характер, которым соответствуют три подхода: интуитивный, основанный на суждениях и имеющий рациональный характер, которым соответствуют три вида принимаемых решений.

Интуитивный подход и интуитивные решения предполагают выбор, который делается на основе ощущения того, что данный путь решения является лучшим («правильным»). Лицо, принимающее решение, при этом не занимается сознательным анализом и взвешиванием аргументов «за» и «против» по каждой альтернативе возможного решения. С точки зрения статистики шансы на правильный выбор при интуитивном подходе (без какого-либо обоснования) невысоки.

Решения, основанные на суждениях, связаны с выбором, при котором определение лучшей альтернативы (варианта) возможного решения обусловлено знаниями или накопленным опытом. Менеджер проводит анализ вариантов, используя информацию о последствиях в сходных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат выбора альтернативы в существующей ситуации. Опираясь на опыт и здравый смысл, он выбирает, как правило, альтернативу, которая принесла успех в прошлом. Суждение как основа организационного решения в менеджере ценится высоко и этому придается большое значение, так как многие ситуации в организациях имеют тенденцию к частому повторению. Суждения являются основой принятия множества повседневных управленческих решений. Они всегда опираются на здравый смысл, определяемый знаниями и опытом конкретного менеджера. Однако выбор лучшего решения (и опыта) не всегда имеет место, поэтому очень важно понимание того, что только одного суждения при принятии решения в сложной или в уникальной ситуации недостаточно. В этом случае чрезмерная ориентация на опыт смещает решения в направлениях, более знакомых менеджеру по их прежним проявлениям и последствиям. При таком смещении менеджер может упустить новую альтернативу, которая может быть более эффективной в новой ситуации. Боязнь новых решений и сфер деятельности может привести организацию к катастрофе.

Рациональное решение является более объективным при принятии управленческих решений. Однако оно связано с дополнительными затра-

тами усилий, информации и времени, что не всегда возможно и оправдано. Главное различие между рациональным решением, основанных на суждениях, заключается в том, что оно не зависит от прошлого опыта. Рациональное решение при выборе альтернативы принимается на основе и по результатам объективного анализа как самой проблемы, так и его возможных альтернатив.

Считается, что при принятии управленческих решений особенно ярко проявляется особенность менеджмента как науки и искусства управления.

Решение принимает человек, поэтому оно представляет собой волевое действие и способ его выполнения. В зависимости от личности руководителя характер решений может быть различным. Менеджер уравновешенный, спокойный, критичный к себе принимает, как правило, уравновешенные или осторожные решения. Недоверчивые, скептически настроенные люди склонны принимать инертные решения. Холерики легко генерируют различные идеи и принимают импульсивные и даже рискованные решения.

4. Этапы принятия управленческих решений

Принятие решений в управлении представляет собой сложный и систематизированный процесс, состоящий из ряда этапов и стадий, начинающихся с формирования проблемы и заканчивающихся совершением действием, решающих эту проблему. Решение проблем, как и управление, – это процесс. Руководитель заботится не столько о решении как таковом, сколько обо всем, связанным и проистекающим из него. Для решения проблемы требуются не одиночные решения, а совокупность выбора.

Процесс принятия решения предполагает семь этапов.

1. Диагностика проблемы. На этом этапе следует вычлнить проблему и признать необходимость ее решения. Чтобы выявить причины возникновения проблемы, необходимо собрать и проанализировать всю имеющую отношения к ней внутреннюю и внешнюю информацию, провести анализ рынка, финансовых отчетов предприятия; не исключено также приглашение консультантов.

2. Формулировка ограничений и критериев принятия решений. Когда руководитель выделяет проблему и собирается принять решение, он обязан отдавать себе отчет в том, что именно можно с нею сделать. Многие возможные решения проблем организации не будут реалистичными, поскольку либо у руководителя, либо у организации недостаточно ресурсов для реализации принятых решений.

Руководителю необходимо определить стандарты, по которым предстоит оценивать альтернативные варианты выбора, то есть выработать рекомендации по оценке решений. Эти стандарты называют критериями принятия решений.

Ограничения на управленческие решения зависят либо от ситуации,

либо от конкретных руководителей. Назовем некоторые наиболее важные ограничения:

- недостаточное число работников, имеющих требуемую квалификацию и опыт;
- неспособность закупить ресурсы по приемлемым ценам;
- потребность в технологии;
- законы.

3. Определение альтернатив. Как только определены факторы, ограничивающие решения, а также стандарты их оценки, руководитель может начать поиск альтернатив, то есть возможных направлений действия для решения проблемы. Желательно, чтобы было сформулировано как можно больше альтернатив. Многие из альтернативных решений известны из предыдущего опыта. В процессе поиска альтернатив имеет смысл обращаться за консультациями к сотрудникам, особенно к тем из них, которые имеют большой опыт работы.

4. Оценка альтернатив. После того как альтернативы выявлены, следует провести их оценку. Оценка предполагает определение отрицательных и положительных сторон рассматриваемых альтернатив. Для этого используются количественные, качественные или неосязаемые измерители.

5. Выбор альтернативы. Если оценка альтернатив была достаточно хорошей, это позволяет резко сузить рамки выбора. Если же проблема к тому же была правильно определена, а все возможные альтернативные решения тщательно взвешены, с опорой на качественные критерии оценены, то сделать выбор обычно оказывается сравнительно просто. В этом случае руководитель просто выбирает альтернативу с наиболее благоприятными общими последствиями.

6. Реализация. Этот процесс состоит из организации выполнения решения, анализа и контроля выполнения. Все эти аспекты реализации очень важны, поскольку даже самое хорошее решение можно загубить, просто не воплотив его в жизнь.

Организация выполнения решения предусматривает координацию усилий многих людей. Руководитель должен избегать конфликтов, мотивировав сотрудников на реализацию решения, таким образом расставить людей, чтобы максимально использовать их способности. Необходимо составить план мероприятий, превращающий решения в реальность.

7. Обратная связь. На этом этапе происходит измерение и оценка последствий решения или сопоставление фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся получить. Обратная связь позволяет руководителю скорректировать решение, пока организации еще не нанесено значительного ущерба. Оценка решения руководством выполняется с помощью функций контроля.

Факторы, влияющие на принятия решений

На процесс принятия управленческих решений могут влиять:

Личностные оценки руководителя. Они выступают в качестве компаса, указывающего человеку желательное направление, когда приходится выбирать между альтернативами. Каждый человек обладает системой ценностей, которая определяет его действия и влияет на принимаемые решения. Например, вы можете считать неправильным скрывать информацию, с помощью которой коллега мог бы улучшить проект, над которым трудится. А он ваш главный конкурент в карьере.

В системе ценностей может быть явный перекос в сторону экономики, политики и науки в противовес социальным, религиозным и эстетическим аспектам. Руководитель с первой ориентацией не вложит средства в реконструкцию столовой и комнаты отдыха для рабочих. Руководитель со второй ориентацией скорее пойдет на справедливое повышение заработной платы, чем на ее сокращение ради высвобождения средства на финансирование научных проектов.

Немаловажное значение имеют культурные различия, хотя и существует сходство ценностных ориентации менеджеров разных стран.

Поведенческие ограничения включают факторы, затрудняющие межличностные и внутриорганизационные коммуникации при принятии управленческих решений. Также по-разному могут восприниматься существование и серьезность самой проблемы. Из-за перегрузки информацией и текущими проблемами менеджеры могут не воспринимать открывающихся возможностей. Руководитель может чувствовать, что вышестоящий начальник будет раздражен, если ему сообщить о реальной или потенциальной проблеме. Поведение подчиненных находится в значительной зависимости от способа обмена информацией с руководителем. Может иметь место точка зрения, что «проблема – это плохо», так как гораздо важнее «хорошо выглядеть». Руководитель может отвергнуть ту или иную альтернативу в силу пристрастий, симпатий или антипатий по отношению к кому-либо и т.д.

Среда принятия решения. Это уровень определенности, с которой можно прогнозировать результат. Эти обстоятельства классифицируют как условия определенности, риска или неопределенности.

Определенность. Руководитель точно знает результат каждого из альтернативных вариантов выбора. Примером определенного решения может быть вложение избыточной наличности в 10% депозитные сертификаты. Руководитель знает, что организация получит ровно 10% на вложенные средства в любом случае, за исключением крайне маловероятных чрезвычайных обстоятельств. Немногие решения принимаются в условиях определенности. Однако, элементы крупных решений часто можно рассматривать как определенные. Ситуации с наличием определенности называют ***детерминистскими***.

Риск. К решениям, принимаемым в условиях риска, относятся такие, результаты которых не являются определенными, но вероятность каждого результата известна. Вероятность – степень возможности свершения дан-

ного события (от 0 до 1). Сумма вероятностей всех альтернатив должна быть равна 1. В условиях определенности – лишь одна альтернатива.

Вероятность должна быть объективна, т.е. ее можно определить математическими методами или путем статистического анализа накопленного опыта.

Руководство должно учитывать уровень риска в качестве важнейшего фактора. Вероятность будет определена объективно, если поступит достаточно информации для того, чтобы прогноз оказался статистически достоверным. Нельзя, например, предсказать, купят или не купят миллионы людей какую-то продукцию, опробовав идею всего на несколько десятках семей. Нужна реакция нескольких сотен респондентов. Кроме того, вероятность достоверна как средняя величина. Страховая компания, имеющая полисы на 50 тыс. автомобилей, в состоянии предсказать убытки от аварий с высокой степенью точности, опираясь на статистические средние для всей численности данные. Руководитель мелкой компании не сможет этого сделать. Одна из 15 машин может попасть в крупную аварию и причинить ей больший ущерб.

Во многих случаях организация не располагает достаточной информацией для объективной оценки вероятности. В такой ситуации руководитель может использовать суждение о возможности свершения альтернатив с той или иной *субъективной или предполагаемой вероятностью*.

Неопределенность. Решение принимается в условиях неопределенности, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов (невозможно получить достаточно полной информации, решения принимаются в быстро меняющихся обстоятельствах)

Сталкиваясь с неопределенностью, руководитель может использовать две возможности:

1. Попытаться получить дополнительную информацию и еще раз проанализировать проблему. Сочетая дополнительную информацию и анализ с накопленным опытом, способностью к суждению или интуицией, руководитель уже может получить субъективную или предполагаемую вероятность.

2. Действовать в точном соответствии с прошлым опытом, суждениями или интуицией и сделать предположение о вероятности события. Это необходимо, когда нет времени на сбор дополнительной информации или затраты на нее очень высоки.

Время и изменение ситуации. Время между принятием решения и воплощением в жизнь бывает велико, ситуация меняется, критерии становятся недействительными. Решение следует принимать достаточно быстро, чтобы желательное действие сохранило свое значение.

Следует также учитывать вероятность опережения решением своего времени. Многие компании вкладывали миллионы в новые проекты, надеясь опередить конкурентов, но оказывалось, что решившие подождать оказались в выигрыше.

Время и изменяющаяся среда. Ход времени обычно меняет ситуацию, поэтому решения следует принимать и воплощать в жизнь, пока информация и допущения, на которых основаны решения, остаются релевантными и точными относительно и ее среды.

Учет негативных последствий принимаемого решения. Принятие управленческих решений во многих отношениях является искусством нахождения эффективных компромиссов, когда выигрыш в одних последствиях приводит к проигрышу в других. Проблема процесса принятия решения в условиях возможных негативных последствий состоит в сопоставлении минусов конкретного решения с его плюсами в целях получения наибольшего общего выигрыша. *Когда выбираются критерии для принятия решения, негативные последствия следует трактовать и использовать как ограничения.*

Информационные ограничения. Информация – это данные, принятые для конкретных людей, проблем и ситуаций. При необходимости получения дополнительной информации для принятия решения возможны три случая, связанные с соотношением стоимости ее получения и выгодой от использования дополнительной информации за счет снятия неопределенности и уменьшения риска.

Взаимозависимость решений. В организации все решения взаимосвязаны. Крупные решения имеют последствия для организации в целом, а не только для конкретного сегмента (вида деятельности). Способность видеть, как выстраиваются и взаимодействуют решения в системе управления, становится все более важной по мере продвижения руководителя по иерархии власти. Менеджеры, находящиеся на нижних уровнях иерархии в организации, но проявляющие способность разглядеть взаимозависимость решений, зачастую и становятся кандидатами на повышение в должности.

Все рассмотренные этапы принятия решений являются наиболее желательными и распространенными, однако, не все решения подпадают под такую модель. Существуют каждодневные ситуации, когда принимаются в голове менеджера (на основе интуиции, опыта и знаний). В критической ситуации решение должно приниматься быстро, а описанный подход требует значительных затрат времени.

Контрольные задания

1. Назовите причины возникновения проблемной ситуации.
2. Назовите требования к управленческим решениям.
3. Что означает термин «управленческое решение».
4. Опишите ситуации, в которых менеджер принимает решение.
5. Опишите этапы рационального решения проблемы.
6. Подберите к разновидностям решений примеры из жизни.
7. Назовите составляющие эффективности принимаемого решения.
8. Назовите методы принятия управленческого решения. Опишите технологию.

9. Опишите факторы влияющие на принятие управленческих решений.
10. Верно ли, что к незапрограммированным относятся следующие виды решений:
- а) о выдаче диплома выпускникам;
 - б) о расширении производства в связи с ростом спроса;
 - в) о посещении врача;
 - г) о назначении производственного совещания;
 - д) о назначении даты очередного собрания акционеров;
 - ж) о получении дополнительного образования.

3.5. Теория мотивации

1. Сущность мотивации

Поскольку менеджер достигает целей организации через своих подчиненных, то, в этом смысле, функция мотивации является самой существенной.

Мотивация – это процесс побуждения себя и других людей к достижению личных целей и целей организации. Мотивация к труду, таким образом, понимается как причины, доводы, основания в пользу трудовой деятельности. Можно сказать и так: мотивация – это позиция, предрасполагающая человека действовать специфическим целенаправленным образом. Это внутренне состояние, определяющее поведение человека.

Истинные побуждения, которые заставляют отдавать работе максимум усилий, чрезвычайно сложны. По оценкам западных специалистов от 30 до 50% работников побуждаются к эффективной работе деньгами. Остальных побуждают к действию более возвышенные потребности: в знаниях, авторитете, творчестве. Людями движут нравственные идеалы, великие цели, моральные убеждения, привычки, традиции и т.д.

Известен старый способ воздействия на людей, чтобы побудить их выполнить определенную работу, – метод «кну́та и пряника». Причем, в странах Запада в период промышленной революции (последняя треть восемнадцатого века) и весь XIX век люди работали по 10–14 часов в сутки в грязных, опасных для жизни условиях за плату, которой едва хватало для выживания. Под «пряником» понималась возможность выжить Р. Оуэн и А. Смит считали деньги единственным мотивирующим фактором. Согласно их трактовке, люди – чисто экономические существа, которые работают только для получения средств, необходимых для приобретения пищи, одежды, жилищ и т.д.

Но уже к началу XX века, хотя жизнь простых людей особенно не улучшилась, Ф.Тейлор и его сторонники осознали неэффективность зарплаток на грани голода. Метод «кну́та и пряника» Тейлор использовал в сочетании с более эффективным применением специализации, стандартизации. Объективно определив понятие «достаточная дневная выработка», Тейлор предложил оплачивать труд тех, кто производит больше, пропорционально их вкладу.

По мере улучшения жизни обычных средних людей «пряник» не всегда заставлял человека трудиться усерднее. Это побуждало искать новые решения проблемы мотивации.

В начале XX века «теория подсознательная» З. Фрейда уже увидела свет, но менеджеры не сразу обратили внимание на фрейдовский тезис о том, что люди не всегда поступают рационально.

Первым, кто обнаружил, что четко разработанные рабочие операции и хорошая заработная плата не всегда ведут к повышению производительности труда, был Э. Мэйо. Работы Э. Мэйо, что важно принимать во внимание психологию человека, его некоторую «нелогичность». Так появилась новая теория – «человеческих отношений». Но психологические теории мотивации появились позднее – в 40-х годах XX века и развиваются по настоящее время.

Смысл мотивации можно понять, уяснив главные понятия – «потребность» и «вознаграждение»

Потребность – это осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию. Потребности работников в определенной степени различаются в зависимости от нескольких причин: от возраста работников, вида трудовой деятельности, уровня образования и профессиональной подготовки, от природно-климатических условий, национальных особенностей, традиций, обычаев, привычек, черт характера, семейного положения и т.д.

Выделяют первичные и вторичные потребности. Первичные – это физиологические, они заложены генетически. Конкретно это потребность в пище, тепле, отдыхе, сексуальном удовлетворении и пр. Вторичные потребности по своей природе носят психологический характер, они возникают в ходе познания и обретения жизненного опыта. Их еще называют социальными потребностями: потребность в успехе, уважении, власти, принадлежности к чему-либо или кому-либо и др. Это потребности высшего уровня по отношению к физиологическим.

Когда потребность ощущается человеком, она пробуждает в нем состояние устремленности удовлетворить ее (побуждение к действию)

Потребности можно удовлетворить вознаграждениями.

Вознаграждение – это то, что человек считает для себя ценным. Менеджеры используют внешние вознаграждения, которые даются организацией (денежные выплаты, продвижения по службе) и внутренние вознаграждения, получаемые по средствам самой работы (чувство успеха при достижении цели, чувство содержательности и значимости выполняемой работы и др.).

Следует различать понятия *мотива* и *стимула*.

Мотив – побуждение к выполнению определенной деятельности или поступков, в основе которых лежат потребности человека. Система мотивов образует мотивацию поведения человека.

Мотивация выполняет также смыслообразующую функцию, сообщая определенный личностный смысл деятельности. Под мотивированием понимается обычно создание у исполнителей *внутренних*, т.е. *психологиче-*

ских побуждений к трудовой деятельности. При этом важнейшими факторами являются заинтересованность в труде, удовлетворенность трудом, потребности в труде.

В стимулировании речь идет о побуждении работников к труду с помощью **внешних** факторов. Ими обычно бывают материальное и моральное стимулирование.

У одного и того же человека не может быть всегда одна и та же мотивация, жизнь постоянно меняется, под влиянием ее меняется и личность и связанная с ней мотивация как система побудительных сил.

2. Психологические основы мотивации

1. Мотивация носит сугубо индивидуальный характер, трудно найти людей, которые вели бы себя совершенно одинаково. Например, есть два человека, которые внешне работают совершенно одинаково, то есть с одной и той же степенью интенсивности и результативности. Однако это не означает, что ими движут одни и те же мотивы. Для одного человека более важным мотивом является желание избежать наказания (например, выговоров начальника), для другого – желание получить деньги за работу, для третьего – карьерный рост и обладание властью. Скорее всего, не станут отрицать, что и избегание наказания, и получение вознаграждения, и обретение власти для них имеют какое-то значение. Следовательно, все дело заключается в том, что для данного человека более важно. Один человек скорее согласится получить выговор, чем пренебречь какой-то другой потребностью (например, почитать книгу на рабочем месте), тогда как для другого это совершенно недопустимо.

Следовательно, специфика конкретной личности заключается в том, какие именно потребности для данной личности существенны и в какой степени они имеют значение. Люди обладают одинаковыми потребностями, но в каждом конкретном случае они выстраиваются в неповторимую иерархию, которая и определяет поведение данного человека. Мотивационная структура конкретной личности тесно связана с врожденными особенностями (например, темпераментом), с уровнем образования, интересами, привычками, разделяемыми ценностями и т. д.

2. Ни один человек не является полностью предсказуемым. Даже если мы хорошо знаем человека и думаем, что можем предсказать его поведение, все равно может случиться, что этот человек поведет себя совершенно неожиданным образом. Обусловлено это тем, что люди склонны меняться, приобретать умения, которых раньше у них не было.

Кроме того, многое зависит и от конкретных обстоятельств. От человека, зарекомендовавшего себя как добросовестный, ответственный работник, вряд ли можно требовать прекрасной работы, если он серьезно заболел. Ожидать от него в этой ситуации безупречности просто глупо.

3. Процесс возникновения и исчезновения потребностей очень изменчив. Люди никогда не действуют как машины, запрограммированные на достижение заранее известного результата. Одна потребность может вытесняться другой, более сильной и важной. Например, если у вас болит зуб, вы вряд ли сможете готовиться к экзамену даже тогда, когда это крайне необходимо. А все дело в том, что потребность избавиться от боли оказывается более сильной, чем потребность получить хорошую оценку на экзамене.

Кроме того, человеку свойственно переключаться с одного дела на другое. Длительная сосредоточенность на каком-то деле приводит к утомлению, а потому человек начинает испытывать потребность в отдыхе от этой деятельности (отдых – это не всегда безделье, чаще это просто смена деятельности). И разве можно предсказать, когда именно устанет человек?

4. Еще одна трудность, связанная с анализом мотивации, заключается в том, что потребности трудно выделить, обозначить в явном виде. Когда мы рассуждаем о мотивации, мы обычно делаем гипотетические, условные утверждения. Выяснить, что в действительности движет человеком, естественно, можно, однако сделать это крайне трудно. Для этого нужны специальные достаточно кропотливые и скрупулезные исследования, одних рассуждений и догадок здесь недостаточно.

Итак, мотивация – это очень важная составляющая качественного труда. Однако мотивы очень трудно анализировать и учитывать при принятии решений. Руководитель должен хорошо понимать, что значение сил, которые движут человеком, всегда относительно, носит предположительный характер. Только понимая это, он может относиться к своим подчиненным как к людям со всей их сложностью и непредсказуемостью, а не как к машинам или статистическим единицам.

3. Основные теории мотивации. Содержательные теории

Целью содержательных теорий мотивации является определение потребностей, побуждающих людей к действиям. Существующие на сегодняшний день теории мотивации отражают эволюцию взглядов на человека от простого экономического существа до сложного психосоциального уникама, который будучи индивидом, все же подвергается сильному воздействию со стороны окружающих его людей и среды пребывания.

Выделяют три основные содержательные теории потребности. А. Маслоу, теория потребности Д. МакКлеланд двухфакторная модель Ф. Герцберга.

Иерархическая теория, предложенная в 40-е годы психологом А. Маслоу, утверждает, что пять основных типов потребностей образуют иерархическую структуру, которая во многом определяет поведение человека. Пирамида потребностей: нижние ее ступени образуют первичные потребности (базовые). Потребности третьей, четвертой и пятой ступеней являются высшими.

1. Основные физиологические потребности удовлетворяются деньгами. Таким образом, здесь следует использовать материальные стимулы (заработная плата, премии)

2. Потребность в безопасности – это сохранение жизни и здоровья, уверенность в завтрашнем дне, в пенсионном обеспечении и т.п.

3. Социальные потребности – это потребность быть принятым в коллективе, получить поддержку, доброжелательное отношение людей.

4. Потребность в признании – это потребность испытывать чувства собственной значимости и нужности для предприятия, социального престижа, видеть уважение окружающих, иметь высокий социальный статус.

5. Потребность в самовыражении – это стремление к раскрытию своих способностей и самосовершенствованию, к творчеству и развитию. Согласно концепции А. Маслоу, потребности более высокой ступени возникают и начинают выступать мотивирующим фактором, если удовлетворены хотя бы частично потребности предыдущей ступени. Потребности более высокого уровня становятся актуальными, если в достаточной мере удовлетворены базовые I, II ступеней.

В унисон этому звучит мысль А. Морита: «Людам нужны деньги, но они хотят получать удовольствие от работы и гордиться ею»

Однако иерархическая структура потребностей А. Маслоу не является строгой. Жизнь демонстрирует, что относительная значимость различных потребностей людей может меняться, жизненные ситуации заставляют выступать на первый план то одни, то другие потребности.

Модель иерархии потребностей А. Маслоу в свое время подвергалась критике, однако ею пользуются и сейчас в практических целях, а ее автор стал одним из классиков теории мотивации.

Ф. Герцберг во второй половине 50-х годов предложил модель мотивации, выделив **две группы факторов:**

Факторы гигиены включают политику организации, условия работы, заработок сотрудника, межличностные отношения и степень непосредственного контроля работы конкретного человека руководителем. Они связаны со средой, в которой осуществляется работа.

Факторы мотивации отражают успех, продвижение по службе, признание и одобрение результатов работы, высокую степень ответственности и возможности творческого и делового роста. Они связаны с самой работой, с ее характером и сущностью.

Теорию Герцберга называют также теорией двойственности в силу того, что в двух группах факторов рассматриваются два их проявления: положительное и отрицательное проявление. Данные проявления по-разному определяют удовлетворенность от различных факторов.

Теория мотивации Герцберга имеет много общего теорией Маслоу. Различия этих теорий сводятся к следующему. А. Маслоу рассматривал гигиенические факторы как нечто, вызывающее ту или иную линию поведе-

ния. Если менеджер дает работнику возможность удовлетворить одну из них, то он в ответ будет лучше работать. Герцберг, напротив, считает, что работник начинает обращать внимание на гигиенические факторы только тогда, когда сочтет их реализацию неадекватной или несправедливой.

Еще один интересный вывод Герцберга состоял в том, что факторы совершенно несимметричны и не оказывают одинакового воздействия. Так, факторы гигиены, принимая отрицательное значение, вызывают неудовлетворенность работой. Если же эти факторы в целом не выходят за пределы ожидаемого, повышения мотивации они не вызывают. Другими словами, низкая заработная плата способна подорвать мотивацию работника, но ее повышение вряд ли повысит его желание работать.

С другой стороны, факторы-мотиваторы оказывают положительное влияние на мотивацию при положительном значении, тогда как их снижение также не сказывается на мотивации. Обращаясь к конкретному примеру, повышение по службе способно повысить мотивацию. Однако ее отсутствие не окажет особо негативного воздействия.

По мере того как экономические отношения развиваются, а методы управления совершенствуются, все более значимая роль в теории мотивации отводится потребностям более высоких уровней. Представителем этой точки зрения является американский психолог Дэвид МакКлеланд. Согласно его концепции, потребности высшего уровня могут быть сведены к трем основным ответам. Во-первых, это стремление к успеху. При этом под успехом понимается не похвала или признание со стороны коллег, личные достижения, то, что человек получает в качестве результата от своей активной деятельности, а также готовность участвовать в принятии сложных решений и нести за них ответственность. Во-вторых, это стремление к власти. Под ним МакКлеланд понимал не только честолюбие, но и реальную способность человека успешно работать на разных уровнях управления в организациях. Люди, ориентированные на власть, проявляют себя как откровенные и энергичные, способные отстаивать свою точку зрения, не уклоняющиеся от конфликтов и конфронтации. При определенных условиях из них вырастают руководители высокого уровня.

Наконец, в третьих, это стремление к признанию, то есть его способность человека быть неформальным лидером, иметь свое собственное мнение и уметь убеждать окружающих в том, что оно правильно. Люди в основе поступков которых лежит потребность в признании, заинтересованы в развитии личных связей, налаживании дружеских отношений, оказании помощи. Наиболее эффективны такие сотрудники в работе, которая дает им возможность широкого общения.

Согласно теории МакКлеланда, все эти потребности должны быть удовлетворены, что может быть достигнуто при занятии определенных должностей в организации. Для того, чтобы управлять этими потребностями, необходимо готовить работников к переходу по иерархии на новые

должности, направлять их на курсы повышения квалификации, а также осуществлять аналогичные меры.

4. Процессуальные теории мотивации

В рамках процессуальных теорий мотивации не отрицается существование потребностей, но считается, что поведение личности определяется не только ее потребностями. Оно является также функцией восприятия и ожидания, связанной с данной ситуацией, включая возможные последствия выбранного типа поведения.

Теория ожидания основывается на предположении, что человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели только тогда, когда будет уверен в большей вероятности удовлетворения за этот счет своих потребностей или достижения цели.

Согласно теории, для определения мотивации важно учесть три практически важных фактора:

1) Ожидания работника в отношении «затрат труда – результатов». Это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами;

2) Ожидания в отношении «результатов – вознаграждений». Это ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов;

3) Валентность – степень удовлетворенности вознаграждением. Это ценность вознаграждения в глазах конкретного работника.

Получаемые результаты вознаграждения носят вероятностный характер и варьируют от 0 до 1. Это же касается валентности.

$$\text{Мотивация} = \text{Ожидание того, что усилия дадут желаемые результаты} * \text{Ожидание того, что результаты повлекут за собой ожидаемое вознаграждение} * \text{Ожидаемая ценность вознаграждения (валентность)}$$

Если значение любого из этих факторов будет мало, то будет слабой и мотивация и низки результаты труда.

Приведем простой пример: мастер попросил работника выполнить сложную и срочную работу и намекнул, что завершение задания может означать повышение в должности. Так как работа трудная и на ее выполнение мало времени, то ожидание со стороны работника, что затраченные усилия приведут к выполнению работы в срок, может быть низким (0,1). При этом валентность может быть высокой (1), потому что для работника получение вознаграждения за результат имеет очень важное значение (работник всю жизнь ждал повышения). Однако ожидание того, что результаты повлекут за собой вознаграждение невысоко (0,5), ибо мастер не сказал, что повышение – это уже решенный вопрос, а только намекнул.

Усилия работника, прилагаемые к выполнению задания, можно определить следующим образом:

$$\text{Прогнозируемый стимул к работе} = 0,1 * 1,0 * 0,5 = 0,05$$

Учитывая, что максимальный результат равен 1, можно предположить возникновение проблемы мотивации в связи с выполнением задания. Поэтому менеджер должен сопоставлять предполагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и приводить их в соответствие. Следует установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. Люди, у которых преобладает потребность в успехе, как правило, не склонны к риску, однако способны брать ответственность на себя. Если необходимо мотивировать людей с потребностью в успехе, следует ставить перед ними задачи с умеренной степенью риска или возможностью делегировать им достаточные полномочия для того, чтобы развязать инициативу в решении поставленной задачи, регулярно и конкретно поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами. По возможности таким людям организация должна предоставлять максимум самостоятельности, давать возможность самостоятельно доводить дело до конца.

В рамках процессуальных теорий мотивации не отрицается существование потребностей, но считается, что поведение личности определяется не только ее потребностями. Оно является также функцией восприятия и ожидания, связанной с данной ситуацией, включая возможные последствия выбранного типа поведения.

Теория справедливости основывается на том, что люди субъективно определяют соотношение полученного вознаграждения и затраченных усилий, а затем соотносят это отношение с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу.

При определении несоответствия усилия и вознаграждения, оцениваемом конкретным сотрудником как несправедливость, возникает психологическое напряжение. Устранить это несоответствие можно увеличив вознаграждение либо уменьшив усилие. Поведение людей в этом случае будет зависеть от принятой альтернативы. Теория справедливости формулирует следующий вывод: до тех пор, пока люди не будут считать вознаграждение справедливым, они будут стремиться уменьшить интенсивность труда. При этом следует иметь в виду, что оценка справедливости носит субъективный характер, так как справедливость оценивает сотрудник. Менеджер должен рассказывать, объяснять, почему существует разница в вознаграждении. Некоторые организации держат сумму в тайне. Но это проблему не решает, люди начинают подозревать несправедливость даже там, где ее нет на самом деле.

Теория мотивации Л. Портера – Э. Лоулера. Портер и Лоулер пришли к выводу, что причиной удовлетворения сотрудника являются результаты его труда, а не наоборот, удовлетворение работника влечет за собой улучшение качества труда.

Предложенная ими теория сочетает в себе элементы теории ожидания и теории справедливости. Родство с теорией ожидания состоит в том, что работник оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и уверен в том, что вознаграждение будет адекватно затраченным им усилиям. Родство с теорией проявляется в том, что люди имеют собственное суждение по поводу размера вознаграждения по сравнению с вознаграждением других сотрудников, от которого зависит степень удовлетворения.

Достигнутые сотрудником результаты зависят от приложенных им усилий, его способностей, а также осознания сотрудником своей роли в организации. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения.

Модель Портера – Лоулера отражает современный подход к мотивации с учетом ожидаемого вознаграждения за определенные усилия, при этом сотрудник увеличивает свои усилия, если считает полученное вознаграждение (внутреннее и внешнее) справедливым. Практика подтверждает, что высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не следствием его, поэтому менеджер должен:

- установить набор критериев, которые наиболее сильно влияют на поведение сотрудника. Критерии, связанные воедино, формируют личную философию, которая определяет поведение сотрудников. Знание личной философии позволяет создать рабочую среду, которая будет способствовать мотивации;

- создать атмосферу, благоприятную для мотивации;

- активно общаться со своими сотрудниками, а также знать, что им необходимо для полной мотивации. Обратная связь обеспечивает крепкую основу для этого.

Таким образом, процессуальные теории мотивации дополняют содержательные в том, что при мотивации необходимо учитывать не только потребности, но и факторы, которые влияют на поведение людей для удовлетворения потребностей, и что удовлетворение последует лишь после достижения результатов.

5. Современные приемы мотивации работников в организации

Говоря о мотивации, нужно констатировать, что нет какого-то одного «лучшего» ее способа. У людей множество разнообразных потребностей и целей. Они по-разному ведут себя, стремясь достичь своих целей. То, что приемлемо для одного человека, может абсолютно не подойти для другого. Это лишний раз подтверждает, что на практике осуществлять эту важнейшую управленческую функцию очень непросто. Труд менеджера в рамках этой функции осуществляется **в таких направлениях:**

- работа по совершенствованию материального вознаграждения сотрудников (материальное стимулирование);

- разработка и осуществление систем и мер моральных стимулов к труду;
- создание условий привлекательности, интересности труда, эстетичности трудового места и трудовых операций;
- гарантирование занятости, деловой карьеры, возможностей повышения квалификации т.д.

Менеджер, помимо этого, должен оценить степень трудового участия каждого сотрудника или группы.

Есть несколько способов вознаградить людей за труд:

1. Материальное вознаграждение за более интенсивный труд и лучшее его качество вне зависимости от стажа работника в различной форме.

2. Разовое денежное вознаграждение за выполнение научных и инженерных работ при их внедрении в производство – премии.

3. Повышение в должности, звании, которые в наибольшей степени соответствуют возможностям работника.

4. Поощрение свободным временем или предоставление возможности работнику самостоятельно планировать свой рабочий день, ведущее к росту производительности.

5. Общественное и личное признание заслуг работника посредством наград, благодарностей, грамот, прессы, радио, телевидения, похвалы в соответствующей форме, доверие, предоставление преимуществ и привилегий за лучшую работу.

Весь «набор» данных стимулов к труду должен быть гласным, известным всем сотрудникам и, действительно, заслуженным.

Важно разобраться в вопросе, кого и чем можно поощрять, как это делать. Однако в любом коллективе можно увидеть не только тех, кто постоянно стремится к лучшим результатам в труде. В этой связи возникает вопрос о наказании работников, допустивших промахи в работе, злоупотребления, хищения, подлоги, нанесшие материальный и моральный урон фирме.

Говоря о таком способе вознаграждения, как деньги, нет необходимости убеждать, насколько это важно. В бизнесе деньги – символ успеха. Формы денежного поощрения могут быть различны: повышение заработной платы, премии, участие в прибыли фирмы.

Материальное стимулирование практикуется в различных видах. Процедура награждения проводится в соответствии с достигнутыми успехами: на рабочих местах, на публичных мероприятиях и празднованиях.

Хотя труд в нашей стране, в отличие от высокоразвитых стран, на сегодняшний день рассматривается, в основном, лишь как средство заработка, можно предположить, что потребность в деньгах будет расти до определенного предела, зависящего от уровня жизни, после которого деньги станут условием нормального психологического состояния, сохранения человеческого достоинства. В этом случае в качестве доминирующих могут выступить другие группы потребностей, связанные с потребностью в творчестве, достижении успеха и т.п.

Еще один конкретный способ вознаграждения – **признание**.

Как ни сильны материальные стимулы, моральные могут быть еще сильнее. Особенно большое удовольствие доставляет человеку общественное признание, когда его работу отмечают в присутствии остальных членов коллектива. Это также повышение в должности, звании.

Следующий способ – **свобода**. Для некоторых людей постоянный контроль и опека – только помеха в работе. Если такой человек справляется с работой, ему можно предоставить больше свободы, например, разрешить часть работы делать дома.

В этом аспекте большой интерес для работников представляют внедряемые на предприятиях различные **новые типы расписаний работы (гибкий график)**. Например, *скользящий график*, при котором разрешается менять время начала и окончания работы, но при этом необходимо работать полный рабочий день. *Переменный день* – это график, при котором разрешается менять продолжительность рабочего дня. *Гибкое размещение* позволяет менять не только часы, но и расположение работы дома, в филиалах и т.п.

Конечно, не всякие виды и организация труда позволяют использовать гибкое расписание времени, но эта форма мотивации нашла широкое применение в практике зарубежных и отечественных предприятий. По некоторым данным сегодня телеработой (работа дома за компьютером) занято около 15% рабочей силы.

Еще один способ вознаграждения – перспектива. Многие фирмы теряют своих лучших работников, потому что не дают им возможности «расти». Если руководитель хочет удержать таких людей, он должен открывать перед ними перспективу профессионального роста.

Условия труда, выступая не только потребностью, но и мотивом, побуждающим трудиться с определенной отдачей, могут быть одновременно фактором и следствием производительности труда и его эффективности. Следует отличать еще одну сторону этой проблемы – низкая трудовая культура самих работников. Длительное время, работая в неудовлетворительных санитарно – гигиенических условиях, человек не умеет, да и не хочет правильно организовывать свое рабочее место. В последнее время на наших передовых предприятиях в качестве эксперимента стали внедряться японские методы управления производительностью, одним из которых является повышение культуры производства. Соблюдение пяти принципов работы является одним из элементов трудовой морали:

- 1) Ликвидировать ненужные предметы на рабочих местах;
- 2) Правильно располагать и хранить нужные предметы;
- 3) Постоянно поддерживать чистоту и порядок на рабочем месте;
- 4) Постоянная готовность рабочего места к проведению работы;
- 5) Усвоить дисциплину и соблюдать перечисленные принципы.

Итак, мы видим, что менеджеру, занятому разработкой мотивации труда, важно знать личные и общественные интересы сотрудников, мотивационную структуру человеческого поведения; знать, к каким последствиям могут

привести вводимые им меры. Важно, чтобы любое решение в сфере мотивации труда было гласным, известно из первых рук, понятно и правильно, даже если на первых порах это решение ущемляет чьи-либо интересы.

Контрольные задания

1. Сформулируйте сущность концепции «кнута и пряника» и опишите их эволюцию.
2. Поясните содержательные современных теорий мотивации и приведите их классификацию.
3. Дайте определение и поясните сущность функции мотивации.
4. Опишите психологические основы мотивации.
5. Опишите механизм мотивации через удовлетворение потребности.
6. Поясните основополагающие понятия современных теорий мотивации, потребности и вознаграждение.
7. Дайте характеристику содержательных и процессуальных теорий мотивации.
8. Опишите иерархию потребностей по А. Маслоу.
9. Приведите основные элементы теории МакКлеланда.
10. Поясните основные положения двухфакторной теории Ф. Герцберга и покажите ее сопоставление с иерархией потребностей по Маслоу.
11. Сформулируйте основные положения теории ожидания и теории справедливости.
12. Опишите комплексную модель Портера-Лоулера.

3.6. Коммуникация как функция управления

1. Общая схема коммуникационного процесса

Важную роль при осуществлении менеджерами управленческих функций и принятия решений играет информация. Для осуществления действенного руководства необходимо располагать внутренней и внешней информацией.

К менеджерской информации предъявляются следующие требования:

- полнота;
- достоверность;
- своевременность;

Она должна содержать не только цифры, но и анализ. Эффективность деятельности менеджера зависит от его умения работать с информацией, причем основной проблемой является не недостаток, а избыток информации. Выделяется информация, которая принимается во внимание и которая во внимание не принимается.

Информация, которую менеджер принял во внимание, но она не имеет отношения к его задаче, названа путающей.

Некоторые менеджеры стремятся поглотить всю полученную информацию. При этом возрастает объем путающей информации. Это может парализовать деятельность менеджера. Поэтому целесообразно создавать специальные отделы для выявления нужной информации.

Управленческая информация выполняет в организации следующие **задачи**:

- обслуживает функции управления – от подготовки и принятия решения до подведения результатов его выполнения;
- связывает подразделения организации и обеспечивает контакты с внешней средой;
- обеспечивает движение к заданной цели, позволяя выбрать определенную линию поведения.

Информационную деятельность менеджера отличает ряд важных характеристик:

- огромный объем поступления информации;
- высокая динамика поступления информации, что предъявляет соответствующие требования к скорости и качеству ее переработки;
- многофункциональный характер информации, что предполагает основательную квалификацию менеджера во многих отраслях знаний и практики;
- опосредованность поступающей информации в связи с ее первичной обработкой подчиненными;
- ощущения дефицита информации при наличии одновременно значительного объема так называемой «шумовой» информации, не относящейся к деятельности предприятия и управления им.

Информация – это сведения и знания о действительности, которые отчуждаются от их носителя в виде сообщений и благодаря которым уменьшается неопределенность. Способность информации снимать неопределенность – одно из наиболее важных ее свойств, от которых зависит ценность информации. Человеческая деятельность нередко зависит от того, знаем ли мы о том, что произошло, произойдет или имеет место в настоящий момент. Неосведомленность о некоторых аспектах положений вещей, значимых с точки зрения стоящих перед человеком или организацией целей. Иногда является существенным препятствием, мешающим принимать решения и действовать. Чем больше степень неосведомленности, тем более ценной является информация; чем больше значимость сведений о действительности с точки зрения целей, стоящих перед организацией и человеком. Значение информации в деятельности человека стало основной причиной того, что информация в современном обществе является объектом купли-продажи. Информационный бизнес начал формироваться в начале 60-х годов прошлого века и уже в 70–80-е годы стал самостоятельной сферой человеческой деятельности. Например, в США к началу 80-х годов занятость в данной сфере бизнеса составила около 60% от совокупной занятости населения. В настоящее время информационный бизнес – крупнейшая сфера экономической деятельности;

так, к 2000 году потребление информационных технологий достигло уровня 4 триллионов долларов.

Высокая значимость информации в современном мире привела многих ученых к выводу о том, что современное общество вступило на новую стадию своего развития – стадию информационного общества.

При этом к информационному бизнесу следует относить как коммерческие услуги по предоставлению информации (например, продажу информации о состоянии рынка, полученной в результате маркетинговых исследований, небольшим организациям, не способным проводить такие исследования самостоятельно), так и разработки в области информационных технологий – технологий, позволяющих хранить, обрабатывать и передавать информацию.

Информация очень важна, поскольку она необходима для принятия решений.

В целом информацию, которая является значимой с точки зрения функционирования организации, принято называть управленческой.

Управленческая информация – это совокупность сведений о процессах, протекающих внутри фирмы и, ее окружении, которые служат основой принятия управленческих решений.

Можно выделить два типа информации с точки зрения ее влияния на процесс производства:

1) *ситуационная информация* – это информация о выполнении определенного этапа работ, необходимая для начала следующего этапа другим подразделением; информация о возникающих проблемах и отклонениях в запланированной деятельности и т.д.;

2) организационная информация – информация, определяющая общие правила деятельности: распределение функций, обязанности и т.д.

Информацию получают и передают посредством процесса, который называется коммуникацией.

Коммуникация – это первое условие существования всякой организации.

Без процесса коммуникации, без передачи информации от субъекта управления к объекту управления, и наоборот, без правильного понимания передаваемой и получаемой информации управленческая работа невозможна.

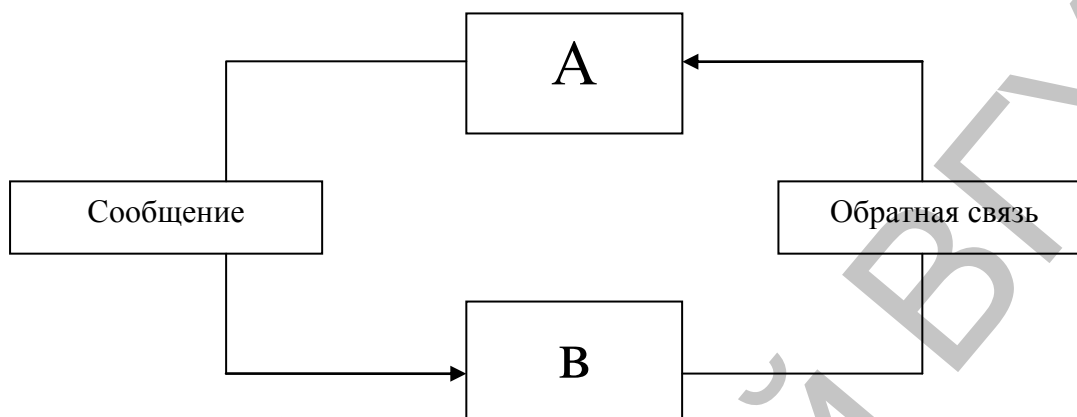
На быденном уровне коммуникацию определяют как передачу информации от человека к человеку, как общение. В менеджменте коммуникация – это обмен информацией между людьми. На основе этого обмена руководитель получает информацию, необходимую для принятия решений, и доводит принятие решения до работников организации.

Коммуникация может иметь место, лишь если общающиеся люди понимают друг друга, то есть у них имеется общий социальный опыт, или они говорят на одном языке.

В связи с этим расскажем об одном случае, который произошел с известнейшей фирмой «Дженерал Моторс». Эта фирма выпустила на латино-

американский рынок новую модель автомобиля и назвала его «Чеви Нова». Модель на рынке успеха не имела. Пытаясь понять, в чем дело, фирма проводила маркетинговые исследования и, к своему ужасу, установила, что слово «нова» на испанском языке означает «она не едет».

Простейшая модель коммуникации выглядит следующим образом



Еще Аристотель выделял такие компоненты и коммуникации: оратор-речь-аудитория. Сегодня мы бы сказали: «коммуникатор – сообщение-коммуникант». Эта триада присутствует во всех моделях коммуникации, составляя ее ядро.

Коммуникация – это сложный процесс, включающий многочисленные действия, которые совершают его участники. Можно выделить следующие **этапы коммуникации**:

1) *формирование сообщения* – определение целей, стоящих перед отправителем, а также значимой с точки зрения этих целей информации, т.е. информации, которая должна быть передана, чтобы эти цели были достигнуты. На данном этапе рождается замысел сообщения, то есть определяется, какая информация должна быть передана, кому она будет передана, каким образом это будет сделано и т.д.

2) *кодирование* – этап, на котором информация облекается в слова или другие знаки, объединяемые в рамках одного текста;

3) *передача сообщения*, для которой используются те или иные каналы коммуникации;

4) *декорирование* – процесс «расшифровки», понимания сообщения и стоящего за ним намерения;

5) *обратная связь* – реакция получателя на переданную ему информацию, которая позволяет отправителю понять, что его сообщение либо было воспринято правильно или неправильно, либо вообще не было воспринято.

2. Разновидности организационных коммуникаций

Имеется несколько наиболее важных оснований, которые используются при классификации коммуникаций.

1. В менеджменте коммуникации принято делить на внешние и внут-

рение. **Внешние коммуникации** протекают между организацией и ее средой. К ним можно отнести:

- а) коммуникация с потребителями;
- б) коммуникация с общественностью;
- в) коммуникации с государством и государственными структурами.

Внутренние коммуникации – это коммуникации, которые имеют место в рамках организации: между отдельными работниками, между подразделениями. Как правило, такие коммуникации связаны с координацией деятельности работников или подразделения.

2. Поскольку любая организация иерархическая организована, можно выделить следующие виды внутренних коммуникаций: вертикальные, горизонтальные и диагональные коммуникации. **Вертикальные коммуникации** – это общение между руководителем и подчиненным. К ним относятся распоряжение, приказы, рекомендации, которые руководитель дает подчиненному, а также отчеты, сообщения о выполнении задания, то есть все виды сообщений, которые подчиненный передает руководителю. Принято выделять два вида вертикальных коммуникаций: 1) коммуникации между подразделениями, находящимися на разных уровнях организационной иерархии; 2) коммуникации между руководителями и подчиненными. Выделение этих двух коммуникаций оправдано тем, что второй вид отличается непосредственным влиянием на деятельность подчиненных и производственный процесс.

Горизонтальные коммуникации – это общение между работниками, которые могут иметь общего руководителя, но не всегда предполагают это условие. Основная задача таких коммуникаций состоит в координировании действий различных субъектов (работников или подразделений) в рамках производственного процесса. Горизонтальные коммуникации играют очень важную роль, поскольку позволяют согласовывать действия при контроле за издержками, распределении ресурсов, сбыте продукции. А также помогают устанавливать равноправные отношения между подразделениями.

Диагональными называют коммуникации, связывающие подчиненных и начальников разных отделов, то есть коммуникации, которые сочетают в себе свойства горизонтальных и вертикальных коммуникаций.

3. Внутренние коммуникации могут быть межличностными и организационными. **Межличностные коммуникации** связывают двух (или более) человек. **Организационные коммуникации** предполагают, что в коммуникации вступают две (или более) группы людей, каждая из которых имеет свои собственные интересы. К организационным относят также коммуникации, которые связывают одного человека с группой. Другими словами, к организационным относят такие коммуникации, при которых хотя бы один из участников представлен группой.

Впрочем, необходимо иметь в виду, что в организационных коммуникациях в контакт все равно вступают конкретные люди. По этой причине при противопоставлении между межличностными и организационными комму-

никациями необходимо исходить из того, чьи интересы представляют участники общения – свои собственные интересы или интересы организации.

4. Коммуникации можно разделить на формальные и неформальные. **Формальные коммуникации** – это коммуникации, которые связывают отдельные элементы организационной структуры, вытекают из целей, стоящих перед организацией, и устанавливаются при помощи правил, закрепленных в должностных инструкциях и внутренних нормативных документах, которые регламентируют взаимодействие работников или подразделений.

Неформальные коммуникации в целом не связаны с иерархией организации, они связывают людей, которые объединены в рамках одной неформальной группы. Они возникают в любой организации, но обычно не имеют отношения к ее непосредственным потребностям. Неформальные коммуникации в основном функционируют как канал распространения слухов. Неформальные коммуникации могут быть важным источником информации для руководителя. Поскольку для них характерно более быстрое распространение информации, чем в формальных коммуникациях, они нередко могут быть источником информации, важной с точки зрения быстрого принятия решений.

В то же время неформальным коммуникациям нельзя доверять, любая информация, распространяемая таким образом, нередко не обладает необходимыми качествами: она может быть недостоверной (эффект «испорченного телефона»), субъективной и оценочной (поскольку в виде слухов распространяется только субъективно значимая информация), неполной (нередко эта информация оформляется при помощи выражений «поговаривают», «вроде бы» и т.п.). К тому же слухи нередко возникают в ситуации, когда не хватает достоверной, документальной или иначе подтвержденной информации. По этой причине любую информацию, распространяемую таким образом, следует тщательно проверять. Однако не стоит при этом забывать, что такая информация может быть важным сигналом.

5. С точки зрения средств общения, коммуникацию подразделяют на вербальную (словесную, которая реализуется в виде письменной и устной речи) и невербальную (к ней относят мимику, жесты, а также разнообразные изображения, например, графики, диаграммы и гистограммы).

6. Целесообразно также различать типы коммуникации в зависимости от того, какие потребности стоят перед ее участниками.

а) Коммуникация может возникать в том случае, если ее инициатору необходима информация.

б) Коммуникация может возникать в том случае, если ее инициатору необходимо передать информацию, требующуюся человеку, организации или ее подразделению.

в) Коммуникация может обслуживать эмоциональные потребности участников общения (например, если им необходимо выговориться или рассказать о событии, вызвавшем сильную эмоциональную реакцию).

г) Коммуникация может быть направлена на согласование действий, на организацию совместной деятельности. В этом случае она выполняет функцию координации.

3. Формы организационных коммуникаций

Управленческая практика с каждым днем вводит все новые формы коммуникаций:

- деловой разговор, деловая беседа, совещание, деловые переговоры;
- семинар;
- конференции, симпозиумы;
- презентации;
- PR-технологии (технологии связей с общественностью).

Деловой разговор – это речевой контакт. Он может осуществляться при непосредственном общении, а также с помощью технических средств: телефона, радио, видеотехники, компьютеров. Деловой разговор предполагает обмен его участниками информацией по поводу конкретной управленческой ситуации. В таком разговоре имеет место обращение или запрос одной из сторон контакта, содержащий просьбу предоставления информации, а также ответ запрашиваемой стороны, содержащий необходимые сведения либо утверждение об их отсутствии. Целью делового разговора обычно является достижение определенной договоренности по рассматриваемым вопросам, принятие соответствующих решений, проведение согласованных действий.

Деловая беседа предполагает более продолжительный по сравнению с деловым разговором контакт участников для обсуждения заранее запланированных проблем. Беседа, как правило, предполагает непосредственный контакт участников. Беседа может проходить в форме монолога (один говорит, остальные слушают), в форме диалога (двое говорят по очереди), а также в форме многостороннего делового общения. Беседа имеет целью проанализировать возникшую проблему или ситуацию, прозондировать настроение подчиненных, партнеров или потребителей выработать предложения для взаимоприемлемых решений. Беседа требует тщательной подготовки, включающей определенные мероприятия, состава участников, регламента, постановки вопросов, а также уточнения требуемого результата.

Деловое совещание в отличие от беседы обычно носит официальный характер. Совещание может проводиться как при непосредственном контакте так и при его отсутствии (диспетчерское совещание, электронная конференция и т.п.). Основной целью совещания является коллективная подготовка управленческих решений по всему кругу управленческих задач: планирование организации работы, изменению структуры организации, методам стимулирования, результатам контроля и учета, устранению недостатков. Совещание может быть также нацелено на решение экономических, финансовых, маркетинговых проблем. Оно тщательно готовится.

При этом устанавливается время его проведения, регламент, состав участников, повестка дня. Обычно готовится проект решения совещания.

Деловые переговоры – это особая, специфическая форма совещаний, отличающаяся следующими признаками:

- переговоры ведутся двумя или более сторонами, каждая из которых имеет свои интересы;
- целью переговоров является приемлемое для сторон согласование интересов;
- результат переговоров документально фиксируется в договоре сторон (контракте).

Симпозиум (конференция) – это совещание по какому-либо значимому вопросу (обычно научного характера). Целью является свободное, творческое обсуждение важной для науки и практики проблемы, сближения позиций участников или, наоборот, выявление противоречий в их подходах. Участники симпозиума (конференции) разделяются на выступающих и слушателей, причем слушатели могут принимать участие в обсуждении проблемы, в творческой дискуссии.

Семинар, подобно симпозиуму, также представляет собой совещание по значимой научной или прикладной проблеме. Однако. В отличие от симпозиума, главная цель семинара – учебная. Участники семинара под руководством преподавателя ведут обсуждение заранее подготовленных ими тематических сообщений. Семинарские занятия сегодня широко применяются для изучения менеджмента в высших учебных заведениях.

Паблик рилейшнз – это деятельность фирмы по установлению связей с общественностью, с необходимой социальной средой с целью сформировать общественное мнение, направить мысли, чувства и поведение определенных группы людей на решение задач фирмы.

Частными целями (задачами) паблик рилейшнз являются:

- формирование имиджа фирмы;
- обеспечение связи фирмы со средствами массовой информации;
- работа с населением;
- работа с общественными организациями;
- работа с органами власти;
- работа с партнерами и конкурентами;
- информирование общественности;
- мониторинг общественно мнения;
- представительская деятельность;
- профилактика конфликтов;
- формирование круга «друзей фирмы».
- преодоление кризиса фирмы;
- спонсорство.

В процессе работы паблик рилейшнз, используют следующие методы:

1. Подготовка и представление средствам массовой информации материалов о деятельности фирмы.
2. Ответы на запросы прессы.
3. Распространение информации о деятельности фирмы, сбор и анализ публикаций о деятельности фирмы, мониторинг (отслеживание) материалов о деятельности фирмы, создание банка публикаций о деятельности фирмы.
4. Обеспечение менеджеров и персонала фирмы информацией об опубликованных материалах по деятельности фирмы.
5. Организация «писем в редакцию», посвященных насущным задачам фирмы.
6. Организация проведения пресс-конференций и брифингов.
7. Организация посещения представителями средств массовой информации мероприятий, проводимых фирмой.
8. Подготовка и организация проведения интервью должностными лицами фирмы.

В работе публичных рилейшнз сегодня широко используются теле и кинофильмы, видеоматериалы, рекламные ролики и фотографии.

Имидж фирмы – это ее лицо в представлении определенных групп людей, интересующих фирму. Имидж достигается проведением ряда целевых мероприятий.

Мероприятия по формированию организационной культуры и стиля фирмы включают создание внешнего облика сотрудников, системного дизайна, фирменного стиля, правил поведения и общения.

В качестве специальных (целевых) мероприятий публичных рилейшнз используются: презентации, церемонии и акции, конференции, встречи, дни открытых дверей, посещения, «круглые столы», выставки и ярмарки, юбилеи, приемы и другие подобные мероприятия.

4. Эффективность организации коммуникационного процесса

Под эффективной организацией коммуникационного процесса понимается преодоление преград, которые могут возникнуть на различных этапах коммуникаций.

Рассмотрим возможные преграды в организационных и межличностных коммуникациях.

Основными преградами в организационных коммуникациях могут быть:

- 1) искажение сообщений – то есть сознательная или нечаянная модификация смысла сообщения. Такое явление может возникнуть непреднамеренно, когда передающий информацию работник не вник в ее смысл и передает машинально, но может быть и преднамеренным – например, в случае, если сотрудник не согласен с сообщением и модифицирует его в собственных интересах, придавая ему другие акценты и нюансы;

2) фильтрация сообщений – это явление отсечения части сообщения при прохождении ее по уровням иерархии. Согласно литературе 63% содержания информации, отправляемой советом директоров, доходит до вице-президентов, 40%-до начальников цехов и 20% – до рабочих;

3) информационные перегрузки – означают обилие информации, которую очень сложно систематизировать и выделить главную, имеющую отношение к решаемой проблеме. Информационные перегрузки могут привести к накоплению информации на определенном участке, что препятствует ее своевременному и оперативному прохождению в организации;

4) нарушение скалярной цепи в организации – означает искажение информационных каналов, поскольку по скалярной цепи информация циркулирует вниз и вверх по уровням иерархии в организации. Если скалярная цепь нарушена (например, нарушен принцип единоначалия), то информация не проходит своевременно и адресно в организации;

5) несогласованность положений о подразделениях и должностных инструкций в организационной структуре управления, что приводит к разбалансированности действий подразделений и должностей, которые должны работать скоординировано.

Преодолеть преграды в организационных коммуникациях возможно за счет реализации следующих управленческих действий:

- организации системы обратной связи (например, посещение подразделений организации, проведения периодических опросов сотрудников);

- совершенствования структурного построения организации, отлаживания скалярной цепи;

- совершенствования системы сбора, обработки и передачи информации, использования современной информационной технологии (об этом речь пойдет в следующем пункте данной главы).

Для предупреждения искажения информации и неправильного понимания ее смысла руководству организации следует постоянно организовывать встречи с работниками, выпускать информационные бюллетени, обсуждать проблемы в коллективы.

Преграды, возникающие в коммуникационном процессе, могут иметь межличностный характер. Их причинами являются:

а) различное восприятие людьми происходящих событий. Люди реагируют не на то, что происходит в действительности, а на то, что они воспринимают как действительно происходящее. Поэтому одну и ту же информацию два разных человека воспринимают по-разному. Это зависит от багажа накопленного опыта, интересов человека (что формирует его избирательность при ознакомлении с информацией), социальных установок;

б) семантические барьеры – обусловлены разным пониманием одних и тех же слов, различием в интерпретации их значения, погрешностями в переводе, вырыванием слов из общего контекста, спецификой местных наречий. Специалисты отмечают, что «...руководитель часто забывает, что

работнику для понимания передаваемых в его адрес слов (инструкций, указаний, распоряжений и т.п.) необходимо знать, с какой целью эти слова используются руководителем. Только тогда получатель сможет интерпретировать слова отправителя в значении говорящего, а не в своем собственном. Ситуация усложняется тем, что каждая организация, связанная с бизнесом, а также каждый отдел в соответствующих структурах вырабатывают собственный жаргон. Тем не менее, организации приходится полагаться на понимание каждым подразделением каждого другого ее же подразделения. Когда какое-либо подразделение забывает или игнорирует факт существования необходимых и профессиональных вариаций значения слов, на путях взаимопонимания быстро возникают «дорожные пробки».

в) невербальные преграды – это язык жестов. Проблемы в понимании возникают тогда, когда получатель информации ощущает разницу между смыслом слов, которые ему посылает отправитель, и его жестами и другими невербальными знаками (поза, модуляция и тон голоса, пр.) . Например, если Вы говорите, что заинтересованы в продолжении деловых взаимоотношений с партнером, но пронятую им визитку тут же кладете себе в карман, не читая ее, то тем самым Вы сигнализируете о том, что он Вам безразличен. Язык жестов особенно важен при проведении деловых переговоров, а знание особенностей жестов в деловой этике различных народов изучается в такой дисциплине, как кросс-культурный менеджмент;

г) неумение слушать – также является преградой в эффективных межличностных коммуникациях, поскольку коммуникация не является односторонним процессом. В ней участвуют в равной степени и отправитель сообщения, и получатель. Эффективное слушание – это важное умение, оно является важнейшим качеством преуспевающего менеджера. Эффективное слушание предполагает наличие обратной связи.

Управленческая наука и практика выработала ряд рекомендаций по преодолению преград в межличностных коммуникациях. К основным из них можно отнести следующие:

– умение точно и ясно предоставлять цели своих обращений перед началом коммуникаций. Наполеон говорил, что «искусство войны – это наука, в которой не удастся ничего, кроме того, что было рассчитано и продумано». К коммуникациям это относится не в меньшей мере, чем к военным действиям;

– умение следить за своими жестами, интонацией, выражением лица, мимикой;

– умение устанавливать обратную связь Д.Карнеги по этому поводу говорил так: «Многие ораторы игнорируют своих слушателей, смотрят поверх их голов или на пол. Они как будто бы говорят сами с собой. Между аудиторией и оратором нет контакта, нет взаимосвязи. Такое поведение убивает беседу, оно также убивает публичное выступление». Установить обратную связь со слушателем можно, задавая ему вопросы, выслушивая его ответы, советуясь с ним.

Контрольные задания

1. В чем состоит сущность коммуникаций в менеджменте.
2. Какова структура процесса коммуникаций.
3. Перечислите виды коммуникаций, требования к ним.
4. Назовите основные формы организационных коммуникаций
5. Опишите общую схему реализации организационных коммуникаций
6. Опишите этапы коммуникационного процесса
7. Дайте определение межличностных коммуникаций и приведите их особенности.
8. Опишите виды неформальных коммуникаций и их характеристика.
9. Приведите способы совершенствования информационного обмена в организации.
10. Опишите общую схему реализации горизонтальной коммуникации.
11. Сформулируйте проблемы и поясните преграды в реализации организационных коммуникаций.
12. Дайте определение информации и ее характеристика.

РАЗДЕЛ IV. Системный анализ субъекта управления

4.1. Руководитель и его роль в управленческой технологии

1. Руководитель и его влияние на деятельность организации

Руководителем считается лицо, направляющее и координирующее деятельность людей, которые в рамках установленных полномочий обязаны выполнять его требования. Руководитель может брать на себя функции исполнителя лишь для того, чтобы разобраться в специфике работы.

Сущность деятельности руководителя состоит в творческой организаторской работе, причем по мере роста должности требования к творчеству увеличивается.

Однако руководитель не только организует, но и направляет работу сотрудников, способствует их развитию, а при необходимости оказывает влияние на поведение. Для обеспечения эффективной работы руководитель должен в максимальной степени согласовывать интересы личности, групп и решение управленческих задач.

Особенность положения руководителя состоит в следующем: он сосредотачивает функции силы и власти; имеет ограниченные и с каждым уровнем иерархии все более уменьшающиеся возможности общения: как правило, исключен из окружения и первичного коллектива; является воплощением справедливости, поэтому выполняет для подчиненных функции арбитра; все его поведение постоянно оценивается подчиненными.

Руководство – это процесс социальной организации и управления деятельностью членов группы. Управлять деятельностью людей – это значит оказывать на них влияние, побуждая работать на достижение целей организации.

Влияние – это поведение одного лица, которое вносит изменения в поведение другого. Влиять на других людей можно через просьбу, пожелание, угрозу, шантаж, приказ, мнение, идею и т.д. Возможность влиять появляется в том случае, если одно лицо находится в определенной зависимости от другого. Эти отношения зависимости определяются как **властные отношения**. Руководитель имеет возможность влиять на других потому, что он наделен властью. Но руководитель должен быть способным оказывать влияние на своих подчиненных, эффективно ими управлять в целях выполнения ими поставленных задач.

Должность формально создает для руководителя необходимые предпосылки быть лидером коллектива, но автоматически не делает его таковым. Можно быть первым лицом в организации, но не являться фактическим лидером, так как он не утверждается приказом, а психологически признается окружающими как единственный, кто способен обеспечить

удовлетворение их потребностей и показать выход из казалось бы безвыходных ситуаций.

Руководство (или лидерство) в формальной организации осуществляется субъектом (руководителем), который наделен определенной властью.

Власть определяется, как возможность влиять на поведение других людей.

С понятием «власть» связано понятие «властные полномочия». Это объем прав, которыми располагает руководитель при принятии решений по финансовым, кадровым, материально-техническим вопросам без согласования с высшим руководством.

Организация «пронизана» отношениями власти. Без власти нет организации и нет порядка.

Власть определяется не уровнем формальных полномочий, а степенью зависимости от другого лица. В этой связи, руководитель обладает властью над своими подчиненными, так как они зависимы от него в вопросах заработной платы, удовлетворения социальных потребностей, предоставления работы и т.п. По существу власть держится на потребностях исполнителя или его ожиданиях в отношении удовлетворения потребностей, если подчиненный выполнит указания (поручения) руководителя.

Власть начальника над подчиненными – это только одна сторона власти - видимая сторона. Но есть и другая – власть подчиненных над начальником. Ведь руководитель зависит от подчиненных в вопросах получения необходимой качественной информации для принятия решений, ответственности за результаты работы, которую выполняют подчиненные, способность подчиненных выполнять работу, неформальных контактов.

2. Роль руководителя

В деятельности руководителя можно выделить два основных аспекта – целесообразность и эффективность. Целесообразность – это умение делать нужную работу; эффективность – это умение экономично использовать все имеющиеся ресурсы. Целесообразность несравненно важнее эффективности, поскольку человек должен выполнять нужную работу, и только в этом случае имеет смысл говорить о ее эффективности.

В своей работе «Природа управленческого труда» Генри Минцберг выделил три группы ролей, которые должен исполнять руководитель, желающий эффективно работать: межличностные, информационные, управляющие роли.

Межличностные роли побуждают руководителя строить отношения с подчиненными и другими людьми внутри и за пределами организации. В таких отношениях он должен исполнять роли главы, лидера и связующего звена. Роль главы следует из его формального авторитета и положения. Как лидер, руководитель должен уметь совместить цели организации и по-

требности отдельных людей, находящихся в его подчинении. В роли связующего звена менеджер поддерживает контакты на горизонтальном уровне, общаясь со своими коллегами, возглавляющими другие организации.

Информационные роли определены тем, что менеджер является своеобразным информационным центром, так как к нему поступает информация, которую необходимо обработать и оценить, он должен передавать информацию как своим подчиненным, так и за пределы возглавляемого коллектива.

Таким образом, он должен исполнять роли получателя информации, ее распространителя и представителя своей организации в контактах с внешним миром.

Управляющие роли связаны с необходимостью принимать решения, проводить изменения в работе возглавляемого им подразделения и реагировать на изменения внешней среды. Таким образом, он должен исполнять роли инициатора, устранителя проблем, распределителя ресурсов и посредника. Как инициатор, менеджер принимает решения относительно инноваций, необходимых организации, при этом он должен побуждать и направлять изменения. Исполняя роль устранителя проблем, менеджер принимает решения в непредсказуемых ситуациях, возникающих помимо его воли. Как распределитель ресурсов, менеджер принимает решения относительно финансов, персонала, оборудования и других ресурсов. Одновременно с этим он распределяет работу между подчиненными. Распределяя ресурсы, руководитель вынужден вести переговоры и принимать решения, связанные с ответственностью за ресурсы организации.

Среди трех групп ролей наиболее важной является группа информационных ролей, посредством которой, помимо всего остального, происходит взаимоувязка межгрупповых и управляющих ролей.

Репертуар ролей и их наполнение свои у каждого руководителя, т.е. роль, имеющая большое значение для одного может не представлять ценности для его коллег. Более того, на разных уровнях управленческой иерархии одни и те роли имеют разный приоритет.

3. Статус руководителя и его составляющие.

Руководство основано на принципах единоначалия и закреплено административно-правовыми и дисциплинарными средствами.

Но для того, чтобы эффективно управлять, руководителю в дополнение к формальным полномочиям требуется власть. Ведь он зависит от людей как внутри организации, так и вне ее: от своего непосредственного начальства, подчиненных и коллег. По сути дела, эти группы представляют собой часть окружающей среды руководителя. Без содействия, без помощи и поддержки, окружающих руководитель не в состоянии выполнять свои функции.

Более того, даже обладая определенными, закрепленными админист-

ративно-правовыми нормами и полномочиями, руководитель не всегда оказывается в состоянии направлять деятельность своих подчиненных. Это связано с тем, что социальный и социально-психологический феномен руководства заключается в особых отношениях между людьми в организации. Эти отношения имеют свою специфику и позволяют рассматривать феномен руководства в нескольких аспектах:

а) руководство как особый вид отношений между различными статусами или уровнями. Хорошо известно, что каждый человек в организации имеет свой статус, т.е. формально закрепленное место в организации, выражаемое через должность. Должность руководителя сама по себе позволяет ему влиять и воздействовать на все нижестоящие уровни;

б) руководство как отношения между различными функциями, выражаемыми через круг выполняемых работ и должностные обязанности. Должностные обязанности руководителя предоставляют ему возможность воздействовать на других людей с целью координации их деятельности;

в) руководство как отношения между личностями, как определенный тип общения. Этот тип общения, его характер и направленность формируют определенный социально - психологический климат в коллективе, который активно влияет как на эффективность управления, так и на результативность работы организации.

Власть, которой пользуются руководители внутри организации, имеет разные формы.

а. Власть, основанная на принуждении. При этой форме подчиненный убежден в том, что руководитель может помешать удовлетворению его какой-либо потребности. Это влияние через страх. Данная форма власти приводит к определенному результату, но она не способствует раскрытию потенциала работников. Эта форма власти требует значительных затрат на жесткий контроль, который в условиях научно-технического прогресса не всегда возможен. Кроме того, в условиях жесткого контроля у работников появляется желание обманывать руководителей, искажать отчетные данные и т.д.

б. Власть, основанная на вознаграждении. Подчиненный верит, что руководитель имеет возможность удовлетворить его потребности. Рассматривается как наиболее эффективная форма власти. Однако ее применение возможно в том случае, если руководитель обладает достаточными ресурсами. Кроме того, руководитель должен хорошо знать потребности подчиненных, а они могут сильно отличаться у разных работников.

в. Традиционная (законная) власть. В данном случае человек реагирует на должность, то есть выполняет рекомендации начальника, потому что так принято, сложилось исторически.

г. Экспертная власть. Подчиненный верит в руководителя и ценность его знаний. Он убежден, что специальные знания руководителя позволяют удовлетворить его потребности.

д. **Эталонная власть** (или власть, основанная на харизме). Харизма – это власть, построенная не на логике, традиции, а на силе личных качеств и способностей лидера. Подчиненный выполняет распоряжение руководителя, потому что хочет ему подражать. Предполагается, что лидер должен обладать привлекательной внешностью, иметь хорошие риторические способности, уметь хорошо держаться и т.д. Однако исследования показали, что харизматические лидеры не имеют стандартного набора характеристик, то есть так называемая теория «Великих людей» не нашла практического подтверждения. Если подчиненные видят в лидере идеальные в их понимании черты, достойные подражания, они подчиняются ему беспрекословно.

Руководители в своей деятельности используют все формы власти в различных сочетаниях.

В эпоху научно-технической революции характер труда, его содержание, а с связи с этим требования к работнику очень сильно меняются. Труд все в большей степени становится творческим, интеллектуальным, становится той сферой, в которой человек может проявить заложенные в нем способности и таланты.

Уровень образования людей значительно повысился, есть организации, в которых все сотрудники имеют высшее образование, а в наукоемких отраслях встречаются коллективы, где все сотрудники имеют ученые степени. Если в первые десятилетия XX века существовал интеллектуальный разрыв между руководителями и исполнителями, то сегодня такая грань наблюдается нечасто. Мотивы трудовой деятельности диктуются не материальными потребностями, а социальными: желание испытать чувство достижения результата, радость творческих успехов, самореализация и т.п.

На психологическом уровне происходит осознание каждым участником непосредственного процесса своей сопричастности и значимости в выполнении работы, своей органической включенности в единое целое организации. Сотрудничество руководителя и руководимых означает демократизацию производственного и управленческого процессов, когда управленческие функции децентрализуются (распределяются между участниками организации) и реализуются совместно с руководителями.

В то же время убежденность очень медленно формируется и зависит от многих субъективных обстоятельств: морально-психологического климата в организации, степени взаимного доверия, культурного и образовательного уровня, общности целей подчиненных и руководителя и т.п. Сегодня убежденность возникает в процессе сотрудничества, совместного решения проблем организации.

4. Личностные качества, определяющие успешность действий руководителя.

Основными качествами, присущими современному менеджеру, являются способность управлять собой, способность влиять на окружающих, стремление к личностному росту, изобретательность, умение обучать подчиненных.

1. *Способность управлять собой.* Необходимость уметь управлять собой определяется тем, что человек, желающий управлять другими, сначала должен научиться управлять собой. Работа может поглотить человека, лишит его творческой силы и радости жизни, потому менеджер должен научиться обращаться с самим собой как с уникальным и бесценным ресурсом, постоянно поддерживая свою производительность. Это умение складывается из четырех основных компонент.

а. *Умение поддерживать собственное физическое здоровье,* легко отслеживаемым показателем которого является стабильный вес.

б. *Умение поддерживать собственное психическое здоровье.* Для этого необходимо:

- изучать и знать свой внутренний мир;
- переживать, признавать и выражать свои чувства, не подавляя собственных эмоций;
- добиваться установления добрых отношений с окружающими и одновременно терпеливо переносить нелюбовь к себе со стороны подчиненных;
- спокойно принимать неудачи, рассматривая их как нечто неизбежное и даже полезное, позволяющее учиться;
- стремиться к созданию таких условий, которые бы достаточно остро стимулировали активность, но не предъявляли бы избыточных требований. Ведущих к стрессам.

в. *Наличие здоровой системы личных ценностей.* Если руководителю недостаточно ясны его личные ценности, то ему будет не хватать твердых оснований для принятия решений, которые поэтому могут восприниматься окружающими как необоснованные.

г. *Умение управлять собственным временем.* Необходимость этого умения исходит из того, что у любого человека, в том числе и руководителя, существуют только два его личных ресурса: его здоровье и его время. Если здоровье человек может как-то поддерживать, то время невосполнимо оно может только расходоваться. Исследования показали, что типичный менеджер буквально борется за промежутки времени, в течение которых его бы никто не отвлекал. В течение месяца он может рассчитывать только на 9 таких интервалов, продолжительностью по полчаса.

д. *Способность влиять на окружающих,* которая складывается из двух основных компонентов: умения четко, ясно и доступно для окружающих формулировать и излагать собственные мысли, иметь внешний вид, вызывающий у людей чувство доверия.

е. *Стремление к личностному росту и развитию.* Один из наиболее любопытных аспектов индивидуального развития состоит в том, что ни одно из предпринимаемых в этом направлении действий не может получить полного завершения. Ни один человек не может претендовать на заключительный акт «посвящения» в полностью развитые и зрелые личности. Саморазвитие – скорее непрерывный процесс, чем цель, которую не-

обходимо достичь. Менеджер должен сам отвечать за свое обучение, управлять своим профессиональным развитием. Оценивать свой опыт.

Изобретательность и способность к инновациям. Изобретательство во все времена было двигателем прогресса и связано с риском, поэтому не всегда новшество заканчивается победой.

Отдельная личность может справиться с творческой работой над ограниченной задачей, но когда проблема становится более сложной, необходимо создание творческих коллективов. Поощряя творчество своих сотрудников, руководитель должен стремиться создать изобретательную и сбалансированную команду, в которой будут представлены всевозможные таланты. Это позволит добиться выдающихся результатов, так как члены группы в наибольшей степени будут готовы посвятить себя, обеспечивая поддержку, именно тем решениям, которые они сами предложили и приняли.

ж. Умение обучать подчиненных. Возрастающие масштабы изменений требуют освоения новых способностей, развития новых подходов и борьбы с возможностью собственного «устаревания».

В обязанности руководителя входит создание благоприятных условий для личного роста сотрудников, а также уяснение возможностей каждого отдельного работника и поиск подходящих средств для их раскрытия и проведения постоянных консультаций, поэтому в каком-то смысле каждый менеджер является по совместительству преподавателем.

Приобретение опыта в высказывании и выслушивании мнений заметно повышает ценность руководителя как личности, как профессионального работника и как единомышленника.

По данным компании Esselte Leitz, немецкие менеджеры проводят на работе 70 часов в неделю, английские – 60, американские – 58, французские – 56, шведские – 54. Двадцать три процента немецких менеджеров работают по 80 часов в неделю, 24% – по 100, для 75% менеджеров рабочая неделя превратилась в семидневку.

По определению Стивена Кови можно выделить три этапа развития теоретических и практических разработок в области управления личным временем. При рассмотрении этих этапов необходимо учитывать, чтобы каждый последующий из них не отвергал предыдущий, а вбирал его в себя.

Первый этап характеризуется попытками с помощью записок, различных памяток и списков упорядочить работы, требующие от руководителя затрат сил и времени. По мере выполнения руководитель вычеркивает из списка сделанное, испытывая при этом временное удовлетворение. Но достаточно часто дела в списке не соответствуют личным ценностям и целям руководителя, и он делает то, что его заставляли делать внешние обстоятельства.

Второй этап характеризуется появлением деловых календарей и дневников, с помощью которых менеджер может планировать свою деятельность не только в настоящем, но и в будущем.

Третий этап характеризуется добавлением к результатам двух предыдущих идей определения приоритетных дел на основе стратегических, тактических и оперативных целей деятельности; ценностных ориентаций руководителя; состояния внешней и внутренней среды организации. По этим причинам многие руководители отказываются от идеи расстановки приоритетов, успешно используя на практике методы первого и второго этапов управления временем.

Именно к третьему этапу относится работа Джона Адера «Как управлять своим временем», где отмечено, пять проблем, с которыми сталкиваются многие руководители в их взаимоотношениях с собственным временем.

1. Откладывание работы, которая кажется скучной и неинтересной. При этом работа накапливается, оставляя руководителю все меньше свободного времени. Один из путей решения этой проблемы – выделить один час в день на работу, которую хочется отложить. Очень часто эта работа оказывается менее трудоемкой и скучной, чем кажется.

2. Не делегирование части работы подчиненным. Многие менеджеры считают, что «быстрее все сделать самому», или боятся, что передача работы будет расцениваться подчиненными как признание руководителя в профессиональной непригодности. Руководителю следует учитывать, что, делегируя работу, он делает хорошо для всех.

3. *Неумение справляться с канцелярской работой*, которое зачастую прикрывается отсутствием времени на раскладку бумаг по нужным папкам. Менеджеру следует учитывать, что немного времени, потраченного на сортировку документов, позволит ему сэкономить время, расходуемое на поиск документа, необходимого для совещания, которое началось пять минут назад.

4. *Проведение ненужных собраний и совещаний*. Руководитель и его подчиненные должны быть уверены, что собрание стоит того времени, которое на него расходуется, только в этом случае они будут заинтересованы в его посещении. Однако около 80% руководителей утверждают, что именно совещания и собрания являются основными «пожирателями времени». А ведь уверенность руководителя и его подчиненных в том, что совещание или собрание стоит того времени, которое на него расходуется, является необходимым условием успешного его проведения. Совещание имеет смысл только в том случае, если время, затрачиваемое на ликвидацию последствий непроведенного совещания, будет больше, чем время его проведения. При этом время его проведения рассчитывается достаточно просто. Например, если совещание длится один час, в зале находятся 30 человек, то это значит, что организация затратила на него 30 человеко-часов рабочего времени. Помимо цены, при решении вопроса о проведении совещания возникает еще несколько проблем.

а. Человек может присутствовать на совещании целый час, а те вопросы, которые ему профессионально интересны, обсуждаются 5-10 минут. Например, начальники цехов предприятия будут относиться как к напрасно

потерянному времени на совещании, если на нем обсуждается проблема взаимоотношения предприятия с банком и другими финансовыми учреждениями.

б. Люди, которые приходят на совещание, достаточно часто рассматривают его как поле борьбы с внутренними конкурентами за доступ к ресурсам, за влияние на вышестоящего руководителя, за получение неких привилегий, с помощью которых им легче будет мотивировать работу персонала.

в. Иначе как пустую трату времени, не воспринимают люди совещания, на которых один человек делает без отрыва от бумаги доклад, затем несколько заранее подготовительных человек выступают в прениях, потом все голосуют за подготовленное решение.

Поэтому руководитель должен научиться использовать короткие встречи с людьми (подчиненными или коллегами), которые могут заменить собрания, т.е. использовать «менеджмент на ходу».

Однако, несмотря на то, что есть совещания ненужные и неважные, существуют совещания нужные и важные. Иногда совещания нужны как обращение к коллективному разуму, ведь само слово «совещание» происходит от слова «совет». Организуя такое важное и нужное совещание, руководитель должен знать, что внимание участников совещания в разное время будет неодинаковым.

Рассматривая совещание с точки зрения внимания его участников, можно выделить, пять его основных этапов.

1. Продолжительность 3–5 минут, в зависимости от количества участников. Чем их больше, тем больше продолжительность этого этапа вработываемости.

2. После того, как участники ознакомились с залом и успокоились, их внимание медленно растет. Такой медленный рост продолжается до 60 минут от начала совещания.

3. После 60 минут работы люди начинают уставать, и их внимание медленно ослабевает. Этот процесс продолжается до 90 минут от начала работы совещания.

4. После 90 минут, если не делается перерыв, внимание участников падает очень быстро.

Затем наступает момент, называемый в литературе «эффектом 120-й минуты», после которого внимание участников сосредотачивается на двери, через которую можно выйти из аудитории. Люди действительно устали и хотят отдохнуть. В такой ситуации многим проще согласиться с предлагаемыми решениями, если они знают, что потом их отпустят. Такое, вполне естественное поведение людей некоторые руководители используют в собственных интересах. Существует выражение «протащить решение через совещание».

5. *Неумение расставлять приоритеты.* Руководитель должен уметь

выделить из всей массы своих дел, те которые являются наиболее важными и перспективными. При этом подходе все виды деятельности менеджера характеризуются двумя параметрами: важность и срочность.

Важность – это характеристика деятельности с точки зрения вношения вклада в достижение целей. Срочность – это характеристика деятельности с точки зрения требуемой быстроты реакции на нее со стороны руководителя.

6. Определение собственных ролей. Любой человек в своей жизни вне зависимости от собственных желаний играет несколько ролей: в личной жизни, в семье, на работе, в общественной деятельности, поэтому для эффективного управления собой и своим временем человек должен четко представлять, какие роли он исполняет. Этим и объясняется необходимость определения собственных ролей на основе собственных ценностей и жизненных целей.

7. Определение ближайших дел. Ближайшие дела – это дела одной недели, поскольку именно неделя в культурологическом плане стала цельной единицей измерения времени. Исходя из этого, следующим моментом организации работы в квадрате II является определение двух-трех важных для каждой из ролей дел, которые можно завершить в течение недели.

8. Планирование собственной деятельности начинается после определения собственных дел на ближайшую неделю и заключается распределением этих дел по дням недели. При этом естественно, что некоторые дела будут занимать определенные промежутки времени в течение нескольких дней и даже недель. Такой подход к недельному планированию позволяет определить дела, важные с точки зрения достижения собственных долгосрочных целей; оставляет свободное время для реагирования на непредвиденные обстоятельства, которые относятся к квадратам I и III; вырабатывает отношение к непредвиденным срочным делам как к помехам на пути достижения целей, а не как к чему-то крайне значимому.

9. Ежедневная адаптация. Каким бы прекрасным не был план на неделю, жизнь неизбежно вносит свои коррективы, которые отражаются как на важности дел. Так и на собственных целях, поэтому имеет смысл ежедневно анализировать свой недельный план, адаптируя его.

Контрольные задания

1. Сформулируйте определение руководство. Поясните отличия между лидером и руководителем.
2. Назовите основные формы влияния руководителя.
3. Опишите особенности положения руководителя.
4. Какова роль руководителя в организации.
5. Назовите основные качества руководителя.
6. Сформулируйте рекомендации по управлению личным временем.
7. Назовите основные этапы по проведению совещаний.

8. Какие способы влияния на людей Вы знаете.
9. Назовите составляющие элементы статуса руководителя.

4.2. Стили руководства и их эффективность

1. Стил ь как характеристика общения руководителя с подчиненными

Каждый руководитель в управленческой деятельности выполняет служебные обязанности в определенном стиле. Под стилем руководства понимают совокупность конкретных способов воздействия руководителя на подчиненных. Эти способы воздействия зависят от ряда факторов:

- господствующего политического режима, накладывающего отпечаток на все стороны жизни общества, в том числе фирм;
- характера деятельности организации, ее системы ценностей и типа культуры;
- положения руководителя на иерархической лестнице;
- психологических характеристик коллектива, взаимоотношений в нем;
- индивидуальных качеств руководителя, его индивидуальной манеры поведения;
- личных качеств подчиненных, уровня их квалификации, зрелости, готовности к сотрудничеству;
- особенностей ситуации.

Каждый человек уникален, поэтому, сколько руководителей, столько и стилей руководства.

Стил ь управления – это особенности, которые руководитель проявляет при принятии решений и осуществлении отведенных ему полномочий по управлению деятельностью подчиненных.

Успешность управления зависит от целого ряда факторов:

- 1) от того, насколько доверительные отношения устанавливаются между руководителем и его подчиненными;
- 2) от того, насколько эффективно руководитель использует находящиеся в его распоряжении властные ресурсы (вознаграждения и наказания);
- 3) от того, насколько структурирована работа группы, то есть насколько четко сформулированы задачи каждого работника и соответствуют ли эти задачи их способностям и склонностям.

Для менеджера знание о стилях управления необходимо потому, что оно способствует его самосовершенствованию. Знание о собственных слабых местах всегда позволяет нам направить усилия на развитие соответствующих способностей и качеств.

2. Разновидности стилей

Самая распространенная классификация стилей руководства основана

на аналогии между отношениями внутри организации или ее подразделения и государственным строем. На этом основании выделяют авторитарный стиль руководства, демократический стиль руководства и либеральный стиль руководства.

Авторитарный руководитель обычно навязывает свою волю подчиненным и не терпит нежелания выполнять его распоряжения. Он исходит из предпосылки, что только он знает, как необходимо поступать, и только он в состоянии заставить людей трудиться; он убежден, что каждый работник стремится избежать выполнения предписанных ему обязанностей. Авторитарный руководитель обычно предпочитает использовать власть, основанную на принуждении и угрозах наказания. Впрочем, случается, что при авторитарных руководителях подчиненные чувствуют себя «как за каменной стеной», поскольку авторитарный руководитель исходит из убеждения, что людям свойственно стремиться к защищенности.

Демократический руководитель полагается на убеждение, что людям в целом свойственно к принятию на себя ответственности, но лишь в том случае, когда условия работы их удовлетворяют. Он также полагает, что люди способны контролировать свои действия сами, и не особенно полагается на личный контроль (хотя никогда не забывает о нем). Демократический руководитель стремится принимать решения, которые устраивали бы если не всех, то подавляющее большинство подчиненных (здесь просматривается явная аналогия с демократическими процедурами принятия решения на уровне государства). В значительной степени такой руководитель опирается и на способность подчиненных принимать самостоятельные решения, поскольку он убежден в том, что творческие способности людей должны находить применение. По этой причине подчиненные редко досаждают демократическому руководителю своими консультациями.

Либеральный руководитель предоставляет своим подчиненным полную свободу действий и право контроля за результатом. Если демократичный руководитель стремится к выработке общего решения, либеральный руководитель «пускает все на самотек». В организациях с либеральным лидером нередко можно обнаружить, что работники относятся к выполнению своих обязанностей наплевательски.

3. Выбор и обоснованность стиля

Каждый менеджер отличается своим, присущим только ему стилем руководства. В то же время существует определенная общность стилей разных менеджеров. При этом формирование стилей руководства определяется объективными и субъективными факторами. Объективные факторы включают: стиль руководства вышестоящего менеджера; возрастные, образовательные, социально-психологические и другие характеристики коллектива; здоровье менеджера; особенности решаемых задач. Субъек-

тивные факторы – человеческие и деловые качества, знания и навыки управленческой деятельности, манеры поведения и привычки.

К настоящему времени известны три подхода к формированию теории лидерства, определяющие основные концепции эффективного руководства: *подход с позиций личных качеств; поведенческий подход и ситуационный подход.*

Подход с позиций личных качеств был связан с исследованиями направленными на выявление свойств или личностных характеристик руководителей, добившихся эффективной деятельности конкретных организаций (эффективных руководителей). Исследователи пытались решить задачу установления соотношения между наличием определенных качеств менеджеров и эффективным руководством.

В качестве концепции этого подхода принята гипотеза, что достаточно выявить определенные качества и люди смогут научиться быть эффективными руководителями, воспитывая эти качества в себе. Были изучены некоторые из этих качеств, такие как уровень интеллекта, соответствующая представительная внешность, честность, инициативность, здравый смысл и рациональность в решениях и поступках, экономическое и общее (социальное) образование, уверенность в себе.

40-е годы прошлого столетия были отмечены попытками изучения собранных фактически данных о необходимых личных качествах руководителей и их взаимосвязи с эффективным руководством. Однако исследователи не пришли к единому мнению в выборе качеств, способных отличать достойного подражанию руководителя, так как проводимые исследования давали противоречивые результаты. В 1948 г. были опубликованы выводы, содержащие обзор полученных результатов проводимых исследований в этой области. Суть их сводилась к следующему:

1. В различных ситуациях эффективные руководители обнаруживают разные личные качества.

2. Человек не становится руководителем только потому, что он обладает некоторым набором личных качеств.

3. Структура личных качеств руководителя должна соотноситься с личными качествами, деятельностью и задачами его подчиненных.

Поведенческий подход явился значительным вкладом и полезным инструментом исследований для понимания проблем лидерства. Он послужил основой классификации стилей руководства и лидерства.

Согласно поведенческому подходу к лидерству, эффективность руководства и лидерства определяется не личными качествами руководителя, а его манерой поведения по отношению к подчиненным.

В рамках этого подхода основное внимание при изучении лидерства было сосредоточено на поведение руководителя, которое побуждает людей эффективно работать для достижения целей организации. Концептуальная

гипотеза поведенческого подхода, заключающаяся в том, что существует оптимальный (единственный), стиль руководства, оказалась ошибочной. Проведенные исследования показали, что не бывает одного оптимального стиля руководства. Он меняется в зависимости от ситуации.

Ситуационный подход стал новым направлением в поиске эффективного стиля руководства. Приведенные выше подходы (подход с позиций личных качеств и поведенческий подход) подтвердили, что личные качества и поведение руководителя являются существенными компонентами успеха в руководстве людьми, но не выявили логического соотношения между личными качествами или поведением руководителя и эффективностью руководства. Более поздние исследования показали, что в эффективности руководства решающую роль могут сыграть дополнительные ситуационные факторы: потребности и личные качества подчиненных, характер задания, требования и воздействия внешней среды, имеющаяся у руководителя информация и другие факторы.

Исходя из этих объективных результатов, современная теория лидерства базируется на ситуационном подходе. Результаты исследований в рамках ситуационного подхода показали, что стили руководства должны выбираться в зависимости от характера конкретной ситуации аналогично тому, как разные ситуации в самой организации и во внешней среде требуют различных стратегий и организационных структур управления.

Основное концептуальное положение ситуационного подхода заключается в том. Что руководитель-лидер должен уметь вести себя с подчиненными по разному в различных ситуациях.

4. Ориентация руководителя на людей или на производство.

В западном бизнесе популярна теория «управленческой решетки», разработанная Р.Блейком и Дж. Моутоном. Они указывали, что трудовая деятельность разворачивается в «силовом поле» между производством и человеком. Первая «силовая» линия определяет внимание руководителя к производству (ориентация на выполнение производственных заданий любой ценой, не взирая на персонал). Вторая «силовая» линия (вертикальная) определяет отношение руководителя к человеку (забота об условиях труда, учет желаний и потребностей и т.д.). Наличие противоречия между двумя «силовыми» линиями позволяет построить пространство и выделить пять характерных типов управленческого поведения. Введя систему координат, можно каждому типу управленческого поведения присвоить свои координаты (рис).

Внимание
к человеку

9	1.9							9.9
---	-----	--	--	--	--	--	--	-----

8									
7									
6									
5									
4				5.5					
3									
2									
1	1.1								9.1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Внимание
к производству

1. Руководитель, максимально заинтересованный в повышении уровня производства и не уделяющий внимания сотрудникам (9:1). Девиз такого руководителя – «Результат – это все». Такие руководители видят в работниках только исполнителей. Хотя под руководством такого менеджера нередко достигаются неплохие результаты, подчиненные, скорее всего будут недовольны своим начальником. А это – первый шаг к снижению эффективности работы. Этот тип руководителя, естественно, соответствует авторитарному стилю руководства.

2. Руководитель, максимально уделяющий внимание людям и мало заинтересованный в повышении производительности труда (1:9) Такой руководитель придерживается девиза «Будь самим собой». Он проявляет интерес к окружающим его людям, стремится удовлетворить их потребности и при принятии решений максимально учитывает особенности подчиненных. Работать под руководством такого человека обычно крайне комфортно: он позволит отлучиться с работы, если это необходимо, с пониманием отнесется к проблемам работника. Однако производительность труда от этого только страдает, так как у работников нет четко сформулированных задач, которые они обязаны выполнить к определенному сроку. Этот тип руководителя воплощает черты либерального стиля руководства.

3. Руководитель, который проявляет среднюю заинтересованность в людях и повышении производительности труда (5:5). Такой руководитель постоянно стремится к компромиссу и обычно придерживается девиза «Лучше синица в руке, чем журавль в небе». Он хорошо осознает, что люди вокруг него не совершенны и не всемогущи, а потому способен понять трудности подчиненных. В то же время он умеет и требовать. Любые причины, которые выдвигают подчиненные, объясняя невыполнение задания, для него делятся на приемлемые и неприемлемые. Из-за такой позиции руководители этого типа неамбициозны, они полагают, что лучше иметь гарантированный результат, чем стремиться к более сложным целям, которых, возможно, достигнуть, не получится. Таких руководителей иногда называют «манипуляторами».

4. Руководитель, который проявляет минимальный интерес и к производительности труда, и к членам коллектива (1:1). Девиз такого руководителя – «Не стоит стремиться изменить порядок вещей». Подобные руководители настроены пессимистично, нередко они полагают, что не в состоянии изменить что-либо, а потому полагаются на случай, везение, не стремясь контролировать события. Возможно, такой тип руководителя – самый неудачный. И действительно, в подавляющем большинстве случаев такие руководители получили должность случайно или были назначены на нее «по благу» (по протекции). Подобных руководителей называют «пессимистами».

5. Руководитель максимально заинтересованный в производительности труда и уделяющий максимальное внимание подчиненным (9:9). Такой руководитель является прекрасным организатором, способным учесть как интересы производств, так и нужды подчиненных. По всей видимости, это лучший тип руководителя: производство, управляемое таким человеком, обычно процветает и быстро развивается, тогда как работники довольны своим положением. Этот тип руководителя получил название «организатор».

Каждый менеджер выбирает стиль руководства в зависимости от целого ряда факторов, причем одним из самых важных факторов являются его личностные особенности. Однако, если вдруг обнаружится, что выбранный им стиль не приносит ожидаемого результата, необходимо задуматься и изменить стиль руководства.

Контрольные задания

1. Дайте определение стиля руководства.
2. Приведите классификацию стилей руководства.
3. Приведите объективные и субъективные факторы формирования стиля руководства.
4. Перечислите три подхода к формированию теории лидерства определяющие основные концепции эффективного руководства.
5. Опишите подход с позиции личных качеств. Сформулируйте концепцию этого подхода.
6. Дайте описание поведенческого подхода к стилю руководства. Приведите концепцию поведенческого подхода.
7. Сформулируйте ситуационный подход к лидерству. Поясните концепцию ситуационного подхода.
8. Опишите модифицированную концепцию и модель Блейка и Дж. Муттона (управленческая решетка).
9. Назовите основные факторы классификации стилей руководства
10. Поясните основные типы управленческого поведения.

4.3. Лидерство и его особенности

1. Общая характеристика и разновидности лидерства

Лидерство – это способность человека оказывать влияние на людей и тем самым направлять их действия в необходимое для организации русло. Лидерство – это явление, характерное в первую очередь для неформальных групп. Нередко случается, что лидером становится человек, который занимает в организации далеко не первое место. При этом его «выдвигают» другие люди, сам он может не прикладывать для этого никаких усилий. Лидера не назначают, лидером можно только стать, завоевав доверие и уважение сотрудников.

Лидерство – очень сложная ноша. Обычно члены формальной или неформальной группы скрыто требуют от лидера соответствия тем идеальным чертам, которые они ему приписывают. По этой причине малейшее несоответствие этим идеалам может стать причиной утраты лидерских позиций.

М.Х. Мескон в книге «Основы менеджмента» выделил ряд факторов, которые помогают стать лидером: должностное положение, профессиональная компетентность, возраст, свобода передвижения по рабочей зоне, расположение рабочего места и отзывчивость. Впрочем, нельзя утверждать, что наличие этих факторов автоматически делает человека лидером: иногда лидерами становятся даже в том случае, если условия этому не благоприятствуют.

Лидер выполняет как в формальных, так и в неформальных группах очень важные функции. Именно от него зависит, насколько эффективно действует группа, способна ли она достигать целей, которые перед ней стоят.

Лидерство может быть как полезным, так и вредным для организации явлением. Полезным оно оказывается тогда, когда лидеру удастся вести других людей к целям, выгодным для организации (даже если эти цели не были сформулированы как цели организации «официально»). Вредным же лидерство становится в тех случаях, когда из-за лидера люди начинают двигаться в каком-то другом направлении. Например, многие работники могут быть недовольны условиями труда, но будут держать свое недовольство при себе. Лишь лидер в этой ситуации может четко сформулировать потребности работников и повести их за собой в борьбе за улучшение условий труда. С точки зрения организации, это может оказаться негативным явлением, поскольку цели организации, к сожалению, не всегда включают заботу о работниках (хотя бесспорно и то, что любая организация должна отдавать себе отчет в том, что удовлетворенность работников – это важное условие ее эффективного функционирования).

Приведенный пример спорен, так как требования работников об улучшении условий труда не всегда противоречат целям организации. Однако иногда руководство организации думает лишь о том, насколько эффективно функционирование организации, с точки зрения прибыли, не задумываясь о том, что чем лучше условия работы, тем более высоким мо-

жет быть качество работы сотрудников.

– **Лидерство** – это **разновидность власти**, спецификой которой является направленность сверху вниз, а также то, что ее носителем выступает не большинство, а один человек или группа лиц

– **Лидерство** – это **управленческий статус, социальная позиция, социальная позиция, связанная с принятием решений, это руководящая должность**. Такая интерпретация лидерства вытекает из структурно-функционального подхода, предполагающего рассмотрение общества как сложной, иерархически организованной системы социальных позиций и ролей.

Лидерство – это **неформальное влияние**. Оно отличается от руководства, которое предполагает достаточно жесткую и формализованную систему отношений господства – подчинения. Лидер – это символ общности и образец поведения группы. Он выдвигается снизу, преимущественно стихийно и принимается последователями.

Выделяют следующие типы лидеров:

1. лидер-деятель – активен на стадии формирования идеи, в процессе ее реализации. Они хорошие организаторы и живой пример для подражания.

Инициативны и не боятся ответственности. Они на виду, их все знают.

2. лидер-коммуникатор – незаметен. Их лидерство состоит вовремя и к месту поданной идее, они чувствуют момент, хорошо ориентируются в людях, интуитивно выделяют потенциальных реализаторов идей, но сами остаются в тени. Они хорошо обо всем информированы, все обо всех знают:

3. лидер-звезда – они формируют и реализуют свой лидерский потенциал благодаря способности интуитивно в эмоциональное состояние другого человека, сопереживать и сочувствовать. Их просто любят.

2. Основные теории лидерского поведения

Большинство исследований в области лидерства проводились в США и Великобритании. В период с 1930 по 1950 годы было предпринято систематическое изучение лидерства в крупных масштабах. Исторически менялось отношение к тому, кого можно назвать лидером и каковы основные условия его существования. Поэтому все существующие теории лидерства можно объединить в несколько групп:

1. Личностная теория лидерства.
2. Поведенческие теории.
3. Ситуационные теории лидерства.

Личностная теория лидерства.

Эти исследования ставили своей целью выявить личностные характеристики эффективных руководителей. В соответствии с личностной теорией лидерства, лучшие руководители обладают определенным набором личных качеств, общих для всех, таких как: уровень интеллекта и знания,

впечатляющая внешность, честность, здравый смысл, инициативность, социальное и экономическое образование, высокая степень уверенности в себе и так далее. Этот подход базировался на убеждении, что лидерами рождаются, а не становятся. Исходя из этих качеств, ученые старались определить лидерские качества, измерять их и использовать для выявления лидера.

Существует взгляд, что лидер должен обладать особыми индивидуальными качествами, которые делают его способным управлять. Он должен владеть искусством убеждения, быть благородным, уравновешенным, справедливым. Но все эти замечательные свойства природы являются не только субъективными, но еще и абстрактными. Если придерживаться мнения об абсолютной необходимости этих качеств, то было бы просто невозможно найти такое количество достойных людей на руководящие должности. Ниже приведена система качеств, которыми должен обладать лидер.

Качества, наиболее часто встречающиеся у лидеров

Группа качеств	Характеристика качеств
Физиологические качества	Приятные внешность (лицо, рост, фигура), голос, хорошее здоровье, высокая работоспособность, энергичность
Психологические качества	Властность, амбициозность, агрессивность, уравновешенность, независимость, смелость творчества, самоутверждение, упорство, мужество
Интеллектуальные качества	Высокий уровень интеллекта, ум, логика, память, интуитивность, энциклопедические знания, широта кругозора, проницательность, оригинальность и быстрота мышления, образованность, чувство юмора
Деловые качества	Организованность, дипломатичность, надежность, гибкость, обязательность, ответственность

В 1948 году Ральф Стогдилл сделал обзор исследований в области лидерства, и отметил, что исследования личных качеств руководителей дают противоречивые результаты. В разных ситуациях руководители демонстрируют различные личные качества. В основном важны следующие пять качеств:

- интеллектуальные способности;
- господство над другими;
- уверенность в себе;
- активность и энергичность;
- профессионализм.

Он сделал вывод: «Человек не становится руководителем только благодаря тому, что он обладает определенным набором личных свойств», «...Структура личных качеств руководителя должна соотноситься с личными качествами, деятельностью и задачами его подчиненных».

Поведенческие теории

Поведенческий подход явился значительным вкладом и полезным инструментом исследований для понимания проблем лидерства. Он послужил основой классификации стилей руководства и лидерства.

Согласно поведенческому подходу к лидерству, эффективность руководства и лидерства определяются не личными качествами руководителя, а его манерой поведения по отношению к подчиненным.

В рамках этого подхода основное внимание при изучении лидерства было сосредоточено на поведении руководителя, которое побуждает людей эффективно работать для достижения целей организации. Концептуальная гипотеза поведенческого подхода, заключающаяся в том, что существует оптимальный (единственный), стиль руководства, оказалась ошибочной. Проведенные исследования показали, что не бывает одного оптимального стиля руководства. Он меняется в зависимости от ситуации.

Ситуационные теории лидерства

Невозможность найти четкую зависимость между стилем руководства, удовлетворенностью и производительностью, явилась для исследователей показателем того, что имеются дополнительные факторы, которые еще не были учтены. Для этого следует рассматривать каждую сложившуюся ситуацию в целом. Главная идея ситуационного подхода заключается в том, что поведение лидера в разных ситуациях должно быть разным.

Ситуационный подход стал новым направлением в поиске эффективного стиля руководства. Приведенные выше подходы (подход с позиций личных качеств и поведенческий подход) подтвердили, что личные качества и поведение руководителя являются существенными компонентами успеха в руководстве людьми, но не выявили логического соотношения между личными качествами или поведением руководителя и эффективностью руководства. Более поздние исследования показали, что в эффективности руководства решающую роль могут сыграть дополнительные ситуационные факторы потребности и личные качества подчиненных, характер задания, требования и воздействия внешней среды, имеющиеся у руководителя информация и другие факторы.

Исходя из этих объективных результатов, современная теория лидерства базируется на ситуационном подходе. Результаты исследований в рамках ситуационного подхода показали, что стили руководства должны выбираться в зависимости от характера конкретной ситуации аналогично тому, как разные ситуации в самой организации и во внешней среде, требуют различных стратегий и организационных структур управления.

Основное концептуальное положение ситуационного подхода заклю-

чается в том, что руководитель-лидер должен уметь вести себя с подчиненными по-разному в различных ситуациях.



3. Формальное и неформальное лидерство

Принято различать сферу формального и неформального лидерства.

Формальное лидерство опирается на должность, объем делегированных полномочий, влияние происходит только с этой позиции.

Неформальное лидерство выходит за рамки занимаемой должности, что определяется личностными и ситуационными факторами влияния.

Лидер по праву может считать себя таковым только при наличии последователей. Это основное условие существования лидера.

Роль лидера заключается, прежде всего, в умение овладеть социальными силами в коллективе, в искусстве формирования, развития и направления моральных ценностей.

Чтобы эффективно ориентироваться в отношениях с лидером, кроме типов лидеров, необходимо знать способы реализации лидерского потенциала и направленность лидера (позитивный или негативный).

Направленность лидера определяется по следующим характеристикам:

1) по отношению к формальному лидеру – руководителю или к делу, которым занят коллектив;

2) по сфере деятельности, где проявляется лидерский потенциал – хобби, семья, работа, и пр.;

3) по основе лидерства – эмоциональное, деловое, информационное.

Эффективная техника реализации собственного лидерского потенциала для руководителя включает обязательное определение неформального лидера и установление общения с ним, если это положительный неформальный лидер, то нельзя с ним состязаться в лидерстве, надо с ним ужиться. Но если в организации есть неформальный негативный лидер, то лучше всего устранить условия проявления его лидерства, а не его самого, так как появиться новый.

2. **Лидерство и современные средства воздействия на работников**

Условия появления негативного лидера:

- 1) слабая психологическая позиция неформального руководства (часто за этим стоит его психологическая неграмотность);
- 2) плохая организация дела;
- 3) неблагоприятный психологический климат в коллективе;
- 4) наличие людей, у которых сформировалась неприязнь к руководителю, к власти вообще, что усиливается неудовлетворенными потребностями, сильно завышенной самооценкой и большими амбициями.

Нейтрализовать или уменьшить нежелательное влияние такого лидера можно, используя следующие **методы**:

1. **«Переключение»** – подобрать дело, поручение, которое повышает престиж лидера и укрепляет его психологический статус в группе, одновременно переориентируя его в нужное для руководителя или полезное для отдела направление. Обязательное условие – составить четкое представление об его уровне притязаний и самооценке. Неудачи бывают в основном из-за незначительности поручения (недооценка его самомнения) или явной демонстрации своей цели.

2. **«Осуждение»** – специально подготовленная публичная речь с целью осуждения его хотя бы большей частью коллектива. Важно заранее продумать конкретные предложения для изменения его поведения, которые предположительно должны поддерживать большинство коллектива. Неудачи возможны из-за неправильной оценки мнения группы (может получиться, что большинство будет сочувствовать виновнику и морально его поддерживать). Бессмысленно – при незначительности повода. При успехе недопустимо злорадство.

3. **Разговор тет-а-тет** – душевный и откровенный разговор наедине. Выяснение и формулировка позиций. По форме – акцент на эмоциональную сторону. Неудачи и некоторая опасность грозят из-за допущенного самоунижения – излишней самокритичности, ненужного подчеркивания неспособности изменить ситуацию.

4. **«Взрыв»** – прямое, категоричное по форме, логически продуманное высказывание претензий и оценок. Тон – эмоционально-повышенный, но управляемый. Полезно использовать при свидетелях. Обязательно соизмерить причины повода и возможную реакцию. Эффективен в отношении лидера-коммуникатора. Неудача и опасность – в перенакале обстановки и в срыве. Этот прием бесполезен в отношении человека несамокритичного.

5. **«Реконструкция»** – корректно оформленное перемещение (перевод) такого лидера в другую группу или коллектив, лучше туда, где есть четко выраженный положительный лидер. Неудача возможна при ошибке в сравнительной оценке психологической силы лидера или явной демонстрации целей.

6. **«Коррекция и профотбор»** – развитие лидерских качеств и свойств

у непосредственного руководителя и комплектование резерва руководителей из специалистов, которые по своим психологическим качествам являются лидерами или имеют выраженный лидерский потенциал (тестирование, тренинг). Условия успеха – помощь профессиональных психологов.

4. Основы руководящих воздействий на неформальных лидеров

Первостепенная значимость лидерства для эффективности руководства, его позитивное и негативное воздействие на управление персоналом придают задаче влияния на этот феномен особую практическую важность.

Иными словами, лидерами становятся или рождаются?

Проблема управления лидерством в организации включает по меньшей мере пять аспектов.

1. Выявление лидеров. Выявление лиц с прирожденными и (или) сформировавшимися лидерскими качествами и их привлечение для занятия руководящих позиций, постов. Лучшие лидеры обычно придерживаются общего комплекса ценностей, в который входят «справедливость, равенство, беспристрастность, целостность, честность доверие».

Каждый человек может определить свою и чужую пригодность к лидерству с помощью следующих восьми критериев:

- а) непрерывное самосовершенствование;
 - б) ориентация на служение другим;
 - в) изучение положительной энергии, доброжелательность и уклонение от восприятия отрицательной энергии и конфликтов;
 - г) вера в других;
 - д) рациональное распределение времени и усилий;
 - е) внутренняя уверенность, оптимизм, свежий взгляд на события, восприятие жизни как приключения;
- з) забота о физическом здоровье, интеллектуальном и духовном развитии.

2. Развитие лидерства.

Данный аспект проблемы управления лидерством в организации учитывает возможности в большей или меньшей степени формировать и развивать лидерские способности путем обучения и самообучения, мотивирования, тренингов и практического опыта.

3. Учет интересов группы и неформальное лидерство. Тесная увязка и интеграция индивидуальных целей и интересов членов группы с организационными целями, реализация потребностей, представительство и защита интересов, как отдельных членов группы, так и коллектива в целом.

4. Сочетание в деятельности руководителя формального и неформального лидерства. Подчиненные всегда желают видеть в руководителе не только начальника или лишеного эмоций и переживаний сухого технократа, но и человека, обладающего лучшими нравственными качествами.

ми, заботящегося не только об эффективности организации и о себе лично, но и о сотрудниках. В реальной жизни организации существует тесное взаимопереплетение формальных и неформальных моментов. Живое общение с людьми, уважение в них личностей, внимание к каждому человеку, учет индивидуальных особенностей и наклонностей, личный пример в отношениях к людям и к делу, мотивирование сотрудников, «заражение» окружающих увлеченностью, энтузиазмом и т.п. – все это позволяет руководителю совмещать роли формального и неформального лидера и повышает эффективность руководства.

5. Интеграция лидеров. Устранение деструктивного лидерства. В силу различных причин даже в первичных организациях далеко не каждый руководитель способен одновременно выполнять все функции неформального лидерства. Очень часто для одного человека это просто физически невозможно. Вот почему для эффективного руководства важно управлять процессом формирования и развития лидерства или по крайней мере контролировать этот процесс в его главных моментах, не допуская появления лидеров и групп, разрушающих организацию или негативно влияющих на результаты ее деятельности.

Для устранения такого рода лидерства возможны различные способы действий.

Первый и самый простой из них – разрушение системы «лидер – последователи» с помощью административных мер. С этой целью могут использоваться разные средства: увольнение деструктивного лидера или перевод его на другое место работы, изменение его социальной роли за счет перераспределения функций или через включение в группу лиц-соперников, изоляция лидера.

Административное устранение негативного лидерства – крайний способ. Часто оно невозможно без нарушения законодательства.

Все это делает гораздо более предпочтительным второй способ устранения деструктивного лидерства – изменение его характера, направленности и использование способностей и авторитета лидера с пользой для организации. Это может быть достигнуто с помощью индивидуальных бесед, «приближения» лидера к руководству, проявления к нему особого внимания, назначение его на руководящую должность и т.п.

Третий способ ликвидации деструктивного лидерства – перехват его функций формальным руководителем, реализация им тех потребностей группы, которые осуществляет или пытается осуществлять лидер. Например, если неформальная группа возникла из опасения работников в утрате стабильности своих рабочих мест, в результате дефицита человеческого общения в коллективе, если роль неформального лидера основывается на передаче различного рода информации, в том числе слухов и сплетен, подрывающих авторитет руководителя, то такого рода лидерство может быть устранено, в частности, за счет повышения внимания к неформальному

общению с людьми, своевременному и полному информированию сотрудников, рассеиванию их необоснованных опасений, скажем, о грядущем резком сокращении штата организации.

Четвертый способ устранения негативного для организации лидерства – подрыв репутации лидера, его компрометация в его собственных глазах и особенно в глазах его последователей, всего коллектива. Это может быть достигнуто, в частности, за счет вежливого, но постоянного показа на собраниях низкой профессиональной компетентности лидера, сомнительности его нравственных качеств, бесперспективности или опасности тех действий, к которым он побуждает, и т.п.

В целом для устранения деструктивного лидерства у руководителя есть важные преимущества. Прежде всего, это власть, связанные с ней административные права и различные ресурсы влияния: зарплата. Премии, критика, различные санкции и т.д. лучшая информированность, широкие связи и общение, большие возможности получить поддержку высшего начальства, должностной авторитет и т.д. Для эффективного руководства важно не только умелое использование этих преимуществ для обретения авторитета и устранения деструктивного лидерства, но и предотвращение возможностей злоупотреблений властью, использования ее не в организационных, а в сугубо личных целях руководителя.

Контрольные задания

1. Сформулируйте определение лидерства.
2. Назовите факторы, которые способствуют стать лидером.
3. Дайте описание формальному и неформальному лидерству.
4. Назовите типы лидеров и их краткую характеристику.
5. Определите способы руководящих воздействий на неформальных лидеров.
6. Назовите современные методы воздействия на лидера.
7. Опишите условия появления негативного лидера.
8. Назовите основные теории лидерского поведения.

4.4. Конфликты в менеджменте

1. Понятие конфликта

Взаимодействие людей в организации может быть как кооперативным (объединение человеческих усилий), так и конфликтным. Нигде конфликты не появляются так очевидно, как в мире бизнеса. В ранних трудах по управлению конфликты рассматривались как очень негативное явление. Однако сегодняшние исследователи отмечают разнообразие конфликтов, их не только негативные, но и позитивные последствия. Во многих ситуациях управленческой деятельности конфликт помогает выяснить истину и

позитивно решить проблему. Поэтому полное отсутствие конфликтов в организации – не только невозможное явление (хотя бы потому, что люди различаются по своему характеру, жизненному опыту, занимаемой позиции и т.д.) но и нежелательное. Роль конфликта зависит от того, насколько эффективно им управляют. И задача менеджера – решая конфликт, извлечь пользу для дела. А для этого необходимо знать природу конфликта в организации, его причины, закономерности его протекания, типы, последствия, методы разрешения.

Конфликтом называют столкновение людей, групп или организаций, причиной которого являются противоречия в целях и ценностях или желание получить ресурс, имеющийся в ограниченном количестве.

Объем конфликта – этот спорный ресурс, на который распространяются интересы сторон. Объект конфликта неделим, поскольку либо его сущность исключает деление, либо он рассматривается оппонентами как неделимый (одна или обе стороны отказываются от деления). Физическая неделимость не является обязательным условием конфликта, поскольку нередко объект может допускать использование определенное место для стоянки автомобиля, не имея на это прав).

Все существующее многообразие определения конфликта подчеркивают противоречие, возникающее между людьми из-за несовпадения их интересов, взглядов, стремлений и пр. Это противоречие проявляется в виде взаимного противодействия личностей, их активного открытого столкновения.

В жизни организации имеют место как конструктивные, так и деструктивные конфликты. Конструктивные стимулируют развитие организации, способствуют предотвращению застоя, вскрывают источник разногласий и тем самым позволяют его устранить, сплачивают людей перед лицом внешних проблем и трудностей, позволяют приобрести опыт сотрудничества при решении спорных вопросов. Это функциональные (позитивные) последствия конфликта. Для отдельной личности функциональные последствия состоят в том, что исчезает внутренняя напряженность. Разрушается страх открыто высказывать свое мнение и т.д.

В то же время конфликты могут иметь и деструктивные, негативные последствия: ухудшать морально-психологический климат в коллективе, порождать враждебность, формировать образ врага и стремление к победам, а не решению проблем. Это порождает неудовлетворенность людей, рост текучести кадров, снижение трудовой активности и производительности.

Любой конфликт, если его своевременно не разрешить, превращается в деструктивный. Сначала он разрушает отношения между людьми, а затем дезорганизует систему управления.

Можно дать следующую классификацию конфликтов. Причины которые лежат в основе любого конфликта, могут быть: организация, производство и личность. Бывают организационные, производственные и межличностные конфликты.

По масштабу конфликты бывают общими, охватывающим всю организацию и отдельные, касающимися ее отдельной части.

В зависимости от количества причин, лежащих в основе конфликта, их разделяют на однофакторные и многофакторные. Существует множество факторов, способствующих возникновению и поддержанию конфликтных отношений.

Организационные конфликты возникают из-за рассогласования формальных организационных начал и реального поведения членов организации. Например, работник по каким-либо причинам не выполняет требований, предъявляемых к нему со стороны организации (некачественно выполняет свои обязанности, нарушает трудовую дисциплину и т.п.).

Организационный конфликт может возникнуть и в результате некачественности должностных инструкций (когда требования к работнику противоречивы, неконкретны), непродуманного распределения должностных обязанностей.

Производственные конфликты, как правило, возникают в результате низкого уровня организации труда и управления. Причинами такого рода конфликта могут быть морально устаревшее оборудование, плохое помещение для работы, необоснованные нормы выработки, недостаточная информированность менеджера по тому или иному вопросу и неквалифицированные управленческие решения, низкая квалификация работников и т.д.

Межличностные конфликты, в основном, происходят из-за несовпадения ценностей, норм поведения, установок, личной неприязни друг к другу и т.п. Эти конфликты могут происходить как при наличии, так и при отсутствии объективных организационных или внутрипроизводственных причин, а также быть следствием организованного или производственного конфликта. В этом случае разногласия на деловой основе переходят во взаимную личную неприязнь.

Организационный и производственный конфликты носят чаще конструктивный характер и прекращаются, как только решается проблема, вызвавшая столкновение сторон. Межличностный конфликт, как правило, принимает более жесткую форму протекания и носит более затяжной характер.

По масштабу конфликты бывают общими, охватывающими всю организацию, и парциальными, касающимися ее отдельной части.

В зависимости от количества причин, лежащих в основе конфликта. Их разделяют на однофакторные и многофакторные. Существуют множество факторов, способствующих возникновению и поддержанию конфликтных отношений.

Межличностный конфликт – самый распространенный вид конфликтов. Причины его разнообразны и могут иметь производственную или организационную основу или быть чисто психологическими. На производстве это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, рабочую силу, рабочее время, одобрение проекта и т.д.

Этот вид конфликта также может проявляться как столкновение личностей, когда люди с различными чертами характера. Взглядами и ценностями не в состоянии ладить друг с другом. Такие люди совместно работают плохо, затрачивают много времени на развитие этого конфликта и победу над «противниками».

Межличностные конфликты, как считается, на 75-80% порождаются столкновением материальных интересов субъектов, хотя внешне это проявляется как несовпадение характеров, взглядов, моральных ценностей.

К конфликту между *личностью* и *группой* относят конфликты между руководителем и группой, членом группы и группой. Анализируя такой конфликт, необходимо учитывать специфику группы как противника в конфликте.

Примерами ситуаций, в которых возникает этот вид конфликта, могут быть следующие: руководитель приходит в подразделение со стороны или принимает руководство уже сложившимся коллективом. В этих случаях конфликт может возникнуть по разным причинам:

а) если коллектив достиг высокого уровня развития, а вновь назначенный руководитель данному уровню не соответствует;

б) если в коллективе есть неформальный авторитетный, уважаемый лидер, который, по общему мнению должен быть формальным руководителем, а «сверху» вопреки мнению коллектива назначают другого человека;

в) если стиль и методы управления нового руководителя резко отличаются от методов работы прежнего руководителя.

г) если личность займет позицию, отличающуюся от позиций группы. Как известно, неформальные группы осуществляют контроль за поведением своих членов и требуют соблюдения от них норм, правил, принятых в группе, нарушение этих правил может привести к конфликту.

Межгрупповой конфликт может очень пагубно сказаться на результатах деятельности организации, нанести фирме большой урон, поскольку в этом конфликте задействованы представители структурных подразделений, отделы, руководители разных уровней, творческие группы.

Эти противоборствующие группы могут насчитывать значительное количество людей, и деятельность организации в результате конфликта может быть парализована.

Межгрупповые конфликты порождаются различиями в политических и иных взглядах или интересах (прежде всего, экономических). Конфликт интересов потенциально существует там, где имеет место нехватка ресурсов и где люди зависят от других (это бывает прежде всего, в условиях разделения труда). В сложных ситуациях это ведет к значительным экономическим потерям, а на психологическом уровне – к распаду организации на группировки.

Реализация интересов людей всегда осуществляется посредством власти. Обострение борьбы за власть – своего рода индикатор конфликта.

Столкновения возникают между формальной и неформальной органи-

зацией, между профсоюзом и администрацией, бюрократическими ограничениями и творческим подходом к делу и проч. Логика развития конфликтов типична, что позволяет контролировать его протекание и разрешение.

2. Основные причины конфликтов

Что же может служить причиной конфликта? Ученые выделяют несколько причин, которые приводят к конфликту либо в одиночку, либо в сочетании.

– Распределение ресурсов. Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство должно решить, как распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации.

– Взаимосвязь задач. Возможность конфликт увеличивается по мере того, как организации становятся более специализированными и развиваются на подразделения. Это происходит потому, что специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем достижению целей всей организации.

– Различия в представлениях и ценностях. Предоставление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместо того, чтобы объективно оценивать ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые по их мнению, благоприятны для их группы и личных потребностей.

– Различия в манере поведения и жизненном опыте. Эти различия также могут увеличить возможность возникновения конфликта. Исследования показывают, что люди с такими чертами характера, как авторитарность, догматизм скорее вступают в конфликт.

– Плохие коммуникации. Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта. Мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других.

Любой конфликт имеет последствия: он приводит к определенным изменениям ситуации и атмосферы в коллективе. Хотя конфликт принято рассматривать скорее как негативное явление, иногда он приводит и к положительным (функциональным) последствиям.

По вине руководителя:

- плохая организация работы с группой со стороны руководителя;
- наличие неэффективного стиля руководства группой;
- неполное владение руководителем информацией о работе внутри организации;
- отсутствие доверительных отношений руководителя с подчиненными;
- невмешательство руководителя в отношении между работниками;
- отсутствие сплоченности в коллективе;
- низкая степень групповой активности;

- наличие плохого психологического климата в рабочей группе;
 - преобладание индивидуальных интересов над общегрупповыми;
 - отсутствие должного контроля по отношению к членам группы со стороны руководителя;
 - неправильное мотивирование подчиненных;
 - недостаточная степень ответственности за работу подчиненных;
- По вине подчиненных:
- личностное неприятие членами группы общих целей организации;
 - эгоистические тенденции поведения отдельных членов группы;
 - отрицательные социальные установки отдельных личностей в группе;
 - доминирование индивидуальных целей над групповыми у некоторых членов рабочей группы;
 - отсутствие ответственного поведения у некоторых членов группы при выполнении общих задач.
 - нежелание найти единый рациональный подход к разрешению конфликта;
 - стремление к власти и возникновение неуправляемых действий со стороны отдельных членов группы.

3. Стратегия поведения в конфликтной ситуации

В реальной жизни не так просто выяснить истинную причину конфликта и найти адекватный способ его разрешения.

В этой связи интересны исследования К.У. Томаса и Р.Х. Килменна, которые указывают на пять основных стилей поведения при конфликте:

- конкуренция или соперничество;
- компромисс;
- приспособление;
- игнорирование или уклонение;
- сотрудничество;

Наиболее типичным является стиль конкуренции. Статистика утверждает, что 70% всех случаев в конфликте – это стремление к одностороннему выигрышу, удовлетворению в первую очередь собственных интересов. Из этого проистекает желание надавить на партнера, навязать свои интересы, используя для этого власть путем принуждения. Такой стиль может быть эффективен, если руководитель имеет большую власть над подчиненными, должен принимать непопулярное решение и у него достаточно полномочий для выбора этого шага; взаимодействует с подчиненными, предпочитающими авторитарный стиль. Однако у образованного персонала этот стиль может вызвать возмущение. Эта стратегия редко приносит долгосрочные результаты, так как проигравшая сторона может не поддержать решение, принятое вопреки ее воле, или даже попытаться саботировать его.

Стиль компромисса заключается в том, что стороны пытаются урегулировать разногласия, идя на взаимные уступки. Способность к компро-

миссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность, что часто дает возможность быстро разрешить конфликт, ведет к удовлетворению обеих сторон. Однако использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшего по важной проблеме, может сократить поиск альтернатив, что в свою очередь повысит вероятность принятия неверного решения. Недостатком этого стиля является и то, что одна из сторон может преувеличить свои требования, чтобы потом показаться великодушной или уступить раньше другой.

Стиль компромисса можно использовать в следующих ситуациях:

- 1) обе стороны имеют одинаково обязательные аргументы и обладают одинаковой властью;
- 2) удовлетворение желания одной из сторон имеет для нее не слишком большое значение;
- 3) возможно временное решение, так как нет времени для выработки другого; или же другие подходы к решению проблемы оказывались неэффективными;
- 4) компромисс позволит хоть что-то получить, чем все потерять.

Стиль приспособления означает, что одна из сторон не пытается отстаивать собственные интересы в целях сглаживания атмосферы и восстановления нормальной рабочей обстановки. Наиболее характерные ситуации, в которых применим данный стиль, следующие:

- 1) важнейшая задача – восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта;
- 2) предмет разногласия не важен для одного из участников;
- 3) добрые отношения более предпочтительны собственной точки зрения;
- 4) у участников недостаточно власти или шансов для победы.

Следует также помнить, что при этом стиле в результате «забывания» проблемы, лежащей в основе конфликта, может наступить мир и покой, но проблема остается, и в конечном счете может произойти «взрыв».

Стиль – игнорирование и уклонение. Обычно этот стиль избирается, если конфликт не затрагивает прямых интересов сторон или возникшая проблема не столь важна для сторон и у них нет нужды отстаивать свои права и тратить время на ее решение. Стиль также применим, когда приходится иметь дело с конфликтной личностью. Конфликтующая сторона использует стиль уклонения, если она:

- 1) считает, что источник разногласий несущественен по сравнению с другими более важными задачами;
- 2) знает, что не может или даже не хочет решить вопрос в свою пользу;
- 3) обладает малой властью для решения проблемы желательным для нее способом;
- 4) хочет выиграть время, чтобы изучить ситуацию и получить дополнительную информацию, прежде чем принять какое-либо решение;
- 5) считает, что решить проблему немедленно опасно, так как откры-

тое обсуждение конфликта может только ухудшить ситуацию;

б) подчиненные могут сами урегулировать конфликт;

7) когда в конфликте участвуют трудные с точки зрения общения люди-грубияны, жалобщики, нытики и т.п.

Стиль сотрудничества. Это наиболее трудный из всех стилей, но вместе с тем наиболее эффективный при разрешении конфликтных ситуаций. Это совместная выработка решения, удовлетворяющая интересы обеих сторон. В процессе этого приобретается совместный опыт и широкая информация для последующей интеграции, создается атмосфера сотрудничества. Стороны признают различие во мнениях и готовы ознакомиться с иными точками зрения, что бы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех. Тот кто использует такой стиль, не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения.

Установлено, что там, где выигрывают обе стороны, более склонны исполнять принятые решения, поскольку они приемлемы для них и обе стороны принимали участие во всем процессе разрешения конфликта.

Для разрешения конфликта этот стиль можно использовать в следующих случаях:

1) если каждый из подходов к проблеме важен и не допускает компромиссных решений, однако необходимо найти общее решение;

2) основная цель – приобретение совместного опыта работы; стороны способны выслушать друг друга и изложить суть своих интересов;

3) существуют длительные, прочные и взаимозависимые отношения с конфликтной стороной;

4) необходима интеграция точек зрения и усиления личностной вовлеченности сотрудников в деятельность.

Ни один из рассмотренных стилей не может быть назван наилучшим. Следует эффективно использовать каждый из них и, учитывая конкретные обстоятельства, сознательно делает выбор в пользу того или иного стиля.

Чаще всего конфликты не «саморазрешаются», и если их игнорировать, то они могут разрастаться и разрушать организацию. Поэтому руководителям следует брать ситуацию в свои руки и разрабатывать и реализовывать варианты управления ими.

4. Методы разрешения конфликтов

Существует множество способов разрешения конфликта, которые используются в зависимости от особенностей конкретной конфликтной ситуации, психологических особенностей «арбитра» – лица, разрешающего конфликт, а также от других факторов. Каждый из этих способов имеет и преимущества, и недостатки, хотя можно утверждать, что среди них есть более и менее приемлемые. Рассмотрим эти способы подробнее.

1. Разъяснение требований. Одним из лучших методов управления, предотвращающих дисфункциональный конфликт, является разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого человека и подразделения. Здесь должны быть упомянуты такие параметры, как уровень результатов, который должен быть достигнут. Система полномочий и ответственности, а также то, насколько четко определены правила деятельности.

2. Еще один метод управления конфликтной ситуацией – это применение координационных и интеграционных механизмов. Один из самых распространенных механизмов – цепь команд. Установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. В управлении конфликтной ситуацией очень полезны такие средства интеграции, как управленческая иерархия, использование служб, осуществляющих связь между функциями, межфункциональные группы, целевые группы и совещания между отделениями.

3. Установление общеорганизационных комплексных целей – еще один структурный метод управления конфликтной ситуацией. Эффективное осуществление этих целей требует совместного усилия дух или более человек, групп или отделов.

4. Вознаграждение можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая с их помощью влияние на поведение людей с целью избежать дисфункциональных последствий. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

5. Уклонение от конфликта – это такое поведение, когда человек старается не обращать внимания на конфликт. В этом случае потенциальный оппонент стремится, не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласий.

6. Сглаживание характеризуется поведением, которое диктуется убеждением, что нет такой ситуации, в которой стоит сердиться. Человек, склонный к такому поведению, старается не выпустить наружу признаки конфликта и ожесточенности, апеллируя к потребности в солидарности. В результате может наступить мир, гармония и тепло, но проблема останется, больше не существует возможности для проявления эмоций, но они живут внутри и накапливаются.

7. Принуждение предполагает попытку одного из участников конфликта заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других. Лицо, использующее такой стиль, обычно ведет агрессивно, и для влияния на других обычно использует власть путем принуждения. Конфликт можно взять под контроль, показав, что обладаешь самой сильной властью, подавляя своего противника, вырывая у него уступку по праву начальника.

8. Компромисс характеризуется принятием точки зрения другой сто-

роны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшего по важному решению, может помешать диагнозу проблемы и сократить время поиска альтернативы.

9. Решение проблемы основано на признание различия во мнениях и готовности ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. В сложных ситуациях, где разнообразие подходов и точная информация являются существенными для принятия здорового решения, появления конфликтующих мнений надо даже поощрять и управлять ситуацией, используя стиль решения проблемы.

5. Сущность стресса его причины и проявления

Стресс представляет собой психологическое состояние, при котором человек переживает сильное напряжение. Как правило, окружающая действительность при стрессе воспринимается как не соответствующая ожиданиям, вызывающая неудовлетворенность и страдания. Это состояние опасно. Поскольку может привести к серьезным психологическим проблемам.

Стресс – это прежде всего психологическая проблема. Однако он наносит существенный ущерб и деятельности организации. Снижая эффективность и благополучие индивидуума, чрезмерный стресс дорого обходится организациям. Стресс прямо и косвенно увеличивает затраты на достижение целей организацией и снижает качество жизни для большого числа трудящихся.

Впрочем, любому человеку приходится переживать стрессовые ситуации. Жизнь устроена таким образом, что избежать этого вряд ли возможно. Они останутся опасными только в том случае, если переживания, связанные со стрессовой ситуацией, оказываются слишком длительными.

Не стоит думать, что стресс – это исключение негативное явления. Иногда стрессовые ситуации вынуждают человека собрать все свои силы и приспособиться к новой сложной ситуации. Фактически, стресс представляет собой реакцию организма, вызванную необычной ситуацией, которая выходит за пределы того, что привычно. Именно поэтому не стоит бояться стресса. Он является естественной реакцией. Опасность представляет не столько стресс, сколько неумение с ним справляться.

Как проявляется стресс?

В нормальных условиях в ответ на активное раздражение у человека возникает состояние тревоги, смятения, которое является автоматической подготовкой к активному действию, которое может быть как атакующим, так и защитным. Такая подготовка осуществляется в организме всегда, независимо от того, какой будет реакция на стресс – даже тогда, когда не

происходит никакого физического действия. Импульс автоматической реакции может быть потенциально небезопасен и приводит организм в состояние высшей готовности. Сердце начинает биться учащенно, повышается кровяное давление, мышцы напрягаются. Вне зависимости от того, серьезна ли опасность (угроза жизни, физическое насилие) или опасность невелика (словесное оскорбление), в организме возникает тревога и в ответ на нее – готовность сражаться или убежать.

Стресс имеет конкретные проявления. В большинстве случаев они имеют сугубо индивидуальный характер. Тем не менее, можно выделить целый ряд признаков, по которым можно определить, что человек находится в состоянии стресса. Об этом свидетельствуют:

- 1) невозможность сосредоточиться;
- 2) слишком частые ошибки;
- 3) ухудшение памяти;
- 4) частое возникновение чувства усталости;
- 5) слишком быстрая речь;
- 6) частые боли в голове, спине, в области желудка; (не вызванные какой-то болезнью);
- 7) повышает возбудимость;
- 8) отсутствие удовлетворения от работы;
- 9) потеря чувства юмора;
- 10) увеличение количества выкуриваемых сигарет;
- 11) пристрастие к алкогольным напиткам;
- 12) постоянное ощущение недоедания;
- 13) плохой аппетит;
- 14) невозможность вовремя закончить работу.

Естественно, у человека, находящегося в состоянии стресса, не должны наблюдаться все эти симптомы, всего нескольких из них достаточно, чтобы заподозрить достаточно серьезные проблемы.

Можно выделить ряд факторов, которые увеличивают возможность возникновения стресса. Естественно, воздействия далеко не всех из них можно избежать. Однако, если руководитель будет знать о том, что приводит к стрессу, он сможет организовать работу таким образом, чтобы максимально уменьшить их воздействие.

1. К стрессу приводят особенности трудового процесса. Высокие нагрузки, требующие концентрации усилий, однообразие работы, необходимость выполнять множество самых разнообразных действий из-за чего повышается темп деятельности, отсутствие времени для отдыха – все это часто приводит к физическому и психическому истощению.

Избежать этого помогает только разумная организация труда, при которой работник не перегружается, а периоды работы регулярно перемежаются с периодами отдыха.

2. Причиной стресс, может стать слишком высокая ответственность,

возлагаемая на руководителя или работника.

С данными фактором можно справляться только при помощи психологических методов. Людям свойственно преувеличивать опасности и необратимость каких-то неприятных событий, и это необходимо обязательно учитывать. Следует также помнить, что без ошибок не обходится ни один человек, а совершенство недостижимо.

3. Очень распространенной причиной стресса является неблагоприятная моральная атмосфера в коллективе. В этой ситуации обычно кажется, что работа идет своим чередом. А все обязанности работники выполняют в целом нормально. Однако незаметно качество работы все равно снижается.

В некоторых организациях руководители намеренно создают такие условия работы, в которых сотрудники должны соперничать друг с другом. Иногда это делается даже для того, чтобы отвлечь внимание подчиненных от недостатков самого руководителя, направить его на отношения с сотрудниками.

Естественно, в построении отношений на соперничестве есть смысл, так как соревновательность – очень сильный мотив для более высоких достижений. Тем не менее, рано или поздно эта система приводит к утомлению и истощению работников, поскольку в состоянии постоянной борьбы не может жить длительное время ни один человек.

4. Причиной стресса может стать и слишком малая рабочая нагрузка, которая вызывает беспокойство. Фрустрацию и чувство безнадежности. Работник, не получающий работы, соответствующей его возможностям нередко начинает сомневаться в собственной ценности и положении в организации, ощущает себя явно вознагражденным.

5. Более скрытой причиной стресса является конфликт ролей, который возникает тогда, когда к работнику предъявляют противоречивые требования. Например. Продавец может получить задание моментально реагировать на просьбы клиентов и одновременно другое указание в соответствии, с которым он не должен забывать заполнять полки с товаром.

Обычно такая ситуация складывается в результате нарушения принципа единоначалия: в этом случае два руководителя могут дать работнику противоречивые указания. Например, директор завода может потребовать от начальника цеха максимально увеличить выпуск продукции, в то время как начальник отдела технического контроля будет требовать соблюдения стандартов качества.

6. Еще одна причина стресса, во многом противоположная предыдущей, заключается в неопределенности ролей. Под неопределенностью ролей подразумевают ситуацию, когда работник не уверен в том, что от него ожидают.

7. Нередко причиной стресса становится неинтересная, однообразная работа. Как показали исследования, люди, имеющие более интересную работу, проявляют меньше беспокойства и менее подвержены физическим

недомоганиям, чем люди, занимающиеся неинтересной работой.

8. Стресс может возникнуть как следствие плохих физических условий, например, из-за плохого освещения, слишком низкой или слишком высокой температуры или чрезмерного шума.

Контрольные задания

1. Опишите понятие конфликт
2. Назовите основные причины конфликтов
3. Дайте классификацию конфликтов
4. Приведите примеры поведения в конфликтной ситуации
5. Назовите методы разрешения конфликтов
6. Укажите разницу между конструктивными и деструктивными конфликтами
7. Какой из стилей руководства позволит оптимально и быстро решить возникшие трудности в отношениях между сотрудниками.
8. Опишите сущность стресса.
9. Назовите причины появления стрессовых ситуаций.
10. Приведите описание разновидностей стресса.

4.5. Кадровая политика предприятия

1. Персонал предприятия

Персонал предприятия – это личный состав сотрудников, работающих по найму. Под персоналом понимают всех работников организации за исключением ее руководства. К кадрам относятся те работники, которые официально числятся в штате.

Персонал обладает определенными характеристиками. К ним относятся численность и структура.

Численность – это количество сотрудников, которые работают в данной организации. Численность бывает нормативной (плановой) с списочной (фактической). Нормативная численность определяется в соответствии с тем, какое количество работников необходимо в организации для выполнения всех работ. Списочная численность – это количество рабочих, которые действительно числятся в штатах.

В рамках списочной численности выделяется три категории:

- постоянные работники, которые были зачислены в организацию либо бессрочно, либо по контракту на срок, превышающий 1 год;
- временные работники, которые были приняты на работу на срок до 2 месяцев или для замещения временно отсутствующего работника на срок до 4 месяцев;
- сезонные работники, которые были приняты на работу на срок до 6

месяцев.

За пределами списочной численности находятся категории работников: внешние совместители, лица, привлеченные для разовых и специальных работ, лица, работающие на основе договоров гражданско-правового характера, лица, направленные на учебу с отрывом от производства, и некоторые другие. Отдельно выделяется списочный состав. К нему относятся все работники, как присутствующие на работе в данный день, так и отсутствующие на ней по каким-то причинам. За пределы списочного состава выносятся те же категории работников, которые относятся к несписочному составу.

Кадровая политика организации

Кадровая политика является составной частью всей управленческой деятельности и производственной политики организации. Ее основная цель заключается в том, чтобы создать сплоченную, ответственную, высокообразованную и высокопроизводительную рабочую силу. Кадровая политика определяет цели, связанные с отношением предприятия к внешнему окружению (рынок труда, взаимоотношения с государственными органами), а также цели, связанные с отношением предприятия к своему персоналу.

Кадровая политика обязательно должна обладать следующими характеристиками:

1. Прежде всего, она должна быть связанной со стратегией предприятия, поскольку реализация целей, стоящих перед ним, невозможна без наличия необходимых кадров.
2. Она должна быть ориентирована на долговременное планирование. Работники, которые наняты для того, чтобы на некоторое время «прикрыть брешь», вряд ли станут работать качественно.
3. Предприятие, а точнее, его руководство должно четко осознавать значимость роли кадров.
4. При работе с кадрами необходимо разработать круг взаимосвязанных функций и процедур.

Кадровая политика организации должна быть связана с технической и инвестиционной стратегиями. Если нет хорошо подготовленного персонала, любые инновации в производстве могут либо оказаться неэффективными, либо повлечь за собой дополнительные затраты на подготовку или наем нового персонала. Если же кадровая политика в организации поставлена плохо, она в один прекрасный момент может оказаться в ситуации, когда кадровый потенциал будет просто утрачен (способные и квалифицированные люди не находят на предприятии работу, соответствующую их запросам.)

Выбор кадровой политики зависит от ситуации, в которой находится организация, а также от ее потребностей. Необходимо иметь в виду, что кадровая политика – это компонент стратегии фирмы, а потому она должна согласовываться со стратегическими планами.

Кадровая политика зависит от факторов, действующих на рынке труда.

1. Рынок труда обычно характеризуется свободным выбором сферы приложения своих способностей, что выражается как в выборе работодателя, так и в выборе формы занятости (труд по найму, самостоятельный бизнес, учеба, домашний труд).

2. На рынке труда имеется как конкуренция между работниками (за рабочие места с более высокой оплатой и лучшими условиями труда), так и конкуренция между работодателями (за наиболее квалифицированных работников с наивысшей предельной производительностью).

3. Рынок труда характеризуется мобильностью рабочей силы, которая может быть профессиональной (она определяется общим уровнем образования и подготовки и востребованностью одних профессий по сравнению с другими) и территориальной (она во многом зависит от рынка жилья и ограничений в прописке)

4. Рынок труда характеризуется определенным уровнем занятости высок, то спрос на новую работу будет не очень большим; и меньше, чем в ситуации, когда уровень занятости низок. Кроме того, для рыночной экономики необходим резерв трудоспособного населения, которое включается в производство лишь при определенных условиях труда и его оплаты.

5. Очень важным показателем является уровень оплаты труда. Квалифицированный работник, найдя более оплачиваемую работу, скорее, перейдет на новое место. Поэтому при определении уровня заработной платы необходимо исходить из ситуации на рынке труда.

Кадровая политика может быть активной и компенсаторной.

Активная кадровая политика характерна для стабильно развивающихся организаций. Она заключается в активном привлечении новых работников, а также в больших тратах на их подготовку. На дальнейшее обучение и переподготовку работников тратится значительная часть рабочего времени и значительные суммы денег. При этом корпорация стремится удержать работников, например, гарантируя им пожизненную занятость (как это делают, например, ведущие фирмы Японии)

Компенсаторная кадровая политика обычно используется при становлении или финансовых трудностях фирмы. В этом случае предприятие стремится только восполнить свои потребности в работниках, связанные с открытием новых мест или потерей старых работников. Она ориентируется на максимальное использование уже сложившейся квалификации кадров и их переобучение лишь при освоении новой продукции и технологии. Значительная часть работников – это временные работники, нанимаемые на несколько месяцев или по годовым контрактам. Нередко они нанимаются через посреднические конторы.

Динамика изменения численности персонала непосредственно зависит от того, на какой стадии развития находится организация. Здесь можно выделить 3 этапа:

На первом этапе рост числа работников влечет рост добавочной прибыли. Вклад каждого работника в общий объем производства оказывается все больше и больше, так как загрузка оборудования увеличивается, а, следовательно, становится более эффективным использование рабочего времени.

На втором этапе темпы роста объема производства в его зависимости от найма новых рабочих начинают снижаться. Тем не менее, реальная отдача все же остается. Пределом этого периода является момент, когда производительность труда достигает наивысшего уровня. Это означает, что был нанят последний работник, и отдача от этого была не ниже, чем оплата его труда. Продолжение найма способно принести только убытки.

На третьем этапе предельная производительность уже достигает уровня ниже нуля, а потому прием новых работников приводит к тому, что их загрузка уменьшается, принося организации только убытки. На этом этапе увеличение численности персонала следует прекратить до того момента, когда произойдут изменения, касающиеся технологии производства, ассортимента продукции либо будут введены в действие новые основные фонды.

2. Основные способы привлечения персонала

Источники привлечения персонала – это сферы и конкретные места, в которых подбираются кандидаты на вакантные должности в организации.

Источники привлечения персонала принято делить на внутренние и внешние.

Внешние источники привлечения персонала – это любые источники, находящиеся за пределами организации. В наибольшей степени наем работников из внешних источников оправдан при укомплектовании низовых и высших должностей. Что касается поиска кандидатов для высших должностей, то особенно он оправдан в том случае, когда внутри организации необходимы кардинальные изменения или в рамках организации нельзя найти подходящие кандидатуры.

Преимущества внешних источников заключается в том, что они дают возможность для отбора из большего числа кандидатов, а также предполагают меньшие затраты на обучение. Недостатки внешних источников связаны с большими затратами на поиск, с рисками, возникающими из-за того, что кандидат неизвестен, с плохим знанием кандидатом особенностей организации, а также с возможными конфликтами между новыми и старыми работниками.

Внутренний источник привлечения персонала – это сама организация. Наибольшая эффективность данного источника проявляется при заполнении вакансий среднего и высшего уровней.

Преимущества и недостатки данного источника во многом являются противоположными преимуществам и недостаткам внешних источников, хотя далеко не всегда. В частности, существенным преимуществом явля-

ется то, что процесс подготовки кадров поддается планированию. Кроме того, использование кадров поддается планированию. Кроме того, использование кадров организации для заполнения вакансий позволяет экономить фонд заработной платы. Внутренний найм работников относительно безопасен, поскольку новую должность занимает человек, уже известный в организации. Наконец, он позволяет стимулировать работников, поскольку предоставляет им возможности для карьерного роста.

Недостатками внутреннего привлечения кадров являются необходимость затрат на переобучение, усиление конкуренции внутри организации. Кроме того, привлечение кадров из самой организации сохраняет потребность в рабочей силе, что вынуждает обращаться к внешним источникам.

Любая организация прибегает к методам привлечения персонала.

К активным методам относят:

- а) вербовку в частных агентствах и государственных службах занятости, в учебных заведениях, на предприятиях- конкурентах, а также с помощью личных связей работников организации;
- б) участие в ярмарках вакансий, устраиваемых местными властями;
- в) организацию презентаций, праздников и фестивалей.

К пассивным методам относят:

- а) пассивное ожидание кандидатов, предлагающих свои услуги;
- б) размещение сообщений о вакансиях во внешних средствах массовой информации (газетах , журналах, на радио и телевидении, в Интернете);
- в) размещение информации во внутренних средствах массовой информации (корпоративные издания, специальные стенды, радиотрансляция).

Под **подбором кадров** понимают изучение пригодности людей, нанимающихся на работу, для выполнения тех или иных обязанностей. Подбор кадров включает три основных этапа:

- 1) предварительный отбор кандидатур на основании поданных документов (резюме, анкет, заявлений);
- 2) интервью с сотрудником отдела кадров (психологом);
- 3) собеседование с потенциальным руководителем (бригадой)

Кадровое собеседование. Основной формой знакомства с претендентом является интервью (кадровое собеседование). В процессе интервью кадровый работник или начальник, осуществляющий отбор, должны выполнить следующие задачи:

- осуществить личное знакомство с претендентом с целью выявления его личных качеств
- сообщить всю необходимую информацию об организации и той работе, которую, возможно, он будет выполнять
- выявить интересы и ожидания претендента, а также сообщить об интересах и ожиданиях организации
- обсудить другие вопросы, связанные с перспективами карьеры, шансами получить данную работу и т.д.

Не менее распространенным является и другой метод – испытание. Один из видов отборочных испытаний предусматривает измерение способностей выполнения задач, связанных с предполагаемой работой. Другой вид испытаний предусматривает оценку психологических характеристик, таких как уровень интеллекта, заинтересованность, энергичность, открытость, уверенность в себе, эмоциональная устойчивость и внимание к детям. Руководство должно дать оценку своим испытаниям. На практике процесс отбора измеряется при помощи коэффициента отбора, который вычисляется путем деления количества отобранных лиц на количество претендентов. Коэффициент отбора всегда имеет значение больше 0 и меньше 1. Так, если были приняты документы от 15 человек, а принято всего 3, то коэффициент отбора составит $3/15=1/5$. Если коэффициент отбора превышает $1/2$ задача, стоящая перед кадровой службой, заметно усложняется. Однако эту ситуацию следует рассматривать как в целом благоприятную, поскольку из большего числа претендентов обычно легко выбрать очень хорошего кандидата.

Обычно наиболее важными критериями, учитываемыми при найме работника, являются его образование, опыт, деловые качества, личностные характеристики, а также соответствия требованиям организации и должности.

В процессе отбора кандидатов принято ориентироваться на ряд принципов.

1. Необходимо ориентироваться на сильные стороны претендента.
2. Претендент должен обладать высокой квалификацией, но не более высокой, чем это требуется для вакантной должности.
3. Качества претендента, такие как образование, опыт работы, трудовой стаж, иногда пол, возраст, здоровье, должны строго соответствовать должности.
4. Ожидаемый эффект от принятия на работу претендента должен быть выше, чем связанные с этим затраты (например, затраты на переподготовку или повышение квалификации)
5. Предлагаемая работа должна соответствовать ожиданиям претендентов.
6. После принятия претендента на работу психологический климат в коллективе не должен измениться в худшую сторону.

Решение о найме может приниматься комиссией, созданной специально для осуществления этой функции, общим собранием или руководителем с помощью специалиста по кадрам и психолога (если таковой имеется).

Если профессиональный уровень нанимаемого устраивает организацию, с ним заключается договор. Обычно заключению договора предшествуют разнообразные исследования, проводимые как службами занятости, так и кадровым отделом организации – нанимателя, а также прохождение стажировки на предприятии, в течение которой проверяются деловые и профессиональные качества нанимаемого. Испытательный срок не должен

превышать 3 месяцев. В отдельных случаях допускается его увеличение до 6 месяцев.

Договор, заключаемый с новым работником, может быть:

– бессрочным, то есть заключаемым на неопределенный срок – вплоть до увольнения работника, ликвидации организации или иных аналогичных обстоятельств, после которых договор может считаться расторгнутым (*договор трудового найма*);

– на определенный срок, не превышающий 5 лет (*срочный трудовой договор или контракт*);

– на срок выполнения работы.

Обычно срочный трудовой договор заключается в том случае, когда необходимо дополнительно стимулировать работника, повысить его ответственность (в случае плохой работы контракт не будет продлен).

Небольшие и средние фирмы нередко прибегают к помощи независимых кадровых служб. Тем не менее, собеседование с психологом и будущими сотрудниками обязательно. Психолог определяет, какими качествами обладает нанимаемый и подходит ли он по своим особенностям к предлагаемой ему работе. Собеседование позволяет начальнику составить представление о нанимаемом и решить, подходит ли он по своим качествам к уже сложившемуся коллективу.

Расстановка кадров представляет собой рациональное распределение работников по подразделениям и рабочим местам, осуществляемое на основании возможностей и особенностей работника, а также с учетом интересов организации. Не последнюю роль в процессе расстановки кадров должен играть и анализ причин текучести кадров.

В процессе расстановки кадров нередко используются типовые схемы ротации (перемещений) персонала. Они представляют собой документы, в соответствии с которыми обычно осуществляется вертикальное и горизонтальное движение с должности на должность. Если работник хорошо выполняет свои обязанности, он может получить право пройти обучение и занять иное, требующее больших знаний и ответственности рабочее место. Такая система особенно удобна на крупных предприятиях.

3. Повышение квалификации персонала

Обучение кадров – это сложная, многокомпонентная процедура, которая включает следующие виды:

- подготовку – обучение работника определенной профессии;
- переподготовку – обучение новым и смежным профессиям в связи с изменением условий производства и трудового потенциала работника;
- повышение квалификации – совершенствование знаний и профессиональных навыков в связи с освоением новой техники, технологии.

Оценка персонала – это определение пригодности работника к вы-

полнению стоящих перед ним задач. Без оценки не могут осуществляться ни прием на работу, ни перемещение с одной должности на другую, ни вынесение морального или материального поощрения.

Оценка не должна зависеть от субъективного мнения, должна быть надежной, достоверной, комплексной, основанной на понятных критериях. Именно по этому сотрудники кадровых служб целенаправленно разрабатывают методы оценки, закрепляя основные процедуры в виде специальных методических материалов.

Некоторые зарубежные корпорации используют при аттестации специальную систему. Сущность этой системы состоит в том, что при аттестации работник получает двузначное число. Первая цифра этого числа работника, который отражает статус работника, и определяется независимо от служебной категории. Поскольку статус определяется независимо от должности, нередко возникает ситуация, когда рядовой сотрудник имеет более высокий статус в своей группе, чем его руководитель. Это отражается и на уровне оплаты, который напрямую зависит от статуса.

В разных организациях практикуются различные подходы к повышению квалификации. Так, например, на заводах «Тоета».

(Япония) рабочие ежегодно повышают квалификацию на курсах. Следствием этого является то, что каждый рабочий может выполнять операции на многих или даже на любом станке в цехе, самостоятельно контролировать качество выполнения предшествующей операции, несколько раз за рабочий день менять рабочее место. Преимуществом такой системы является также то, что рабочие крайне активны и постоянно предлагают способы усовершенствования производственного процесса.

Оценка результатов труда является косвенной формой оценки персонала и осуществляется с административными, информационными и мотивационными целями.

Административные цели заключаются в продвижении по службе, переводе с одной должности на другую, понижении по службе и прекращении трудового договора.

Информационные цели заключаются в том, что при помощи оценки результатов труда работников информируют об уровне их работы, показывая им их сильные и слабые стороны и направление к совершенствованию. Тем самым, сообщая оценку, руководство предприятия сообщает о своем отношении к работнику.

Оценка представляет собой средство **мотивации работников**. Сообщая результаты оценки труда, организация подкрепляет их вознаграждением (повышением заработной платы, повышением в должности, благодарностью и т.д.). Кроме того, положительная оценка представляет собой сильное положительное подкрепление поведения, а потому может вызвать и высокую производительность в будущем.

4. Карьера

Под **карьерой** понимают любое изменение положения работника. Это может быть изменение положения работника в рамках организации, когда с одной должности он переходит на другую, Однако этим понятие карьеры не ограничивается: карьерой является и любое изменение места работы. Не зря ведь о карьере говорят, имея в виду весь трудовой путь человека, который мог неоднократно на протяжении жизни менять работу.

Необходимо отметить, что слово « карьера» обычно используется для того, чтобы обозначать не просто изменение положения работника, а только повышение по служебной лестнице или, по крайней мере, такое изменение положения, которое предполагает улучшение, а не ухудшение положения. Тем не менее, если работника понизили, также можно говорить о карьере, не только в отрицательном смысле.

К основным целям карьеры относятся:

- высокая заработная плата, получаемая работником с более высоким статусом;
- власть, дающая человеку возможность управлять другими людьми и ассоциирующаяся с силой, могуществом, высоким социальным статусом;
- благоприятные условия для труда и жизни, независимость, возможность жить так, как хочется, не обращая внимания на окружающих;
- высокий уровень компетентности, то есть знаний, умений и навыков, то, что является основанием для уважения со стороны других людей;
- компромисс между личными и профессиональными потребностями, например, между достаточно высоким, но не ведущим положением на работе и возможностью вести насыщенную личную (в частности, семейную) жизнь.

В деловой карьере можно условно выделить ряд этапов.

1. *Подготовительный этап*, приходящийся на возраст примерно 18–22 года. На этом этапе человек обычно решает, чем он хотел и мог бы заниматься, получает образование, возможно, пробует себя на самых разных поприщах. В собственном смысле карьеры на этом этапе еще нет, человек только готовится к ней.

2. *Адаптационный этап* приходится на период от 23 до 30 лет. На этом этапе человек обычно окончательно овладевает профессией; тогда же происходит согласование ожиданий и реальных возможностей, человек избавляется от иллюзий, связанных с самим собой и возможностями, которые дает ему его работа. Нередко именно в этом возрасте начинается карьера руководителя. Этот этап очень важен, поскольку на нем происходит закрепление профессиональных умений и навыков. Человек находит свое место в коллективе.

3. *Стабилизационный этап*, который приходится на возраст 30–40

лет. На этом этапе окончательно выясняется, может ли человек быть руководителем. Именно к этому периоду относится мысль, что человек первую часть жизни работает на свое имя, а вторую часть жизни имя работает на него: в этот период человек уже приобрел определенную репутацию, которая буквально следует за ним, помогая или, наоборот, мешая в карьере.

4. Консолидационный этап приходится на возраст 40–50 лет: те, кто сумел развить в себе способности к руководству, продолжают продвижение вверх. Если такие способности отсутствуют, люди обычно делают горизонтальную карьеру, то есть овладевают какими-то новыми профессиями или сферами деятельности.

В этот период люди обычно переживают «кризис середины жизни», когда они начинают понимать, что ничего изменить уже невозможно. Именно в этот период человек становится окончательно сложившейся личностью, обладающей не только характером и привычками, но уже в общем – то «неисправимой» биографией. Оттого, насколько успешно с точки зрения человека сложилась его жизнь, зависит его гармоничность в оставшейся части жизни, то, придется ли ему довольствоваться достигнутым или просто спокойно жить, передавая свои знания молодежи.

5. Этап подготовки к пенсии. Начало этого этапа отличается высокой вариативностью, поскольку некоторые люди уходят на пенсию сразу же, как получают на это право, то есть при достижении соответствующего возраста, тогда как другие продолжают работать (нередко – весьма успешно).

Чтобы дать полную характеристику карьеры, необходимо учитывать следующие ее компоненты.

1. Длина карьерного пути – это количество ступенек служебной лестницы, которые прошел (или «проскочил») работник. Встречаются (хотя и очень редко) работники, которые всю свою жизнь проработали на одном и том же месте, и длина их карьерного пути минимальна (равна нулю). В то же время есть работники, которые кардинально изменили свое положение, проделав огромный путь; примером здесь может быть любой случай, когда человек с самого низа поднялся до наиболее высоких ступеней государственной или другой иерархии, в частности, стал президентом крупной компании или руководителем государства.

2. Высшая точка, пик карьеры – максимально высокая должность, которой достиг работник в своем трудовом пути. Очевидно, что высшая точка далеко не всегда является концом карьеры: наиболее высокие должности в своей жизни человек может занимать, например, в середине или даже начале трудового пути.

3. Уровень позиции определяется при помощи вычисления соотношения между числом работников на данном уровне и числом работников на более высоком уровне. Понятно, что высокопоставленных работников не может быть слишком много: у любого руководителя коллег обычно меньше, чем подчиненных.

4. Потенциальная мобильность определяется путем вычисления соотношения между количеством работников на данном уровне и числом вакансий на следующем уровне. Данный показатель определяет степень возможности, вероятности повышения по должности.

5. Не менее важным компонентом карьеры является ее **цель**, то есть мотив, который движет человеком. Поскольку мотивация бывает очень разной, может выделить несколько основных целей карьеры.

Для конкретного человека они могут быть более или менее важным; кроме того, они могут выступать в самых разных сочетаниях, хотя обычно все цели в той или иной степени важны для человека.

Виды карьеры. Карьера – это сложное и многообразное явление, которое имеет несколько разновидностей. Принято различать административную (управленческую) и профессиональную карьеру, а также вертикальную и горизонтальную карьеру.

Административная карьера – это карьера, которую делает любой руководитель. Другими словами, административной карьерой называют продвижение вверх по управленческой иерархии. От административной карьеры следует отличать профессионального статуса работника.

Вертикальная карьера – это карьера в собственном смысле слова, то есть продвижение с более низких на более высокие ступени» служебной лестницы», то есть организационной иерархии.

Горизонтальная карьера – это такое изменение положения работника, при котором он просто меняет свои занятия, не повышая и не понижая своего положения в организации.

Контрольные задания

1. Опишите сущность персонал предприятия.
2. Охарактеризуйте кадровую политику предприятия.
3. Назовите, от чего зависит кадровая политика предприятия.
4. В чем отличие активной политики от компенсаторной кадровой политики.
5. Опишите основные способы привлечения персонала
6. Дайте описание сущности подбор кадров.
7. Опишите основные этапы карьеры.
8. Назовите основные цели карьеры.
9. Дайте характеристику кадровому собеседованию.
10. Приведите подходы к повышению квалификации персонала.

РАЗДЕЛ 5. Менеджмент спортивной организации

5.1. Общее представление о менеджменте в спорте

1. Феномен современного спорта.

Истоки спорта следует искать в проявлении у человека свободного времени – спорт является продуктом времени, свободного от трудовой деятельности. В спорте человек, прежде всего, удовлетворял свою потребность в движении. По мере развития цивилизации количество свободного времени возрастало, менялось и его качество, а вместе с тем возрастала и потребность человека в самовыражении и самоутверждении, усилившая его честолюбивые стремления.

Что человек вкладывает, используя свои психофизические и умственные способности, огромный труд в процесс современной тренировки и состязания, заставил и окружающую его среду – политическую, юридическую, средства массовой информации, социальную и, в первую очередь, экономическую – в корне изменить свое отношение к спорту. Начало развитию этих отношений было положено еще в кубертеновские времена, когда спортсменам, укрепляющим свои мышцы в процессе труда на рабочем месте, запрещалось использовать приобретенную силу в спортивных состязаниях.

Новые отношения в спорте признают создание новых человеческих ценностей, которые выражены в спортивном результате, но признают и их материальную оценку. В основе создания новых человеческих ценностей всегда лежит спортивный процесс.

Современный спортивный менеджмент призван замечать подобные тенденции и стремиться сохранить равновесие в нужной пропорции, обеспечивающей создание новых человеческих ценностей и их материальное воплощение, часть которого станет вкладом в новый цикл спортивных процессов.

Итак, менеджмент с его функциями и процессами является основой и связующим фактором новых отношений, поскольку ведущая тенденция современного спорта – как можно более действенное и эффективное использования «свободного» рабочего времени человека.

Из потребностей изучения спортивного менеджмента, о спорте, его тенденциях, феноменах и явлениях необходимо сказать следующее.

1. Спорт в основном относится к группе общественных (бесприбыльных) видов деятельности. Он является составной частью «общественной надстройки». На Западе его причисляют к системе неприбыльных организаций (nonprofit organizations), за исключением небольшого сегмента про-

фессиональных лиг, составляющих, согласно некоторым исследованиям, всего три процента мирового спорта. Отнесение спорта к указанной категории объясняется тем, что спорт не производит материализованные ценности. Он создает человеческие ценности, и лишь другие процессы могут их материализовать.

2. Спорт является в высшей степени творческой областью с ярко выраженным талантом его участников – спортсменов, тренеров и менеджеров. Талант или одаренность одновременно являются условием участия людей в большом спорте.

3. Спорту свойственно стремление к совершенству, вызывающему у его участников и у аудитории глубокие эстетические переживания. Способность создавать произведения спортивного творчества на тренировках и демонстрировать их непосредственно на состязании позволяет отнести спортивных деятелей – спортсменов, тренеров и менеджеров – к своего рода художникам. Следовательно, спорт является и искусством.

4. Спорт представляет собой общественную деятельность с ярко выраженной коммуникационной ролью, осуществляемой между участниками и многочисленными потребителями спорта (спортивной аудиторией). Спорт одновременно и объект, и субъект фокусирования средств массовой информации. Каждый второй житель нашей планеты так или иначе выступает как получатель спортивной информации – будь он зритель, тот, кто потребляет или предоставляет спортивные услуги, или просто человек, прочитавший в газете хотя бы несколько строк о спорте. Между теми, кто наблюдает за спортом, и теми, кто в нем непосредственно участвует, устанавливаются связи: социальные, психологические, экономические, политические и т.д.

5. Спорт, с точки зрения тренировки и соревнования, является интенсивной трудовой деятельностью, в рамках которой рабочие нагрузки доведены до столь высокого уровня, что подчас сама суть спорта оказывается под угрозой.

6. Спорт – это и бизнес, причем высокоприбыльный.

7. Спорт – это средство, которым пользуются граждане, выполняя спортивные упражнения (спортивная рекреация), но также и средство, которым пользуются соответствующие профессиональные службы при выполнении своих заданий (армия, полиция, исследователи моря, космоса, природных ресурсов и т.д.).

8. Спорт – это профессия для спортсменов, тренеров, менеджеров и многих других. Люди могут выбрать его как основной род своей трудовой деятельности.

9. Спорт является научной и образовательной дисциплиной. Для создания новых ценностей он пользуется чужими, однако и сам приходит к новым научным познаниям. Иными словами, спорт – это научная дисциплина, но в то же время и часть системы образования; спорт является пред-

метом изучения в спортивных спецшколах и предметом обучения неспортивных учебных заведениях начального, среднего и высшего образования во всем мире.

2. Особенности спортивного менеджмента

В спортивном менеджменте присутствует процесс прогнозирования, планирования, организации руководства, обеспечения кадровой политики и контроля за человечески, материальными, финансовыми и другими организационными ресурсами спортивной организации ради достижения поставленных целей. Спортивный менеджмент несет ответственность за все процессы в спортивной организации и, прежде всего, за стабильную спортивную позицию организации, за спортивные и коммерческие (прибыль) результаты, за высокую производительность труда, рациональность расходов и т.д. В то же время менеджмент является основой и движущей силой развития спортивной организации и спорта в целом. Спортивный менеджмент, как и менеджмент в других областях, «включает сумму знаний и умений», необходимых для развития многих, и в первую очередь человеческих, ресурсов как наиболее важных для достижения поставленных в спорте задач.

Менеджмент в спорте – это организующая сила, которая представляет собой базисный и интегральный компонент каждой спортивной и любой другой деятельности в организации. Эту силу представляет группа людей с их способностями, знаниями и умениями, несущая на себе бремя менеджмента. Таких людей мы называем менеджерами.

Спорт – это, прежде всего люди. Всюду в спорте на первом месте человек – и на спортивной площадке, и в менеджменте. Человек является движущей силой всей деятельности, и никто и ничто не может его заменить. Спортивный менеджмент менее всего может заниматься технологиями, производственными линиями и т.п., его главное внимание сосредоточено на людях – спортсменах. Важнейший ресурс в спорте – человек с его надеждами и желаниями, спортсмен, участвующий в творческой деятельности, спортивный специалист. Человек является и важнейшим ресурсом менеджмента – группы, выносящей в спортивной организации крупные решения от имени и для других людей – спортсменов.

В спорте чаще, чем в других областях (например, в производстве), менеджмент вступает в конфликт со своим основным человеческим ресурсом – спортсменами. На любом предприятии целью является прибыль, в спорте же основная цель – человек. На производстве конфликт чаще всего возникает в связи с профсоюзными или иными требованиями. В спорте могут иметь место столкновения основных интересов менеджмента и спортсменов. То, к чему стремится менеджмент, не всегда совпадает с основными устремлениями самих спортсменов. Менеджмент подчас отдает предпоч-

тение деловой функции, что может противоречить спортивным амбициям спортсменов. Нередко возникает и противоположная ситуация, когда деятельность менеджмента направлена на достижение спортивных успехов, в то время как спортсмены в любой спортивной акции видят, прежде всего, материальную выгоду для себя. Задача менеджмента в таких случаях – тактично разрешить конфликт интересов.

Менеджмент и спортсмены чаще всего находятся в конструктивном конфликте, однако нередки случаи, когда их отношения приобретают и деструктивный характер.

Менеджмент в спорте призван обеспечить формирование спортсменов высшего класса из числа наиболее даровитых, предварительно прошедших все этапы отбора. Спортивный менеджмент должен уметь использовать ресурсы спортивного творчества, превращая его продукт в материально выраженные ценности, которые вновь будут использованы в следующем цикле создания спортивных достижений высшего класса.

Спортивный менеджмент должен регистрировать все так называемые «побочные влияния» на спорт, представляющие в современном обществе значительный фактор, и уметь приспособить их к своим интересам и целям спорта. Эффективность менеджмента в определенной спортивной организации будет, наконец, измеряться и степенью использования остальных ресурсов, связанных с имиджем спортивной организации как коллектива его спортсменов как отдельных личностей.

Спортивный менеджмент предвидит процессы и тенденции спортивного развития и активизирует свою деятельность в соответствии со своим прогнозом. Он планирует общие условия как для проведения отбора спортсменов и их подготовки, так и для развития других дополняющих областей в спорте. Он организует ресурсы, процессы и функции, обеспечивает максимально творческую работу спортивных специалистов и спортсменов и осуществляет политику развития человеческих ресурсов. Он также организует коммерческую деятельность, обеспечивает связи, координацию, мотивацию, устраняет деструктивные конфликты и контролирует процессы. Одним словом, спортивный менеджмент обеспечивает функционирование системы спортивной организации в целом, поднимая ее на более высокий уровень, при этом постоянно имея виду Миссию спорта и спортивной организации, все гуманные и прогрессивные достижения, исходящие из теории и философии спорта.

Цель и задача спортивного менеджмента – повысить спортивную производительность, включая все гуманные аспекты создания новых человеческих ценностей. Нет необходимости подчеркивать, что долгосрочная спортивная производительность невозможна без гуманных аспектов, без создания новых человеческих и спортивных ценностей. Умение найти равновесие между продуктивностью и гуманизацией в спорте приводит к успешному достижению общих для спорта и менеджмента целей.

Производительность в спорте следует определять по комбинации сумм эффективности и результативности, где эффективность – мера достижения цели, а результативность – мера затрат относительно продукции.

3. Специфические черты спортивного менеджмента

Целенаправленность – устремленность на достижение конечного практического результата производственно-сбытовой деятельности.

Организованность – четкое взаимодействие участников целевой деятельности:

Концентрация – стремление и умение сосредоточиться на решающих направлениях в нужные сроки и на необходимый период времени.

Активная адаптация – динамизм системы, творческая способность к самообновлению, инновациям, ее готовность и умение активного приспособления к запросам и требованиям реального и потенциального потребителя.

Долгосрочность – направленность менеджмента на долговременный результат осуществления желаемой деятельности и на постоянно повышающийся экономический ее эффект.

Комплексность – системная совокупность принципов, методов, средств мероприятий.

Информированность – выявление и сбор надежной, достоверной и своевременной информации о тенденциях развития и текущей ситуации рынка, о вкусах и предпочтениях разных групп потребителей, о конкурирующих производителях.

Анализ – на основе первичной информации производится анализ среды и выявление факторов, предопределяющих успех.

Планомерность – совокупность работ по постановке целей, составлению и обоснованию предполагаемых, намечаемых действий.

Прогностичность – предвидение долговременных объективных тенденций развития системы и определяющих их факторов.

4. Принципы управления в сфере спорта

Исследователи по-разному подходят к определению принципов менеджмента. Анри Файоль выделяет 14 основных принципов менеджмента, эти принципы таковы: единство распоряжений. Единство контроля, иерархия, централизация, разделение труда. Инициатива, авторитет, дисциплина, стабильность персонала, распоряжения и порядок, справедливое награждение, подчинение отдельных интересов общим, объединение и уравновешивание персонала.

Принципы менеджмента в спорте не могут быть такими же, как принципы в классических прибыльных организациях (в бизнесе). Спорт при-

надлежит к общественной «надстройке», которая должна удовлетворять соответствующие личные, групповые и государственные потребности. В то же время принципы и законы прибыльных и неприбыльных организаций могут применяться в спорте и в спортивных организациях. Спорт – творческая сфера деятельности, где личная инициатива играет решающую роль в достижении высоких результатов. Кроме того, одним из важных достижений спорта является его мировая сравнимость.

Это главные моменты, которые необходимо учитывать при определении основных принципов спортивного менеджмента. В общих чертах они могли бы быть выражены следующим образом:

Развитие спорта благодаря сохранению Миссии и духа спорта.

Основной интерес спорта в целом и каждой спортивной организации состоит в том, чтобы удовлетворить потребности отдельного человека, группы и общества (государства), поскольку спорт для этого и существует, поскольку для этого созданы спортивные организации.

Удовлетворение целей общественности.

Спортивная организация, неприбыльная или прибыльная, имеющая много целей, связанных с общественностью. Менеджмент, должен удовлетворить все или хотя бы большинство целей общественности. Одной из целей общественности является общая политика спорта, определяемая обществом или государством как его инструментом.

Развитие конкурентного и стабильного положения спортивной организации.

Конкурентоспособность спортивной организации, в конечном счете оценивается по мировым критериям. Практически это означает, что менеджмент несет ответственность за достижение тех спортивных результатов, которые отвечают целям спортивной организации, но соответствуют объективным возможностям организации.

Менеджмент в спортивной организации отвечает и за деловую и материальную стабильность – без нее невозможно не только нормальное развитие спортивной деятельности, но и создание прибыли для владельцев спортивной организации.

Развитие творческих способностей.

Одним из основных принципов спортивного менеджмента является развитие творческих способностей организации в целом и людей, в ней работающих. Спортивная деятельность – это, прежде всего, творческий процесс создания высоких человеческих ценностей, включая и соответствующие спортивные результаты. Поскольку менеджмент тоже творческая сфера деятельности, он должен обеспечить все необходимые условия для развития таких способностей, иначе достичь намеченных целей невозможно.

Децентрализация и делегирование авторитета.

Какой бы статус ни имела спортивная организация (прибыльная или

неприбыльная), кроме основной спортивной деятельности она занимается еще множеством разных дел, управляемых независимо. Основной спортивной деятельностью, определенной как тренировка и участие в соревнованиях, в первую очередь, необходима поддержка в реализации основных целей спортивной организации. Такая поддержка обеспечивается финансами, объектами, специалистами, администрацией, бизнес- и маркетинговыми ресурсами.

Принцип децентрализации деятельности подразумевает централизацию контроля и децентрализацию принятия решений.

Применение и развитие всех функций менеджмента.

Все функции спортивного менеджмента – предвидение, планирование, организация, политика кадров, управление и контроль. Они, должны быть последовательны и взаимодействовать, между собой.

Разумеется, принципы менеджмента не вечны. Это всего лишь сделать управление наиболее целесообразным, чтобы оно, развивалось по своим законам. Принципы должны составлять основу становления теории спортивного менеджмента. Весь процесс, разработки теории менеджмента, должен опираться на дальнейшие научные обоснования и разработки.

5. Объекты управления в спорте (спортсмен, спортивная команда, спортклуб, спортивные объединения).

Спорт – это предмет свободного рабочего времени человека и его стремления к удовлетворению своих физических, физиологических и духовных потребностей.. Объединение людей в группу для достижения индивидуальных целей и удовлетворения индивидуальных потребностей характерно для спорта и относит его к тем типам, где невозможны никакие действия без человеческой взаимности и различных связей между людьми.

Тренировка для спортсмена – самая важная функция деятельности. Обычное выполнение упражнений без специалистов и научных процессов для человека то же самое, что вкатывание на гору тяжелого камня. Но в спортивные процессы вносятся материальные ценности, необходимые для достижения конечных целей.

Отсюда следует: человек, каким бы свободным он ни был, не может удовлетворить свою насущную потребность сделать нечто большее без других людей – идет ли речь о члене команды, о соперниках или о тех, кто занимается всеми входящими в спортивные процессы факторами.

Люди в спорте связаны между собой и составляют группы со сложными, многогранными отношениями, выстроенными в определенном порядке. Об этих группах можно сказать: организация в спорте построена по воле, мере и значению человека. Участие в спорте отдельного человека все меньше выражено как независимое относительно организации действие. Плохая постановка дел в организации существенно влияет на достижение

спортивных и других целей каждого в отдельности.

Спортивная организация подразумевает упорядочение, координацию и ведение всех дел единого целого, а также функций, процессов и отношений в нем для достижения поставленных спортивных целей. Соответствующая организация обеспечивает, прежде всего, более эффективное и целесообразное достижение целей.

В мире спортивные организации представлены главным образом в четырех формах:

- а) секции;
- б) клубы;
- в) спортивные ассоциации высшего и низшего уровня;
- г) профессиональные спортивные союзы (судейские, тренерские, союзы историков спорта, спортивных врачей, спортивных психологов, спортивных менеджеров и т.д.).

Наиболее распространенной формой организации спортсменов в мире и у нас являются спортивные клубы. Это самостоятельные организационные субъекты, независимые в определении целей организации и в отборе стратегии и планов для достижения целей.

Это прочные, цельные и автономные субъекты в спорте. Их автономия ограничена только законами государства или предписаниями спортивных ассоциаций, в которые они вступили добровольно.

6. Особенности мотивации в спортивной деятельности

Мотивация в спорте – это энергетика, обуславливающая поведение, как спортсменов, так и других участников спорта, и задающая изменение поведения.

Стимулирование в спорте непосредственно влияет на результаты спортивной деятельности. Вся система руководства строится на том, чтобы заинтересовать, стимулировать кадры для достижения поставленных целей.

Профессионально-технические элементы в современном спорте достигли высокого уровня развития, их широко освоили клубные команды. Проблема реабилитации после напряженной спортивной деятельности в современном спорте также разрешима. Превзойти спортсменов высшего класса, многократных чемпионов и рекордсменов, в профессионально-техническом смысле почти невозможно. Но среди спортсменов высшего класса побеждает тот, кто обладает более прочной психической стабильностью, сильной волей и имеет мощный стимул.

Стимулирование по отношению к исполнителям поставленных задач может носить характер манипуляции – в спорте это довольно частое явление. Манипуляционная составляющая стимулирования выражена в использовании, или точнее, эксплуатации, человеческих ресурсов. Нередко стимулирование – средство, с помощью которого менеджеры достигают

собственных целей. Стимул в спорте – важный фактор спортивной результативности и важнейшая опора в процессе спортивного руководства.

Главные элементы стимулирования спортсменов и спортивных специалистов – их биологические и социально-психологические потребности.

Основные потребности человека заставляют думать о соответствующем стимуле. Руководящая функция состоит, в том, чтобы пробудить у спортсмена и у всех других участников спорта заинтересованность в результатах своей деятельности. Руководитель должен контролировать и направлять стимулы ради положительных результатов в достижении организационных целей.

Многие авторы признают, что весьма трудно провести границу между универсальными и специальными стимулами в спорте. Лазаревич приводит целый пакет отдельных стимулов в спорте: желание успеха, желание испытать свои силы по сравнению с другими, желание самоутверждения или личного подтверждения, желание доминировать, желание престижа и желание проявить агрессивность.

Однако стимул достижения цели в известном смысле переплетается со стимулом самовыражения; в основе последнего лежит стремление человека самореализоваться, стать тем, кто он есть потенциально. Часто это означает желание человека победить, превзойти самого себя. Стимул к достижению цели – импульс, активизирующий другой стимул – самореализации, и наоборот.

В отличие от других, стимул достижения цели ориентирован на трудовую деятельность и на деловое поведение. В его основе лежит состояние аффекта, а не биологическая предрасположенность. Другими словами, он приобретенный, а не врожденный.

Личное утверждение, как особый стимул для тренеров и спортсменов, ставит обе стороны в такое положение, когда способ руководства определяет характер конфликтов: конструктивный или деструктивный.

Спортивные психологи, занимающиеся общими и отдельными стимулами спортсменов, выделяют пять основных потребностей человека. Маслоу называет их «стимуляторами стимулирования». Используя теория стимулирования Маслоу, спортивные стимулы можно классифицировать следующим образом:

1. Физиологические потребности – обуславливают стимул движения, т.е. потребность в физической активности, в занятии спортом. Движение – это активность, связанная с основными биологическими и физиологическими потребностями человека.

2. Потребность в материальной обеспеченности диктует социальный стимул. Посредством спорта спортсмены и руководители все чаще достигают материальной обеспеченности. Не учитывать данный стимул невозможно, так как в современном спорте он представляет собой важный элемент заинтересованности человека в профессиональном занятии спортом. Опытный руководитель приводит социальный стимул в соответствие с

другими стимулами. Убедительными и оправданными, прежде всего, с точки зрения возможного достижения поставленных целей.

3. Потребности в дружеском общении и любви образуют аффилиативный стимул. Он имеет большое значение и проявляется у всех, а потому считается и приобретенным, и врожденным. Некоторые авторы склонны считать, что данный стимул вырабатывается.

4. Потребность в уважении связана со стимулом достижения целей и успеха. Психологи считают, что человек, прежде всего, ценит и уважает самого себя, как следствие, у него появляется потребность в том, чтобы его ценили и уважали другие.

5. Потребность в самореализации вызывает стимул самоутверждения. Ценность подобного стимула в спорте заключена в том, что его посредством можно удовлетворить новые, высшие стимулы. Он сопутствует постоянному стремлению человека к совершенствованию своей работоспособности и результативности. Стимул самореализации присущ и спортсменам, и тренерам-руководителям.

Задача руководящей функции – с помощью стимулирования спортсменов и остальных участников спорта привести к успеху подразделения спортивной организации, представляющие всю организацию и в конкуренции с другими добывающиеся высоких спортивных результатов. К совокупным характеристикам спортсменов и спортивных команд стимул прибавляет черты психического и ментального превосходства, что в спорте может иметь решающее значение для достижения организационных целей. В современном спорте чемпионы и рекордсмены почти не отличаются друг от друга по технико-тактической и физической подготовке. Однако более высокие стимулы обеспечивают победы спортсменов и команд. Стимулирование выявляет те характеристики в спорте, которые называют «спортивной дерзостью» или «менталитетом победителя». Противоположные характеристики – «спортивная слабость» и «менталитет побежденного» - гарантируют безоговорочное поражение.

Контрольные задания

1. В чем феномен современного спорта.
2. Поясните для чего необходимо изучать спортивный менеджмент.
3. Сформулируйте, какие особенности несет спортивный менеджмент.
4. Назовите принципы управления в сфере спорта.
5. Поясните, в чем заключаются функции спортивного менеджмента.
6. Назовите, какую ответственность несет спортивный менеджмент.
7. Охарактеризуйте явление – как современный спорт.
8. Назовите целью спортивной организации, и чем оно отличается от любого другого предприятия.

5.2. Менеджмент спортивных соревнований и зрелищ

1. Виды и функции физкультурно-спортивных мероприятий

Спортивные соревнования и физкультурно-спортивные мероприятия – наиболее яркая и зримая форма функционирования физической культуры и спорта в обществе. Поэтому проведение спортивных соревнований и массовых физкультурно-спортивных мероприятий составляет основное направление деятельности физкультурных и спортивных организаций.

Массовые физкультурно-спортивные мероприятия рассматриваются в качестве эффективного метода приобщения широких масс населения к регулярным занятиям физическими упражнениями, спортом и туризмом, повышения уровня их физической подготовленности, воспитания у них полезных двигательных умений и навыков, формирования здорового образа жизни.

К массовым спортивным и физкультурно-оздоровительным мероприятиям относят:

- соревнования и физкультурные мероприятия для детей, семей, ветеранов спорта, туристские пешие, лыжные и водные походы;
- физкультурно-спортивные праздники, такие, как «День города», «Здравствуй, красное лето», «Золотая осень», «Праздник урожая», «Проводы русской зимы» и т.п.;
- массовые соревнования по отдельным видам спорта, кроссы, пробеги, эстафеты, многоборья;
- мероприятия, проводимые в рамках недель бегуна, лыжника и т.п.;
- состязания, «Кожаный мяч», «Золотая шайба», «Старты надежд» и другие.
- комплексные спортивные соревнования и спартакиады.

Физкультурно-спортивное мероприятие – это состязательная игровая деятельность, участники которой с учетом их возраста, пола и подготовленности имеют примерно равные возможности добиваться победы в доступных им упражнениях.

Массовые спортивные мероприятия включают в себя спортивные соревнования, показательные выступления и другие спортивные мероприятия, проводимые в *присутствии зрителей*». В данном определении показатель массовости спортивного мероприятия связывается с присутствием на нем зрителей, а не большого числа участников.

Все массовые физкультурно-спортивные мероприятия в зависимости от направленности подразделяют на собственно спортивные соревнования, рекламно- пропагандистские и учебно-тренировочные мероприятия.

1. *Спортивные соревнования* по видам спорта, проводимые по общепринятым правилам. К участию в них допускаются занимающиеся в спортивных секциях и командах, в физкультурно-оздоровительных группах или самостоятельно при условии отсутствия у них противопоказаний для участия в соревнованиях.

2. *Рекламно-пропагандистские мероприятия* проводятся в форме показательных соревнований, конкурсов, блицтурниров и открытых соревнований, в которых могут принять участие все желающие.

3. *Учебно-тренировочные мероприятия* проводятся для занимающихся в физкультурно-оздоровительных группах. К этому виду относятся соревнования по упрощенным правилам, подвижные игры, туристические эстафеты, состязания на « дорожке здоровья» и т.п. Цель проведения таких мероприятий – сделать занятия более эмоциональными, стимулировать повышение уровня физической подготовленности занимающихся, повысить эффективность занятий.

С позицией менеджмента спортивное соревнование следует рассматривать как один из видов педагогически организованной состязательной деятельности, в которой реализуются физические способности соревнующихся спортсменов и удовлетворяются спортивно-зрелищные потребности населения.

В рамках системного подхода спортивное соревнование представляет собой открытую социально-педагогическую систему, основными структурными элементами которой являются, во-первых, педагогически организованная состязательная деятельность соревнующихся спортсменов и команд, во-вторых, деятельность организаторов соревнований и, наконец, потребительски физкультурно-спортивная деятельность зрителей. Последняя представляет собой один из видов социальной деятельности, в процессе которой людьми воспринимаются эффекты состязательной деятельности соревнующихся и эстетические свойства спортивного соревнования и на этой основе удовлетворяются их зрелищные потребности, у них формируются физкультурные знания и представления.

Приведенную характеристику спортивного соревнования можно детализировать и дополнительно выделить следующие элементы: предмет состязаний (вид спорта или физических упражнений); судейство (правила, нормы, критерии и технология определения мест соперников); спортсмены – участники соревнований; болельщики и зрители. Соревнование составляет внутреннюю сущность спорта как массового социального явления. Поэтому сам спорт в определенном смысле можно рассматривать как деятельность по обеспечению функционирования соревнований. Под функциями спортивного соревнования понимаются объективно присущие ему свойства, способствующие удовлетворению определенных потребностей личности в зрелищных физкультурно-спортивных услугах.

Анализируя функции спортивного соревнования, следует исходить из того, что основным продуктом соревнования является результат – занятое место, победа, установленный рекорд и связанное с этим соответствующее зрелище. На этом основании центральной внутриспортивной функцией спортивных соревнований следует считать определение иерархии мест соревнующихся соперников – спортсменов и спортивных команд.

Спортивно-зрелищная функция проявляется в удовлетворении спортивно-познавательных зрелищных потребностей различных групп болельщиков, приходящих на спортивные соревнования.

Нравственно-регулятивная функция, состоит в том, что в процессе соревновательной деятельности проявляются различные нравственные качества соревнующихся, а также происходит общественная оценка определенных социально-значимых нравственных норм.

Исследованиями установлено, что наиболее значимым этическим требованием, предъявляемым зрителями к соревнующимся спортсменам, является честная спортивная борьба.

Спортивные соревнования обеспечивают возможность удовлетворения различных эстетических потребностей людей, выполняя гедонистическую функцию. Основными факторами эстетического воздействия спортивных соревнований на подрастающее поколение является восприятие красивых, совершенных пропорций телосложения атлетов, высокая культура их движений, радость, вызванная победами любимых спортсменов и т.п. Спортивные соревнования выполняют рекреативную функцию, отдыха и развлечения населения, обеспечивая удовлетворение его потребностей в эмоциональной разрядке.

Выбор способа реализации специфических функций соревнования определяется традициями вида спорта, целью соревнования, количеством участников и временем, фиксируется положением о соревновании в соответствии с правилами судейства по виду спорта.

2. Массовые физкультурно-спортивные мероприятия

В формировании и внедрении в общественное сознание идей здорового образа жизни, в пропаганде и популяризации физической культуры и спорта важную роль играют массовые физкультурно-спортивные праздники, конкурсы, массовые физкультурно-спортивные праздники, конкурсы, массовые соревнования, организуемые и проводимые в местах и зонах отдыха населения, как на обширных площадях так и в помещениях, с привлечением большого числа зрителей. В зависимости от характера и направленности этих мероприятий, от их популярности к участию в празднике, соревнованиях привлекается соответствующий контингент населения.

Массовые физкультурно-спортивные мероприятия – праздники, соревнования, – являясь средством активного оздоровительного отдыха, призваны решать социальные и социально-педагогические **задачи**:

- пропаганда физической культуры и спорта, которая обеспечивается наглядностью, гласностью, соответствующим оформлением мест проведения мероприятия, своевременной информацией о ходе, сущности и итогах мероприятия;
- реклама форм и видов физкультурно-оздоровительных мероприятий, организаций, предприятий и учреждений, предоставляющих физкуль-

турно-спортивные услуги и товары;

- популяризация здорового образа жизни;
- гуманистическое и патриотическое воспитание, которое осуществляется в процессе проведения массовых мероприятий, посвященных памятным датам и гражданским событиям;
- организационное укрепление коллектива физической культуры (группы, спортклуба, спортсекции и т.п.), которое достигается в ходе комплектования команд, подготовки к мероприятию, выбора организаторов, капитанов команд и т.д.;
- демонстрация достижений лучших групп и обмен опытом работы любителей спорта;
- предоставление новичкам возможности попробовать свои силы , приобщиться к спорту и др.

Массовые физкультурно-спортивные мероприятия должны проводиться в соответствии с основными **принципами**:

– соответствие организации мероприятия его задачам. *Это значит, что характер, содержание, место и время проведения должны выбираться так, чтобы они наиболее полно позволяли решить главную задачу;*

– доступность мероприятия по времени и месту проведения. *Этот организационный принцип обязательного учета таких факторов, как режим работы участников, транспорт, погодные условия и др.;*

– посильность упражнений, заданий – всей программы соревнований, праздника, конкурса – для людей различного возраста, пола, физической подготовленности по нагрузке, сложности, продолжительности и т.п.;

– безопасность участников, зрителей, судей. *Для этих целей должно быть обеспечено медицинское обслуживание, заблаговременно проведен подбор упражнений, инвентаря, сделано ограждение площадок для игр, плавания и др.;*

– зрелищность, наглядность, эстетичность, воспитательный характер праздников, конкурсов, соревнований.

Нарушение или несоблюдение хотя бы одного из принципов может повлиять на успех мероприятия, обесценить большую подготовительную работу, привести к нежелательным последствиям.

Проведение физкультурно-спортивных праздников, массовых соревнований призвано отражать наиболее значительные события в жизни людей, города, страны и представлять эстетическую ценность. Массовые мероприятия побуждают широкие массы населения к систематическим занятиям физической культурой.

Организацию массового физкультурно-спортивного мероприятия обычно осуществляет **организационный комитет** (оргкомитет), создаваемый из представителей организаций, задействованных в подготовке данного мероприятия.

1. Оргкомитетом составляется сводный план, в котором отражаются: общий замысел праздника, его тематика, основные и второстепенные ме-

роприятия, длительность в целом и отдельных частей, характер и процедура открытия и закрытия, число зрителей, сроки и ответственные за выполнение плана, смета расходов, план проведения организационных заседаний и распределение обязанностей среди членов оргкомитета и др.

2. Следующий этап – **технологическо-оперативный**, который включает составление положения, определение судейской бригады, главного судьи, секретаря, составление программы массового мероприятия, составление и утверждение его сценария.

Сценарий – это литературно-режиссерская разработка содержания мероприятия. Обычно сценарий в строгой последовательности и взаимосвязи излагает все, что будет происходить на массовом мероприятии, раскрывает тему следующих друг за другом элементов действия, показывает переходы от одной части к другой, примерное направление всех публицистических и пропагандирующих физическую культуру и здоровый образ жизни выступлений, предусматривает средства повышения активности участников, специальное оборудование мест действия, музыкальное сопровождение.

3. **Организационно-оперативный план** подготовки предусматривает:

- утверждение, инструктаж непосредственных организаторов праздника, конкурса, соревнования.

- подготовку программ художественной самодеятельности;

- подготовку мест проведения мероприятия, в том числе оформление средствами наглядной агитации и пропаганды, флагами, установкой указателей, ограждения, а также разметку места соревнований, маркировку трасс, площадок и др.;

- подготовку канцтоваров, грамот, вымпелов, бланков протоколов и т.п.;

- подготовку канцтоваров, грамот, вымпелов, бланков протоколов и т.п.;

- выписку счетов и своевременное приобретение призов, подарков;

- изготовление средств наглядной агитации и гласности: афиш, объявлений, комментаторских текстов, и др.;

- организацию медицинского обеспечения: подбор врачей, приобретение медикаментов, выбор места расположения медицинских работников;

- организацию транспортного и бытового обслуживания;

- составление сметы на проведение праздника (мероприятия), в которую вносятся расходы: на приобретение грамот, призов, сувениров; приобретение медикаментов; приобретение нестандартного инвентаря для проведения игр и конкурсов; изготовление рекламно-оформительских материалов; печатание и расклейка афиш, транспортные расходы;

- определение итогового заседания оргкомитета перед мероприятием.

В сводную программу праздника целесообразно включить:

- выступления коллективов художественной самодеятельности;

- выступление лучших спортсменов, мастеров спорта;

- показательные выступления групп ритмической гимнастики, аэробики, восточных и иных единоборств;

– показательные выступления детских групп, спортивных секций.

Если мероприятие проводится с выездом за город, то в плане предусматриваются специальные меры обеспечения.

Спортивные сооружения города (стадион, бассейн, спортивные залы, площадки) должны быть подготовлены, чтобы принять всех желающих познакомиться в этот день. Для этого необходимо предусмотреть дежурство инструкторов или тренеров, медицинское обслуживание (дерматолога в бассейне) на всех задействованных спортивных сооружениях. В этот день здесь можно организовать выставку-продажу товаров, книг. Спортивного инвентаря, спортивной экипировки и пригласить специалистов по питанию, косметологов, модельеров и др. Обязательно на спортивных сооружениях должен работать консультационный пункт, где каждый желающий мог бы получить консультацию о своей физической подготовленности, дозировании физических нагрузок и т.д. Нужно предусмотреть работу пунктов проката спортивного инвентаря, формы, спортивного оборудования.

Некоторые особенности имеются в организации мероприятий на водно-спортивных базах в летнее время:

- обеспечение безопасности пребывания посетителей на воде;
- уведомление о правилах закаливания, загораения, первой помощи пострадавшим при купании или играх.

Все эти услуги требуют дополнительных затрат, однако следует ясно представлять, что такого рода своеобразная презентация, реклама действием, привлечение внимания широких слоев населения наиболее эффективно и целенаправленно позволяет осуществить маркетинговые усилия по продвижению физкультурно-спортивных услуг потенциальному потребителю.

3. Системы проведения спортивных соревнований

Современная практика проведения спортивных соревнований в физкультурно-спортивных организациях отличается большим разнообразием. Наиболее распространенными системами (способами) проведения спортивных соревнований и физкультурно-спортивных мероприятий, определения результатов участников и участвующих команд являются: система прямого определения мест участников, круговая система, системы с выбыванием и смешанная.

Система определения мест участников соревнования путем ранжирования результатов применяется при проведении личных и лично-командных соревнований по большинству видов спорта, в которых результаты соревнующихся участников оцениваются метрическими единицами (легкая атлетика, велосипедный, конькобежный и лыжный виды спорта, плавание и др.), или суммой баллов, присуждаемых за качественное и технически эстетичное исполнение упражнений (акробатика, гимнастика, фигурное катание и др.).

Круговая система основывается на принципе последовательных встреч каждого участника (команды) со всеми остальными и применяется главным образом в спортивных играх и единоборствах. Несмотря на значительную продолжительность соревнований круговой способ позволяет достаточно полно и наиболее объективно выявить относительную силу всех участников и команд.

При круговой системе итоговое место участника или команды определяется по количеству набранных в соревновании очков.

Система с **выбыванием** строится по принципу выбывания участников или команды из соревнования после одного или нескольких поражений. Эту систему чаще называют «олимпийской» или «кубковой», так как она применяется на олимпийских играх и в розыгрышах большинства кубков. Ее главное достоинство заключается в возможности включить в соревнования большее число участников и провести их в сжатые сроки. Порядковый номер команды определяется с помощью жеребьевки.

Смешанная система проведения соревнований состоит в последовательном сочетании в одном соревновании двух систем – круговой и с выбыванием, при которой первый этап соревнований проводится по одной системе, второй – по другой. Эта система облегчает проведение соревнований с большим числом участников, позволяет сократить число встреч и сроки соревнования.

Блицтурниры (краткосрочные турниры). Соревнования в форме блицтурнира как командные, так и личные, проводятся, как правило, на спортивных праздниках, днях открытия и закрытия сезона. В блицтурнире в соревнованиях, например по баскетболу, встречи могут состоять из двух таймов по 10 мин, по волейболу – из одного сета (до счета 8 или 10), по футболу – из двух таймов по 15 мин и т.д. Блицтурниры чаще всего проводятся по системе с постепенным выбыванием проигравших команд и участников.

Конкретный выбор системы проведения физкультурно-спортивного мероприятия обусловлен целями и сроками его проведения, количеством участников и участвующих команд, уровня их подготовленности, правилами судейства, наличия спортивных сооружений и т.д.

4. Планирование, подготовка и проведение соревнований

Современная система проведения соревнований строится на основе следующих принципов.

Принцип иерархичности соревнования выражается в соподчиненности соревнований различного уровня: первичный спортивный коллектив (спортивный клуб, спортивная школа, коллектив физической культуры и т.п.) – район – город – область, край. Республика. Поэтому составляя например, календарь районных спортивных соревнований необходимо согласовать его календарем вышестоящей спортивной организации и по срокам проведения, видам спорта и форме зачета.

Принцип командного зачета предусматривает проведение зачета определение победителей по результатам выступления команды, а не только отдельных спортсменов.

Принцип комплексности соревнований проявляется в том, что программа включает соревнования по нескольким видам спорта в масштабах какой-либо территориальной или ведомственной спортивной организации в целом и предусматривает командный зачет.

Характерной чертой современного спортивного соревнования, наряду с состоятельностью, является зрелищность, способствующая усилению их действенности на аудиторию болельщиков и привлекательности для спонсоров. Система спортивных соревнований функционирует на всех уровнях управления физической культурой и спортом, начиная от первичного спортивного коллектива и включая всероссийский уровень. При этом социально значимы и престижны соревнования всех уровней – от первенства спортивного клуба до чемпионатов.

Все эти принципы целесообразно учитывать при планировании проведения спортивных соревнований и ФСМ.

Составление календаря спортивных соревнований. Проведение спортивных соревнований и ФСМ регулируется несколькими документами, основными из которых являются: правила спортивных соревнований по видам спорта, положение о соревновании, регламент проведения спортивных соревнований, счета на проведение спортивного соревнования.

Обычно календарный план составляется на год или на сезон и включает в себя три раздела: 1) физкультурно-оздоровительные мероприятия; 2) комплексные мероприятия; 3) соревнования по видам спорта.

Подготовку проведения соревнования, можно представить в виде комплекса последовательных действий.

Разработка положения о соревновании.

Основной управленческий документ определяющий цель, задачи, состав участников соревнования, содержание программы и способы определения победителей соревнования. Положения регламентирует все отношения между организаторами соревнования, его участниками и судьями. Рассмотрим типовую модель положения о соревновании на примере положения о спартакиаде спортивного клуба.

Наименование этапа	Ответственный
1. Утверждение календарного плана	ОПС
2. Формирование комитета по проведению ФСМ	ОПС
3. Разработка и упражнение положения о соревновании	ОПС
4. Разработка и утверждения сметы на проведение ФСМ	ОПС

5. Формирование главной судейской коллегии	ОПС
6. Маркетинг и реклама ФСМ	ОПС
7. Выбор и подготовка спортивного сооружения (заключение договора аренды, инспектирование, дополнительное оснащение техническими средствами и т.д.)	ОПС, главная судейская коллегия
8. Медицинское обеспечение	ОПС
9. Организация сбора и обработка заявок на участие в ФСМ	Главная судейская коллегия
10. Жеребьевка участников Главная судейская коллегия	Главная судейская коллегия
11. Формирование службы безопасности	ОПС
12. Торжественное открытие соревнований	ОПС и Главная судейская коллегия
13. Проведение соревнования в соответствии с утвержденными программой и правилами	ОПС и Главная судейская коллегия
14. Награждение победителей	ОПС и Главная судейская коллегия
15. Торжественное закрытие ФСМ	ОПС и Главная судейская коллегия
16. Подготовка отчета судейской коллегией и представление его организации, проводящей соревнование	Главная судейская коллегия

1. Цель и задачи соревнования. В этом разделе определяется главная цель предстоящего соревнования и исходя из нее формулируются конкретные задачи.

2. Руководство проведением соревнования.

3. Сроки и место проведения соревнований.

4. Участники соревнования и условия его проведения.

5. Программа спартакиады.

6. Порядок определения победителей спартакиады.

7. Награждение.

8. Порядок и сроки подачи заявок и протестов.

Разработанное положение обязательно утверждается организацией, проводящей соревнование, и заблаговременно рассылается всем потенциальным

участникам соревнования и заинтересованным организациям и лицам.

Судейская коллегия. Для проведения соревнований спартакиады оргкомитетом заблаговременно утверждается главная судейская коллегия и подбирается состав судей в соответствии с правилами и положением о данных соревнованиях.

Организаторы и судьи спортивных соревнований должны, принято все меры для предотвращения несчастных случаев и телесных повреждений. Согласно правилам соревнований, ответственность за принятие мер по предупреждению спортивных травм возлагается на главного судью и руководителя организации, проводящей соревнования.

Медицинское обеспечение и техника безопасности. На всех спортивных соревнованиях и массовых мероприятиях, независимо от их масштаба, должен быть врачебный персонал для наблюдения за санитарным состоянием мест соревнований. Обслуживания участников и оказания неотложной медицинской помощи.

Маркетинг и реклама спортивного соревнования и ФСМ. Рекламу спортивного соревнования целесообразно проводить в виде рекламной компании, так как такой подход наиболее соответствует сущности рекламируемого объекта.

Рекламная компания при подготовке, в ходе и после окончания соревнований может включать:

- освещение хода подготовки к соревнованиям в печати; выпуск и распространение афиш. Программ, пригласительных билетов. Листовок; информация по радио и телевидению; организация фотостендов и т.п.;

- популяризацию соответствующих видов спорта путем торжественного открытия (парад) и закрытия соревнований; широкой радиоинформации по ходу соревнований; своевременное заполнение итоговых таблиц; выпуск фотомонтажей; трансляцию соревнований по телевидению и т.д.;

- размещение информации о предстоящем спортивном соревновании в Интернете;

- своевременное подведение итогов и торжественное закрытие соревнований, вручение победителям соревнований призов, медалей, грамот и дипломов, проведение показательных выступлений и парада победителей соревнований; своевременная информация в печати, по радио и телевидению о результатах проведенных спортивных соревнований.

Финансово-хозяйственное обеспечение соревнования предусматривает: подготовку или аренду спортивных сооружений; подготовку, ремонт и приобретение недостающего спортивного инвентаря и оборудования; обеспечение транспорта для перевозки спортсменов; подготовку мест проживания или оплату гостиницы для иногородних участников; организацию питания спортсменов; изготовление афиш, программ, билетов участников, пригласительных билетов, протоколов сводок, таблиц и т.п.; приобретение призов, кубков, наградных грамот, дипломов; оплату изготовле-

ния и приобретения оборудования для красочного оформления мест соревнований; оплату судейской коллегии, медицинского и обслуживающего персонала (коменданта, уборщиц, гардеробщиц и др.). В зависимости от масштаба и условий проведения соревнований указанные финансово-хозяйственные мероприятия могут быть сокращены или урезаны.

Проведение спортивного мероприятия и подготовка отчета о его проведении. Непосредственно соревнования спартакиады в установленные сроки проводит судейская коллегия. Для более четкого и организованного проведения соревнований спартакиады, как правило, составляется график проведения соревнований по отдельным видам спорта, входящим в ее программу.

Важной частью проведения соревнований спартакиады являются церемониалы награждения победителей, которые следует проводить оперативно, в торжественной обстановке и в присутствии зрителей. Нужно помнить, что каждая спартакиада трудового коллектива предприятия или организации – то праздник здоровья, молодости, красоты, смотр итогов физкультурно-спортивной работы. Поэтому следует разрабатывать особый сценарий проведения спартакиады, строго соблюдать порядок проведения отдельных соревнований. Ритуал торжественного открытия и закрытия спартакиады, специально созданная информационная служба соревнования должна оперативно информировать зрителей о всех происходящих событиях спартакиады.

Контрольные задания

1. Назовите виды физкультурно-спортивных организаций.
2. Дайте характеристику физкультурно-спортивных мероприятий..
3. Сформулируйте понятие физкультурно-спортивное мероприятие.
4. Назовите спортивные соревнования.
5. Какие задачи решают физкультурно-спортивные мероприятия
6. Перечислите системы проведения спортивных соревнований
7. Какие документы необходимы при планировании спортивных соревнований.

5.3. Спортивный клуб – первичное организационное звено управления физической культурой и спортом

1. Типология современных спортивных клубов

Спортивные клубы имеют длительную историю и прошли в своем развитии несколько этапов. В досоциалистическое время спортивные клубы создавались преимущественно по территориальному принципу и были основной формой первичных спортивных организаций.

С приходом к власти большевиков дореволюционные спортклубы были закрыты как буржуазные организации, а первичным звеном стали кол-

лективы физической культуры, которые создавались на заводах, фабриках и на базе трудовых коллективов других организаций.

В Советском Союзе спортивные клубы стали возрождаться в начале 60-х годов и создавались по производственному принципу. Звание «Спортивный клуб» присваивалось коллективу физкультуры предприятия, добившемуся высоких показателей в организации физкультурно-спортивной работы среди трудящихся данного предприятия и выполнившего установленные требования. Сложившаяся в социалистической стране неплохая традиция создавать и организовывать работу спортивных клубов в основном по производственному принципу – на предприятиях, в учреждениях и организациях, продолжает действовать и сейчас, хотя и со значительными издержками.

Анализ зарубежного опыта подтверждает, что и в рыночных условиях спортивные и спортивно-оздоровительные клубы являются основной организационной формой спортивного менеджмента, а частные крупные фирмы способствуют созданию спортивно-оздоровительных клубов на базе своих организаций. Поэтому сохранение и возрождение спортивных клубов на предприятиях, в учреждениях и организациях в рыночных условиях следует рассматривать как прогрессивную тенденцию. Более того, возрождение спортивного клубного движения в новых социально-экономических условиях становятся одним из направлений государственной политики.

Типология современных спортивных клубов. Все современные спортивные клубы можно с точки зрения обслуживаемого контингента сгруппировать, выделив следующие их виды:

1. Спортивные клубы, созданные на базе промышленных предприятий в форме общественных объединений.
2. студенческие спортивные клубы в вузах.
3. Школьные спортивные клубы.
4. Спортклубы профессионального спорта по игровым видам, являющиеся, как правило, коммерческими организациями (ЗАО, ООО и др.).
5. Территориальные спортивные клубы.
6. Фитнес-клубы, спортивно-оздоровительные клубы и центры и т.п.
7. Физкультурно-спортивные клубы инвалидов.

С организационно-экономической точки зрения все спортивные клубы можно подразделить на клубы любительского спорта, создаваемые в форме общественных объединений, и коммерческие клубы, во-первых, физкультурно-оздоровительной направленности и, во-вторых, профессионального спорта (футбольные, хоккейные, теннисные, волейбола, баскетбола и т.п.).

Рассмотрим особенности внутриклубного менеджмента спортивных клубов, функционирующих в одной из организационно-правовых форм коммерческих организаций, в частности общества с ограниченной ответственностью (ООО) и спортивных клубов, функционирующих в форме общественного объединения.

2. Внутриклубный менеджмент в спортивном клубе в форме общества с ограниченной ответственностью.

1. Организационные формы управления профессиональным спортом

В нашей стране до 1988 года профессионального спорта не существовало, так как он противоречил принципам социализма.

Профессиональный спорт рассматривался как форма эксплуатации спортсменов-профессионалов владельцам клубов и профессиональных команд. Поэтому Советский союз подвергал жесточайшей критике профессиональный спорт в зарубежных странах и вел активную борьбу против коммерциализации международного спортивного движения.

Историческое значение для официального призвания в СССР профессионального спорта и перевода на профессиональную основу ряда видов спорта имело постановление Совета министров СССР ВЦСПС и ЦК ВЛКСМ. Этим постановлением в общесоюзный классификатор профессий была введена должность спортсмена – инструктора и, соответственно, юридически его статус приравнивался к статусу других категорий работников физической культуры и спорта.

Быстрыми темпами стало происходить развитие профессионального спорта в период перехода страны к рыночным отношениям. В последние годы для этого созданы и необходимые правовые предпосылки, которые нашли законодательное оформление в Законе «О физической культуре и спорте».

Рассматривая особенности менеджмента профессионального спорта, необходимо иметь в виду его принципиальное отличие от спорта любительского. Ранее отмечалось, что организации любительского спорта создаются в форме некоммерческих организаций, т.е. организаций, не имеющих извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и не распределяющих полученную прибыль между участниками этой организации.

Организации профессионального спорта создаются в организационно-правовых формах коммерческих организаций, которые основную цель своей деятельности видят в извлечении прибыли. Юридические лица, являющиеся коммерческими организациями, могут создаваться в форме хозяйственных обществ: обществ с ограниченной ответственностью, акционерных обществ, дочерних и зависимых обществ.

Вся хозяйственная, экономическая деятельность организаций физкультурно-спортивной направленности. Созданных в форме коммерческих организаций, регулируется Гражданским кодексом и другими законами экономического характера.

2. Социально-правовой статус профессионального спортсмена

При социализме считалось, что спорт в нашей стране является

Определение и порядок создания ООО. Обществом с ограниченной ответственностью (ООО) согласно законодательству признается учрежденное одним или несколькими лицами хозяйственное общество, уставный капитал, которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров. Участники общества не отвечают по его обязательствам

и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

Участники общества, внесшие вклады не полностью, несут солидарную ответственность по его обязательствам в пределах стоимости неоплаченной части вклада каждого из участников общества.

Уставный капитал (фонд). Общество с ограниченной ответственностью имеет уставный капитал (фонд), составляющий минимальный размер имущества общества, гарантирующего интересы его кредиторов. Уставный капитал общества составляется из стоимости вкладов его участников. Вкладом участников общества в уставный фонд, наряду с денежными средствами, могут быть здания, сооружения, оборудование, право пользования землей и другие материальные ценности.

Законом не допускается освобождение участников общества с ограниченной ответственностью от обязанности внесения вклада в уставный капитал общества, в том числе путем зачета требований к обществу. ГК предусматривает, что оставшаяся неоплаченной при регистрации общества уставного капитала подлежит уплате его участниками.

В обществе с ограниченной ответственностью создается исполнительный орган: коллегиальный (дирекция) и (или) единоличный (директор). *Дирекция* подотчетна собранию участников и организует выполнение его решений. Она не в праве принимать решения, обязательные для участников общества.

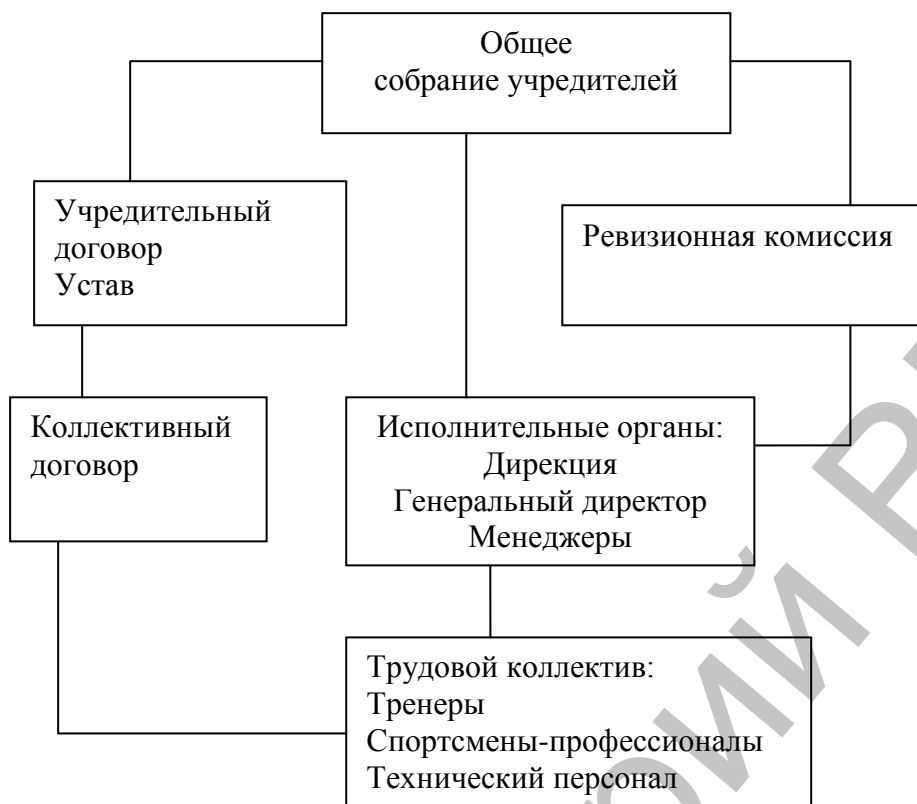
Дирекцию спортклуба возглавляет генеральный директор. Дирекция подотчетна собранию участников и организует выполнение его решений.

Трудовой коллектив спортивного клуба в форме ООО составляют все граждане, участвующие своим трудом в его деятельности на основе трудового договора – тренеры, спортсмены-инструкторы, работники спортивных сооружений и т.д. Трудовые отношения членов трудового коллектива со спортклубом регулируются Кодексом законов о труде.

Контроль за деятельностью спортклуба осуществляется ревизионной комиссией, создаваемой собранием участников ООО. Результаты проверок ревизионная комиссия направляет общему собранию учредителей общества.

Участник ООО вправе в любое время выйти из общества независимо от согласия других его участников. При этом ему должна быть выплачена стоимость части имущества, соответствующей его доле в уставном капитале общества в порядке, способом и в сроки, которые предусмотрены законом об обществах и учредительными документами.

Финансовый менеджмент и предпринимательская деятельность общества. Спортивный клуб в форме общества с ограниченной ответственностью может осуществлять любые виды предпринимательства. Его учредители самостоятельно избирают в качестве предмета деятельности любой вид соревновательной, учебно-тренировочной, физкультурно-оздоровительной и иной не запрещенной законодательством деятельности, указав это предварительно в уставе.



Общество самостоятельно планирует свою деятельность, устанавливает цены на предоставляемые физкультурно-спортивные товары и услуги. Имущество общества формируется за счет вклада участников, полученных доходов и других законных источников, и принадлежит его участникам на праве общей долевой собственности. Балансовая и чистая прибыль общества определяется в порядке, предусмотренном действующим законодательством.

Чистая прибыль общества (после уплаты налогов) остается в его распоряжении и по решению общего собрания участников общества перераспределяется между членами этого общества в виде дивиденда или перечисляется в резерв. Резерв общества формируется в размере не менее 10% уставного капитала. Известно, что дивидендом является часть чистой прибыли общества, распределяемая среди членов этого общества пропорционально их долям в уставном фонде. *Дивиденд* может выплачиваться ежеквартально, раз в полгода или по итогам года.

Участник ООО вправе продать или иным образом уступить свою долю в уставном капитале общества или ее часть одному или нескольким участникам данного общества.

Реорганизация и ликвидация общества. Общество с ограниченной ответственностью может быть реорганизовано или ликвидировано добровольно по единогласному решению его участников.

Общество вправе преобразоваться в акционерное общество или в производственный кооператив.

3. Внутриклубный менеджмент в спортклубе в форме общественного объединения

Менеджмент в спортивном клубе. Основным нормативным документом, регулирующим деятельность спортивного клуба в форме общественного объединения, в рыночных условиях является его Устав. Клуб является юридическим лицом, имеет печать, использует символику и отличительные знаки, подлежащие регистрации, а также может иметь иные фирменные реквизиты, эмблемы, вымпела, значки и др.

Цели клуба. Основная цель спортивного клуба – создание условий для привития навыков здорового образа жизни, организация и проведение культурно-массовых мероприятий, спортивных соревнований и других зрелищных мероприятий.

Предметом деятельности спортивного клуба в целях выполнения уставных задач является:

- подготовка мастеров высокого класса в области спорта;
- организация собственной производственной деятельности путем развития сети платных услуг, оказываемых населению;
- осуществление строительства и эксплуатации сооружений;
- развитие и укрепление международных связей;
- другие виды деятельности, не запрещенные законодательством.

Условия и порядок приема в члены спортклуба. Клуб объединяет граждан на основе добровольного индивидуального и коллективного членства. Членами клуба могут быть все граждане, достигшие 12 лет, признающие став клуба и уплачивающие членские взносы, размер которых устанавливается Конференцией.

Члены клуба имеют право участвовать в его собраниях и конференциях, вносить предложения по улучшению деятельности клуба, участвовать в культурно-массовых и физкультурно-оздоровительных мероприятиях, пользоваться сооружениями, избирать и быть избранными в руководящие органы (по достижении 18 лет). Члены клуба обязаны: совершенствовать свою подготовку и мастерство; защищать честь клуба на конкурсах, соревнованиях и других мероприятиях проводимых как у себя дома, так и за рубежом.

Высшим органом управления спортивным клубом является Конференция.

Правление спортивного клуба

- организует культурно-спортивно-оздоровительную работу среди членов;
- осуществляет руководство текущими делами клуба, а также принимает решения по вопросам не относящимся к компетенции клуба;

Председатель клуба избирается Правлением сроком на 3 года открытым голосованием. Председатель – осуществляет повседневное руководство деятельностью спортивного клуба.

Экономическая деятельность спортивного клуба. Клуб имеет самостоятельный баланс и действует на основе полного хозрасчета, самооплаемости и самофинансирования. Необходимые для основной деятельности Клуба средства образуются за счет:

- доходов от производственной и хозяйственной деятельности, в т.ч. от всех видов платных мероприятий и услуг, предоставляемых клубу;
- индивидуальных и коллективных членских взносов;
- поступлений за рекламу изделий и услуг коммерческих предприятий и организаций;
- отчислений созданных хозяйственных предприятий;
- кредитов банков;
- других законных поступлений.

Денежные средства Клуба направляются на:

- выплату заработной платы, поощрения по результатам работы штатным работникам, работникам;
- административно-хозяйственную, организационную, социально-бытовую и другие виды деятельности;
- компенсационные выплаты;
- материально-техническое обеспечение клуба, спортооружения, транспортные расходы, аренду спортивной базы и другие издержки.

Клуб отвечает по обязательствам в пределах того имущества, на которое по действующему законодательству может быть обращено взыскание. Доходы от производственно-хозяйственной деятельности клуба направляются на его текущие и уставные цели.

Прекращение деятельности «КСО» может быть произведено путем реорганизации (слияния, присоединения, разделения) или ликвидации.

4. Государственная поддержка развития физической культуры и спорта – современный принцип спортивного менеджмента.

Одним из приоритетных принципов социальной политики является государственная поддержка развития физической культуры и спорта в стране, поощряется деятельность, способствующая укреплению здоровья человека, развитию физической культуры и спорта.

1. Государство обеспечивает развитие физической культуры и спорта поддерживает физкультурно-спортивное и олимпийское движение и обеспечивает:

- ежегодное финансирование мероприятий в области физической культуры и спорта, в том числе мероприятий по подготовке к участию спортсменов в Олимпийских играх, других международных спортивных соревнованиях и участию в них, за счет средств федерального бюджета;
- создание условий для использования физкультурно-спортивными организациями материально-технических и информационных ресурсов, а также научно-исследовательских и технических разработок и технологий;

- содержание физкультурно-оздоровительных, спортивных и спортивно-технических сооружений;
- создание условий для строительства и содержания спортивных сооружений по месту жительства граждан, и оказание на основе таких сооружений физкультурно-оздоровительных спортивных услуг;
- создание условий для увеличения количества детско-юношеских спортивных школ всех видов и типов, клубов по месту жительства граждан, детских и молодежных спортивно-оздоровительных лагерей, лечебно-физкультурных диспансеров и укрепление их материально технической базы;
- создание условий для широкого использования средств физической культуры и спорта в целях укрепления здоровья матери и ребенка;
- организацию физкультурно-оздоровительных и спортивно-массовых мероприятий для девушек и женщин с учетом специфики и деятельности;
- организацию лицензирования деятельности в области физической культуры и спорта и обязательной сертификации спортивных изделий и техники в соответствии с законодательством;
- поддержку внешнеэкономических связей физкультурно-спортивных организаций.

2. Государство поддерживает развитие спорта в целях достижения высших спортивных результатов и создает для этого благоприятные условия посредством:

- увеличения количества спортивных школ всех видов и типов;
- строительства новых и модернизации существующих баз и центров подготовки сборных команд по различным видам спорта;
- выделения ассигнований на комплексные научные исследования по проблемам развития спорта высших достижений;
- стимулирования деятельности физкультурно-спортивных организаций по подготовке спортсменов высокого класса и их участия международных соревнованиях;
- поощрения меценатства и благотворительности.

3. Государство обеспечивает пропаганду физической культуры и спорта, физкультурно-спортивного и олимпийского движения страны.

В рассматриваемой статье закона указывается, что государственная поддержка физической культуры и спорта, физкультурно-спортивных организаций, спортивных сооружений, предприятий спортивной промышленности осуществляется в соответствии с программами развития физической культуры и спорта всех уровней, утвержденными в установленном порядке соответственно Правительством.

Закон предусматривает, что расходы на реализацию государственных программ развития физической культуры и спорта производятся за счет средств соответствующих бюджетов и внебюджетных источников, доходов от проведения спортивных лотерей, а также других средств в соответствии с законодательством.

5. Основные направления деятельности менеджеров в спортивном объединении

Творческая, созидательная сторона деятельности менеджера – основная движущая сила всякого делового предприятия. Менеджер выполняет две специфические обязанности, которых нет ни у кого из других работников делового предприятия. Первая из них состоит в том, чтобы создать из имеющихся ресурсов « подлинно целое», « производственное единство».

Вторая обязанность менеджера состоит в том, чтобы в каждом решении и действии, учитывающих требования настоящего момента, помнить и о будущем, о перспективах предприятия. Каждому менеджеру приходится делать много таких вещей, которые не являются собственно управленческими. Однако для всех менеджеров, независимо от занимаемых ими постов, существуют некоторые общие обязательные функции.

Менеджер: 1) *определяет цели* делового предприятия, решает, что необходимо сделать для их достижения, и обеспечивает их реализацию путем постановки конкретных задач перед людьми;

2) *организует работу*, классифицирует, распределяет ее, создает необходимую организационную структуру, подбирает соответствующий состав руководящих работников и т.д.;

3) *обеспечивает « побудительные мотивы и связь»*. Он *создает коллектив* из лиц, отвечающих за различную работу, используя для этого все имеющиеся у него средства, включая премии, награды и выдвижение на более высокую должность. Менеджер достигает необходимой согласованности действий всего коллектива через постоянную связь как от себя к подчиненным, так и в обратном направлении;

4) *анализирует* деятельность организации, определяет нормирование, оценивает деятельность всех лиц, работающих на предприятии;

5) *обеспечивает рост людей*. В зависимости от того, как осуществляются им его функции, он либо способствует росту людей, либо, напротив, затрудняет его; либо укрепляет « единство», либо разрушает его.

Независимо от того, связана ли работа менеджера с техникой, расчетными операциями или продажей продукции, эффективность деятельности зависит от его способности слушать и читать, говорить и писать. Ему нужно владеть искусством доводить свои мысли до сознания других, так же как и искусством выявлять мнения других людей.

Менеджер должен быть готов к профессиональной организационно-управленческой, планово-экономической и конкретно-исследовательской предпринимательской деятельности в социальной сфере. При решении конкретных проблем профессиональной деятельности в более узких направлениях менеджмента **менеджер должен:**

– знать основные принципы построения и рационализации систем управления социальной сферой;

- знать внутренние и внешние факторы управления социальной сферой, особенности деятельности в социальной сфере;
- уметь формулировать, обосновывать и ранжировать проблемы развития социальной сферы;
- владеть методологией системного анализа, учета социально-экономических, политических и психологических факторов в управлении социальной сферой;
- знать функции, формы и виды ответственности в управлении социальной сферой, понимать ограничения в управленческой деятельности и факторы ее эффективности;
- владеть приемами разработки управленческих решений и выбора оптимальных вариантов деятельности;
- учитывать психологию людей, уметь работать с ними и решать конфликтные ситуации;
- знать основные принципы и методы оценки труда и личных качеств человека, владеть методами управления персоналом;
- стремиться на научно- концептуальной основе организовывать управленческий труд и обеспечивать его эффективность;
- уметь подготовить и провести деловое совещание, коллективное обсуждение, собеседование;
- владеть технологией информационной работы с компьютером и знать делопроизводство;
- владеть методами организации эффективного контроля;
- обеспечивать повышение квалификационного уровня своего и своих сотрудников.

Главное требование к менеджеру – умение быть лидером и ладить с членами занятой проектом группы, а основные его функции:

- рациональное и достаточно быстрое планирование работы на результат для достижения намеченных целей;
- организация команды людей, которые будут делать эту работу, осуществление умелых действий с целью приобрести или подчеркнуть свой авторитет и занять положение лидера в группе;
- контроль за выполнением заданий и отношением к работе;
- руководство командой, координирование усилий, организация в случае необходимости помощи кому- либо из исполнителей, отстающего от синхронизированного темпа выполнения плановых работ, предупреждение и устранение последствий межличностных конфликтов.

Лидерство включает: мотивирование и награду за результат; поддержание оптимистического настроения и видения перспективы деятельности у всех исполнителей; поощрение группового принятия решений, что активизирует индивидуальное участие в работе; корректный и постоянный контроль за поведением группы и поддержание делового настроения у всей группы; обеспечение того, чтобы каждый член команды получил

ожидаемый заработок. Менеджеру важно создать и поддерживать оптимальный социально- психологический климат в группе.

В развитых странах понятие « менеджмент» довольно часто соседствует с понятием « бизнес». **Бизнес** – это деятельность, направленная на получение прибыли путем создания и реализации определенной продукции или услуг. Существует специальное понятие – « *управление бизнесом*», обозначающее управление коммерческими, хозяйственными организациями. Наряду с этим практически как синоним применяется термин как *деловое администрирование*. Термин « менеджмент» применим к любым типам организаций, но если речь идет о государственных органах любого уровня, то употребляется термин – *государственное управление*

Управление бизнесом – это управление коммерческими, хозяйственными организациями. Бизнесмен и менеджер не одно и то же. **Бизнесмен** «делает деньги», менеджер же занимает постоянную должность в организации, в его подчинении находятся люди. Бизнесмен – это владелец капитала, находящегося в обороте, приносящего доход. Им может быть деловой человек, в подчинении которого никто не находится, или крупный собственник, который не занимает никакой постоянной должности в организации, но является владельцем ее акций и, может быть, состоит членом ее правления. Менеджер же обязательно занимает постоянную должность, в его подчинении находятся люди. Несколько более частный случай бизнеса – предпринимательство. Этот вид деятельности еще больше связывается с личностью человека- предпринимателя, который осуществляет бизнес, затеявая новое дело, вкладывая собственные средства и принимая на себя личный риск.

6. Особенности планирования, прогнозирования и контроля в управлении спортивной команды.

Планирование – функция менеджера, благодаря которой организация выбирает эффективное направление деятельности по привлечению, размещению, использованию и замене своих ресурсов.

В процессе планирования как фундаментальной функции спортивного менеджмента сначала выбирают цели спортивной организации, а потом – стратегии, программы и планы их реализации.

С точки зрения важности и необходимости, планирование представляет собой основную потребность любого менеджмента, тем более с учетом изменений экономической, социальной, демографической, экологической, юридической, политической и технологической среды. Для спорта характерны изменения, касающиеся внутренней среды и внешнего окружения. Необходимость планирования продиктована тем, что благодаря ему организация может произвести перемены, требуемые для адаптации.

Подобная необходимость вытекает из существенной разницы между пассивной и активной реакцией на изменение среды, т.е. между пассивной

и активной адаптацией.

Без планирования невозможно направлять, формировать и контролировать все внешние и внутренние перемены, ожидающие организацию в будущем, т.е. в процессе решения поставленных задач. Вот почему для менеджмента планирование – отправная точка, и от него отталкиваются как остальные функции, так и другие виды деятельности, без которых невозможно себе представить управление серьезной организацией.

Планирование взаимосвязано с другими функциями менеджмента, так как является основой для другой менеджерской деятельности: организации, развития людских ресурсов, управления, контроля.

В спорте используют различные характеристики планирования, идет ли речь о прибыльных или бесприбыльных организациях. Наиболее часто встречаются следующие характеристики планирования.

1. Демократичность при принятии плановых решений. Исследования показывают, что лучших результатов достигают тогда, когда в планировании участвует каждый сегмент организации или каждая ее член, независимо от уровня индивидуальной или групповой ответственности.

2. Прибыль от планирования. Прибыль – одна из первичных характеристик, которая выражается в росте финансовых и материальных показателей. В спорте наряду с этой общей для всех организаций характеристикой важной характеристикой может быть и общий успех в смысле достижения новых, непреходящих гуманных ценностей, спортивных результатов и приумножение материальных благ.

3. Непрерывность планирования. Планирование – это процесс, происходящий в течение длительного периода времени и непрерывно. Новое планирование накладывается на предыдущее.

4. Рыночная ориентация. Планирование должно иметь рыночную ориентацию, т.е. должно быть оправдано основными постулатами рынка для каждого сегмента организации и для организации в целом. Спортивные результаты, нематериальные ценности, рыночная ориентация могут преобразоваться в материальные блага.

5. Приоритет в отношении других функций менеджмента.

6. Реальность планирования, отражающаяся в установлении равновесия между возможностями организации и поставленными целями.

7. Эффективность планирования: результаты, как правило, должны превышать затраты.

8. Интегральность планирования. Успех отдельных подсистем или сегментов системы автоматически означает и реализацию планов всей системы. Планирование должно обеспечить успех, как частей, так и целого.

9. Глобальность планирования, т.е. охват планированием всех сегментов, составляющих организацию.

В то же время планирование позволяет определить отношение организации к ее окружению.

Предвидение спортивных результатов и предвидение позиции на рынке спортивных ценностей считают наиболее значительными спортивными категориями в рамках спортивной функции спортивной организации, но прогнозирование в спорте ими не исчерпывается. Однако прогноз спортивных результатов есть основа и цель менеджмента в спортивной организации, и на этом строятся все другие прогнозы. Предвидение в спорте – это проекция или оценка того или другого будущего события или состояния. Подобная проекция является основой, от нее отталкиваются остальные функции.

Предположения – результат процесса предвидения, они переходят в плановое действие и затрагивают все функции менеджмента. Предвидение будущих спортивных и спортивно-коммерческих событий в спорте и в спортивной организации.

Понятие прогнозирования для спортивной науки важно с точки зрения проектирования общих спортивных достижений в каком-то конкретном виде спорта. Индивидуальных и коллективных результатов спортсменов в будущем.

Главное в спортивном прогнозировании и предвидении – не только предположить, что будет происходить в будущем, но и предложить, что нужно сделать сегодня ради достижения прогнозируемого в будущем.

Классический пример предвидения в спорте, с точки зрения действий, предпринимаемых сегодня, чтобы достичь желаемых целей в будущем, – отбор новых спортсменов на основании «модели чемпиона». Сегодня его проводят на основании предвидений того, что произойдет в будущем, через 10–15 и более лет. Такое время необходимо, чтобы из мальчиков и девочек, начинающих спортсменов, сделать чемпионов.

Одно из главных оснований, позволяющих определить предвидения как самостоятельную функцию менеджмента, – присущая ему методология. Широкий спектр методов делает эту функцию менеджмента необходимой.

Методы предвидения могут быть простыми или сложными, точными или не совсем. Они могут относиться к периоду предвидения и выражать краткосрочность (от одного до двух месяцев), среднесрочность (от трех месяцев до одного года) и долгосрочность (от одного года до 10-15 лет).

Но, с точки зрения спорта, интересны методы, выражающие качественную и количественную основу предвидения. А потому методы предвидения могут быть:

1. Количественные, базирующиеся на математико-статистических моделях, технических показателях, тенденциях и т.п.
2. Качественные, имеющие в своей основе мнение экспертов и самих менеджеров.

Из группы количественных методов для спортивных и бесприбыльных организаций наиболее приемлемы следующие:

- а) экстраполяция тенденции (обычное проецирование прошлых тенденций на будущее);
- б) регрессивный анализ и др.

Из качественных методов чаще всего применяется:

- а) метод Дельфи (мнение экспертов);

б) метод «мозговой атаки»

в) метод сценария.

Главная проблема с экстраполяцией тенденций состоит в том, что тенденция, имевшая место в прошлом, вследствие внутренних изменений может резко изменить будущее событие.

В спорте экстраполяцию тенденции можно использовать для проектирования спортивных результатов соответствующих соревнований с учетом прошлых спортивных результатов на такого же рода соревнованиях. Например, на пяти предыдущих Олимпиадах победители забега на 100 метров не показывали результат хуже 9,95 секунды. Можно предположить, что и на будущих Олимпийских играх в Афинах победитель не покажет результат слабее, чем результаты, показанные в Сиднее, Атланте, Сеуле или Лос-Анджелесе. Давний пример относится к одному человеку, победителю, однако по тому же методу можно предвидеть оптимальный результат в той же дисциплине для 8 финалистов, 16 полуфиналистов или для 32 четвертьфиналистов.

Другой классический пример касается футбола – тенденции, согласно которой победитель чемпионата мира определяется в зависимости от его места проведения. Ни разу, начиная с первого чемпионата в 1930 г. в Уругвае, не было так, чтобы чемпионат, проводимый вне Европы, выиграла европейская сборная. Однако чемпионом мира 1958 г. в Швеции стала сборная Бразилии. На основании этого факта можно сформулировать предположение о будущих событиях.

Метод Дельфи, или «Мнение экспертов», строится на систематической подборке мнений специалистов.

Сущность и значение контроля в спорте.

Войч и Рэн насчитывают в цикле контроля три стадии: 1) выработка стандартов контроля; 2) выявление и сравнение реальных результатов со стандартами и 3) коррекция.

На основании потребностей и практики, подтверждающей необходимость отдельных контрольных элементов в спорте, стадии контроля можно представить следующим образом:

1. Формирование системы отчетности;
2. Определение стандартов.
3. Сравнение запланированных результатов с достигнутыми.
4. Принятие соответствующих мер;
5. Поощрение а наказание.

1. Формирование системы отчетности – весьма важная стадия процесса в спорте. В спорте непрерывно циркулирует информация о результатах спортивных процессов. Ежедневная информация о параметрах и достигнутых результатах подразумевает сбор данных о внутренней среде и внешнем окружении (результаты спортивной организации, команд и отдельных спортсменов и результаты соперников), обработку данных и принятие соответствующих решений.

Система информации тесно связана с пресс-службой, необходимой в каждой спортивной организации; выдают информацию ежедневно или периодически.

2. Выработка стандартов подразумевает выбор критериев для оценки спортивной организации, ее подразделений и отдельных членов, а также их способности успешно решать поставленные задачи.

Известны два основных стандарта, служащих критерием для измерения и контроля спортивной и деловой активности спортивной организации:

- представительство организации и отдельных спортсменов в системе спортивных рекордов
- материально-техническая и финансовая база.

Контроль над процессом тренировки означает сравнение показателей с планируемыми; в число показателей входят результаты тренировки соперников, проверка подготовки спортсмена научными методами и контрольным путем соревнований.

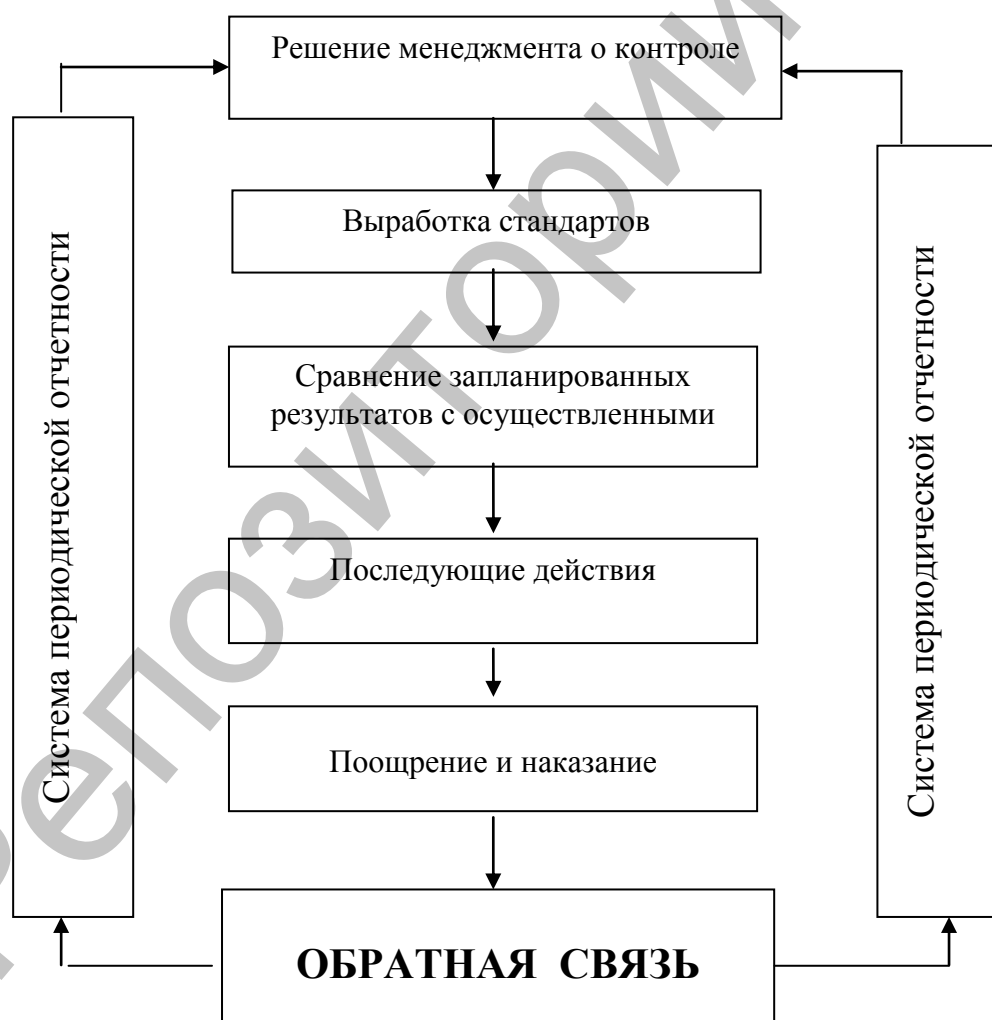


Рис. Процесс контроля в спорте.

Повышение стандартов в спортивной организации невозможно без системы информации с упором на сравнительном анализе желаемых ре-

зультатов с достигнутыми.

Развитие материально-технической и финансовой базы как стандарта опирается на анализ доходной и расходной части бюджета спортивной организации, финансовых и маркетинговых потоков, текущих и долговременных инвестиций в объекты, реквизит, оборудование и в самих спортсменов.

3. Сравнение полученных результатов с проектными дает возможность определить степень отклонения первых от вторых.

4. Необходимость принять какие-то меры выводятся из информации, полученной при сравнении фактических результатов со стандартами контроля. Смысл контроля заключается в том, чтобы получить достаточную информацию для планирования новых действий. В результате сопоставления мы получаем и глобальную, и детальную информацию.

5. Поощрение и наказание. Каким бы ни был результат контроля, он говорит о качестве деятельности человеческого ресурса – менеджмента и исполнителей, т.е. спортсменов и спортивных специалистов. Завершение планового микро- или макроцикла подразумевает и оценку участия в нем носителей спортивной или деловой активности в спортивной организации. В спортивной практике необходимо поощрение даже за минимальное отклонение от запланированного в приемлемых границах, а тем более за превышение планового результата.

Система поощрения связана не только с контролем. В мировом спорте она служит для оценки высших достижений и нередко является предметом отдельного анализа и общественного контроля.

Маркетинговый подход к спорту положил начало системе поощрения, поэтому на определенном этапе развития спорта между любительским и профессиональным спортом пролегла четкая грань.

Менеджмент обычно не рассматривает поощрение спортсменов с точки зрения общественной оправданности. Для него главное – спортивная и деловая эффективность спортивной организации. Контрольные позиции нужны менеджменту, чтобы сообразно им строить свое отношение к данной проблематике.

Контрольные задания

1. Расскажите историю развития спортивных клубов.
2. Перечислите разновидности спортивных клубов.
3. Опишите менеджмент в спортивном клубе в форме ООО
4. Опишите менеджмент в спортивном клубе в форме общественного объединения.
5. Какой принцип социальной политики государства.

5.4. Менеджмент в профессиональном спорте

1. Характеристика профессионального спорта

Профессиональный спорт культивируется в США, Канаде, Австралии, в ряде европейских, латиноамериканских и азиатских стран. Специалисты, изучавшие менеджмент в зарубежном спорте, отмечают, что управление различными видами профессионального спорта за рубежом тесно связано с национальными традициями и историей, появлением новых источников финансирования, изменениями, происходящими в спорте. Исторически сложились три модели профессионального спорта: американская, европейская и в какой-то степени латиноамериканская. Наибольшего развития профессиональный спорт достиг в США. Поэтому подробнее рассмотрим американскую модель менеджмента в профессиональном спорте.

Американская модель профессионального спорта, насчитывает более чем 100-летнюю историю. Основу американского профессионального спорта составляют игровые виды – баскетбол, бейсбол, американский футбол, хоккей, а также бокс. С самого начала профессиональный спорт в США складывался и развивался как самостоятельная отрасль развлекательного бизнеса при определенной государственной поддержке.

Основной организационной формой управления в профессиональном спорте США является лига или ассоциация. Профессиональные лиги являются самостоятельными организациями, деятельность каждой из которых регламентируется соответствующей конституцией или уставом. Лиги в США, согласно их уставам, являются некоммерческими организациями и финансируются за счет отчисления 5-7% доходов от продажи билетов на игры.

Лига в игровых видах спорта представляет собой самоуправляемую систему, объединяющую определенное количество команд, которое зависит, прежде всего, от финансовых возможностей. Она состоит из отдельных профессиональных команд-фирм, расположенных в разных городах и штатах страны.

Высшим органом управления в лиге является Совет управляющих, в который входят владельцы и президенты всех команд лиги. Он несет ответственность за текущую деятельность и определение перспективной политики лиги, решает вопросы, связанные с изменением устава, правил, расширением состава и приема новых команд в лигу и т.д.

Лига заключает контракты с судьями, выполняет другие административные функции. Календарь игр занимает особо важное место в деятельности американских профессиональных лиг.

Следует подчеркнуть, что лиги выработали систему жесткого контроля за карьерой спортсменов. Стараясь не допускать перемен, которые угрожали бы интересам владельцев команд. Правда, в 80-90-е годы эта система контроля подвергалась существенной либерализации в связи с

требованиями созданных при лигах ассоциаций игроков, защищающих их интересы.

Низовым организационным звеном лиги является клуб или команда. Каждый клуб в профессиональном спорте представляет собой самостоятельную организацию со всеми характерными для нее службами и подразделениями. Менеджмент примерно одинаков в клубах по всем игровым видам спорта. Клуб возглавляет президент, избираемый советом правления. Команду возглавляет генеральный менеджер. В состав команды входят главный тренер и еще несколько тренеров в зависимости от видов спорта. Численный состав команды, например, по баскетболу 13–15 игроков, по хоккею – 23–25, по футболу – 45–47. Общий численный состав команд вместе с административным и обслуживающим персоналом обычно составляет от 70 до 100 чел.

С правовой точки зрения клубы в лигах находятся в двойственном положении. Юридически они являются независимыми объединениями, которые могут действовать самостоятельно. Однако их деятельность как членов лиги юридически ограничивается соглашениями, заключенными с лигой. В некотором отношении клуб и лига равноправные партнеры, имеющие свою долю в общем бизнесе. Однако, являясь составными звеньями лиги, они подчиняются ее правилам, которые не исключают возможности строгих дисциплинарных взысканий и экономических санкций в отношении клуба в случае их нарушения.

Анализ зарубежной литературы свидетельствует, что основные различия любительского и профессионального спорта в первую очередь связаны с целями их развития. Целью любительского спорта является обеспечение успешного выступления на Олимпийских играх. Поэтому критерием его эффективности являются результаты выступлений спортсменов на летних и зимних Олимпийских играх – количество завоеванных медалей и место команды страны в неофициальном командном зачете.

Целью деятельности в профессиональном спорте является производство спортивно-зрелищных услуг. Продажа, которых обеспечивает прибыль. То есть профессиональный спорт – это сфера предпринимательства, бизнеса.

Различие в целевой направленности любительского и профессионального спорта носит базисный характер и определяет специфику каждого из них, характерные черты современного профессионального спорта:

- принципиальное различие целевых установок любительского и профессионального спорта;
- ограничение относительно незначительным количеством видов спорта, представляющих особый интерес с коммерческой точки зрения;
- стремление организаций профессионального спорта обеспечить поддержание в соревнованиях жесткой конкуренции, без которой спорт теряет привлекательность для зрителей, утрачивает интерес к нему со

стороны спонсоров и телевидения;

- формирование в каждом из видов профессионального спорта спортивной элиты – выдающихся спортсменов, пользующихся повышенной популярностью у зрителей;

- наличие достаточно эффективной и постоянно совершенствуемой системы социальной защиты спортсменов.

Очевидно, что профессиональный спорт, десятилетиями скрываемый и накапливающий свой потенциал «в недрах» советской системы физического воспитания и получивший официальное признание лишь в конце 80-х гг., за несколько лет общественно-экономических реформ в стране вышел на новый качественный уровень развития. Реформы дали большой силы импульс для смены приоритетов в структуре отечественного спортивного движения, способствовали превращению профессионального спорта в отрасль зрелищной индустрии, живущей по законам бизнеса. Перемены затронули все стороны деятельности спортивных профессиональных клубов – организационную структуру, правовое положение, трудовые взаимоотношения с игроками, источники финансирования. Многие клубы вынуждены были сменить владельцев. Принципиально новым явлением оказалась спонсорская поддержка спорта со стороны крупных компаний.

Профессиональный спорт имеет свои особенности. Результат деятельности спортсмена-профессионала – своеобразный товар на рынке зрелищ и услуг, требующий высокого качества для того, чтобы оказаться востребованным. Поэтому спорт высших достижений требует полной ориентации трудовой деятельности и вложения спортсменом своих сил в этот труд. Профессиональный спорт – разновидность бизнеса зрелищной индустрии как продукта развития культуры современного общества.

Критериями определения профессионализма в спорте является наличие трудовых отношений между спортсменом и работодателем, зафиксированных в форме контракта или иного юридического документа, регламентирующего отношения между предпринимателями и спортсменами-профессионалами. Это определяющий признак феномена «профессиональный спорт».

В профессиональном спорте действует система ограничений, которой определяется уровень заработной платы спортсмена на определенный срок. Это позволяет предпринимателям, занижая стоимость оплаты содержания самого спортсмена, получать значительные прибыли от использования продукции труда спортсмена.

Профессиональный спорт имеет немало *достоинств* общего плана:

- развивает и демонстрирует высшие физические и психические способности и возможности человека, что открывает оптимистические перспективы в деле физического и психофизического совершенствования людей с использованием имеющихся потенциальных резервов организма

человека;

– предоставляет социально ориентированную жизненную программу для многих молодых людей, не имеющих реальных возможностей сделать карьеру в иной сфере, требующей высокого уровня образованности и значительных финансовых затрат;

– удовлетворяет потребности широких слоев населения в публичных зрелищах, общении и совместных эмоциональных переживаниях, способствует сплоченности определенных социальных общностей.

Кроме того, профессиональный спорт открывает новые возможности осуществления специальной деятельности профессиональных атлетов: с ними постоянно работают высококвалифицированные тренеры, психологи, врачи и массажисты, об условиях труда и быта заботятся менеджеры; в распоряжении профессиональных спортсменов, как правило, действенные средства восстановления сил и профилактики заболеваний и травм, личной гигиены и лечения. В соответствии с контрактом и заданной тренером программой профессиональные спортсмены большую тренировочную подготовительную работу выполняют самостоятельно, принимая ответственность на себя. Это обстоятельство позволяет индивидуализировать условия спортивной подготовки и быта, сделать их оптимальными с учетом конкретных ситуаций и возможностей.

Профессиональному спорту присущи мотивации наивысших достижений и побед над конкурентами, поскольку оплата труда непосредственно зависит от спортивно-технических успехов и рейтинга спортсмена, а победы на спортивной арене обеспечивают максимальные прибыли и высокие гонорары. Известно, что усиленная коммерциализация и жесткая конкуренция как естественное свойство профессионального спорта приводят к форсированию нагрузок на организм спортсмена, к использованию стимулирующих средств, допингов.

Коммерциализация профессионального спорта в целом вступает в противоречия с традиционными социальными и моральными ценностями спорта, провозглашенными гуманистическими идеями олимпизма и «любительского спорта».

2. Социально-правовой статус профессионального спортсмена

При социализме считалось, что спорт в нашей стране является любительским и все спортсмены считались любителями. В то же время многие советские спортсмены, особенно в игровых видах спорта, числились на различных должностях в трудовых коллективах и получали там заработную плату, то есть были фиктивными любителями.

Официальная профессионализация спорта привела к существенному улучшению социально-правового статуса спортсменов-профессионалов. Их современный статус характеризуется целым рядом положений, включая: правовое закрепление профессии «спортсмен-профессионал» в классифика-

торе профессий и введение соответствующей должности в перечне должностей работников физической культуры и спорта; юридическое установление понятия «спортсмен-профессионал», утверждение тарифно-квалификационной характеристики спортсмена-инструктора; установление социальных гарантий и др. Рассмотрим эти аспекты несколько подробнее.

Спортсмен-профессионал, – указывается в законе «О физической культуре и спорте», для которого занятия спортом являются основным видом деятельности и который получает в соответствии с контрактом заработную плату и иное денежное вознаграждение за подготовку к спортивным соревнованиям и участие в них.

Комитет по физической культуре по согласованию с Министерством по труду и социальным вопросам установлена должность «спортсмена-инструктора и утверждена соответствующая тарифно-квалификационная характеристика, устанавливающая должностные обязанности спортсмена-инструктора, требования к его знаниям и к квалификации по разрядам оплаты труда.

Взаимоотношения спортивной организации или команды, с одной стороны, и спортсмена - профессионала, с другой, регулируются трудовым договором (контрактом), заключаемым между ними на основании действующего КЗоТа.

Контракт о спортивной деятельности заключается на основе трудового законодательства. Представляет собой соглашение в письменной форме между спортсменом, (тренером, специалистом) и руководителем физкультурно-спортивной организации, в том числе профессионального спортивного клуба и команды. Контракт о спортивной деятельности должен содержать обязанности спортсмена, его права на социальное и медицинское страхование, условия заключения и расторжения контракта. Физкультурно-спортивная организация обеспечивает спортсмену условия для подготовки к спортивным соревнованиям и участия в них, своевременную выплату заработной платы, выполняет иные обязательства, предусмотренные контрактом о спортивной деятельности и не противоречащие законодательству.

Трудовой контракт заключается 1) на неопределенный срок; 2) на определенный срок не более 5 лет; 3) на время выполнения определенной работы.

Актуальная проблема профессионального спорта – это проблема перехода спортсменов из клуба в клуб. Она тоже нашла решение в рассматриваемом законе. Статья 26. Закона «Переход спортсменов в другие физкультурно-спортивные организации» предусматривает:

«Спортсмен имеет право перехода из одной физкультурно-спортивной организации (спортивного клуба) в другую, после окончания срока контракта о спортивной деятельности и выполнения, указанных в таком контракте обязательств.

В случае, если переход спортсмена в другую физкультурно-спортивную организацию (спортивный клуб) происходит до истечения срока контракта или невыполнения предусмотренных в таком контракте обязательств (если такие условия указаны в контракте о спортивной деятельности), такой переход спортсмена возможен только по взаимному согласию физкультурно-спортивных организаций (спортивных клубов).

В зарубежном профессиональном спорте большое внимание уделяется вопросам создания социальной защиты спортсменов-профессионалов, то есть их пенсионному обеспечению, пособиям по болезни, вследствие получения травм и т.п.

3. Финансовый менеджмент зарубежных спортивно-оздоровительных клубов

С начала 80-х годов в развитых западных странах преобладать новая философия досуга, так называемая гедонистическая концепция. Она предусматривала замену постановки перед занимающимися в спортивных клубах и центрах конкретных задач на возможность неформального, свободного человеческого общения, ухода от повседневных жизненных проблем и в конечном счете улучшения и сохранения здоровья. Это привело к существенным модификациям в сфере спортивно-оздоровительных услуг. Спортивно-оздоровительные клубы и центры нового типа – это, как правило, частные, коммерческие организации; которые соседствуют с традиционными мелкими и средними клубами. Забота об удовлетворении многообразных запросов клиентов и высококачественное обслуживание их – главное условие коммерческого успеха и выживание клуба.

Для (*общественных*) спортивно-оздоровительных клубов и некоммерческих организаций основным источником финансирования являются *дотации государственных органов разного уровня*, и, прежде всего местных муниципальных властей.

Основными *источниками финансирования частных и коммерческих* спортивно-оздоровительных клубов в зарубежных странах являются:

- членские и вступительные взносы, составляющие до 70% всех поступлений;
- поступления от оплаты за тренировочные программы и консультации;
- доход от оплаты дополнительных и сопутствующих услуг, достигающий в некоторых клубах 30%;
- доходы за счет новых членов клуба (большинство зарубежных клубов работают на 70-80% своих потенциальных возможностей и поэтому планируют рост числа членов клуба и соответствующий финансовый доход);
- доход от лицензионной деятельности и другой коммерческой деятельности;
- поступление от спонсоров и благотворительных фондов.

Следует подчеркнуть, что специалисты зарубежных клубов приме-

няют очень гибкие системы оплаты членских взносов.

Экономический анализ деятельности клубов. Зарубежные специалисты уделяют экономическому анализу деятельности спортивно-оздоровительных клубов очень большое внимание. В этом можно убедиться. Ознакомившись с рекомендациями американских специалистов по финансовому менеджменту, предназначенными руководителям спортивно-оздоровительных клубов.

1. Необходим личный контроль над всеми статьями расходной части сметы.
2. Результативными являются сравнение доходов своего клуба со средними показателями в отрасли и отказ от деятельности, требующей расходов, не укладывающихся в диапазон общепринятой нормы.
3. Необходим подробный анализ наиболее крупных статей расходов.
4. Договора с поставщиками сопутствующих услуг лучше всего осуществлять на конкурсной основе.
5. В целях сокращения расходов лучше всего покупать оборудование совместно с другими клубами или организациями.
6. Необходимо собирать информацию о вероятности повышения цен и заранее планировать ответные действия.
7. Персонал должен быть в курсе финансовой политики клуба в области расходов.

В последнее время в США популярна модель финансового анализа спортивных клубов, разработанная К. Хаммером и А.Шварцем. Согласно этой модели в клубах следует различать два вида расходов: *постоянные, фиксированные и текущие расходы.*

Виды расходов	Допустимые пределы, %	Средняя величина, %
Постоянные расходы		
1. Выплаты по долговым обязательствам	12–16	14
2. Налоги на недвижимость	2–4	3
3. Страховка	2–4	3
4. Амортизация	8–10	9
5. Доход		11
Всего		40
Текущие расходы		
1. Зарботная плата персоналу клуба	28–32	30
2. Плата за коммунальные услуги	7–9	8
3. Текущий ремонт и уход за оборудованием	6–8	7
4. Реклама	4–6	5
5. Расходы на административное оборудование и	2–4	3

принадлежности		
6. Расходы на спортивное оборудование	2–4	3
7. Оплата услуг консультантов и т.п.	2–4	3
8. Другие расходы	0–2	1
Всего		60

Налогообложение клубов. Во многих зарубежных странах существует льготное налогообложение спортивно-оздоровительных клубов, стимулирующее предпринимателей заниматься этим видом малого бизнеса. В соответствии с законом о налогообложении корпораций, прибыль которых не превышает 7500 марок, налог не взимается. Под эту статью подходят и спортивные клубы. Клубы получили также право возмещать убытки, понесенные ими в одном виде деятельности, за счет доходов в другом виде. Важно следить, чтобы при финансовых операциях деятельность клуба в целом не оказалась убыточной. В противном случае он лишается льгот при выплате налогов. Поэтому торговля спортивными товарами и инвентарем, осуществляемая спортивным клубом, может принести ему большую пользу. Если учесть, что цены на товары, продаваемые в клубах, ниже, чем в специализированных магазинах, то станет ясно, что этот закон дает клубам значительные преимущества.

По мнению немецких специалистов, сейчас спортивные клубы должны быть открыты для молодых и старых, сильных, слабых и инвалидов, иностранных граждан и переселенцев. Это относится и к сельскому клубу, насчитывающему примерно сотню членов, и к городскому клубу, число членов которого нередко превышает тысячу, где имеется дюжина всяких секций и где есть штатные сотрудники и большое число общественников. Хотя повсюду речь идет о менеджменте, тем не менее оба вида спортклубов существуют за счет добровольных помощников.

Люди занимаются спортом все чаще, разнообразнее и дольше. Общество становится более спортивным, однако при этом теряется первоначальное значение спорта. Если говорить о молодежи, то она хочет сделать свой спортивный образ жизни как можно более свободным, поэтому ищет скорее дорогие, хотя и не лучшие формы занятий спортом в коммерческих студиях, но не в солидарных обществах, каковыми являются спортивные клубы, которые хотя и предоставляют проверенные виды услуг, но окружающая обстановка и время занятий не всегда соответствуют потребностям молодежи. Именно эти слабые места в организации работы клубов должны быть устранены.

Будущее имеют только те клубы, которые действительно ориентируются на него. Немецкие специалисты отмечают, что менеджеры на пути в будущее должны быть в полном согласии со следующими принципами:

- формирующееся спортивное движение должно стать более автоном-

ным и свободным, учитывая возросшее значение спорта в жизни общества;

- динамику изменений уже нельзя больше дифференцировать в виде спорта высших достижений, массового спорта и реабилитационного спорта или известной с давних пор модели пирамиды. Спортивный клуб остается фундаментом. Без него не обойтись, даже если вершина структуры спорта будет иметь свою собственную форму;
- организационное единство спорта может быть обеспечено перед лицом активности в профессиональной и коммерческой сферах только лишь в новых формах и при новом ранжировании задач. Властных попыток оно не перенесет.

Общественная работа в сфере спорта должна рассматриваться как одно из самых эффективных движений, направленных против недовольства со стороны государства, и как мощная демонстрация за единство демократии.

Контрольные задания

1. Охарактеризуйте черты современного профессионального спорта.
2. Укажите различие между любительским и профессиональным спортом.
3. Перечислите формы управления профессиональным спортом.
4. Укажите современный статус профессионального спортсмена.
5. В чем особенность контракта профессионального спортсмена.
6. Назовите основные источники финансирования спортивно-оздоровительных клубов.
7. Перечислите факторы экономического анализа деятельности клуба.

5.5. Государственное управление спортом

1. Характеристика государственного управления отраслью спорта

Как же управлять всей огромной разнообразной массой предприятий, организаций, спортсменов и тренеров, как поддерживать любительский и профессиональный спорт в надлежащем состоянии обеспечивать здоровый образ жизни и полезный досуг гражданам страны?

В принципе существуют два основных способа управления:

- административно-принудительный, основанный на приказах и внешнем принуждении.
- демократический, который основан на творческой инициативе индивидов.

Оба метода имеют свои достоинства и недостатки. Так, главным преимуществом административно-принудительного метода являются его простота и эффективность в краткосрочном периоде. Централизация управления подчиняет систему единой воле и задачам, дисциплинирует ее. Однако этот метод почти не предусматривает инициативу и творчество, излишне формализован и бюрократичен.

Что же касается демократического способа управления, то его преимущество – отсутствие внешнего принуждения, большой потенциал разнообразия и развития. Тем не менее, его достоинства – это оборотная сторона недостатков. Отсутствие внешнего управляющего и побудительного начала допускает постоянные споры и разногласия, что в свою очередь снижет оперативность управления.

Какой же способ лучше, на каком из них строить систему управления? Однозначного ответа или универсальной модели не существует. Оба способа следует использовать в известной комбинации и разных соотношениях, зависящих от целей системы управления и условий, в которых она функционирует. Иногда максимально положительный эффект дает административно-принудительная система управления, когда через принуждение насаждаются новые традиции и институты (так было в СССР). Но затем данная система управления утрачивает свою эффективность и результативность, требует коренной модернизации и реформирования.

Одной из специфических особенностей управления физической культурой и спортом является то, что его осуществляют в тесном взаимодействии государственные и общественные органы управления различного уровня и характера, в своей взаимосвязи и взаимозависимости составляющие организационную структуру управления отраслью.

В теории менеджмента организационную структуру управления характеризуют как форму системы управления, определяемую совокупностью устойчивых связей между звеньями управления, которые обеспечивают ее целостность, сохранение основных свойств при различных внутренних и внешних изменениях.

В организационной структуре управления физической культурой и спортом, находят проявление формы собственности. На основе различных форм собственности сформировалось три организационные формы управления физической культурой и спортом:

- 1) государственная форма управления, которая представлена системой государственных органов управления физической культурой и спортом и государственными учреждениями, осуществляющими физическое воспитание по государственным программам;
- 2) менеджмент в общественных физкультурно-спортивных объединениях;
- 3) менеджмент профессионального спорта и коммерческих организаций физкультурно-оздоровительной направленности.

Ведущую роль в управлении физической культурой и спортом играют государственные органы.

Социальным развитием физической культуры и спорта в стране занимаются различные государственные организации. С точки зрения объема функций, характера полномочий и места в структуре государства различаются органы общей компетенции, специальной компетенции, ведомственной компетенции и местной компетенции. *Компетенция органа – предос-*

тавленные ему права, находящие свое юридическое воплощение в принимаемых управленческих решениях.

Органы общей компетенции. В их составе выделяют: Высшие органы государственного управления общей компетенции – это Президент Беларуси и Правительство страны, составляющие исполнительно-распорядительный аппарат государства, которые наряду с другими вопросами непосредственно обеспечивают практическое развитие физической культуры и спорта в стране

Высшие органы государственной власти – формируют законодательные основы развития физической культуры, спорта и туризма и утверждают расходы на физическую культуру и спорт в годовом бюджете, а также проводят слушания по актуальным вопросам развития физической культуры и спорта.

Органы общей компетенции определяют полномочия органов управления данной отраслью, а также наиболее важные вопросы межотраслевого характера (такие, как строительство спортивных комплексов, подготовки специалистов по физической культуре и спорту и т.п). Наряду с органами общей компетенции по развитию физической культуры и спорта создается специальный государственный аппарат или иначе – *органы специальной компетенции*.

К государственным органам специальной компетенции относятся: Государственный комитет по физической культуре, спорту и туризму; комитеты, министерства и департаменты по физической культуре и спорту.

Компетенция Госкомспорта РБ. В законе указывается, что специально уполномоченный орган исполнительной власти в области физической культуры и спорта осуществляет:

1) обеспечение государственной политики в области физической культуры и спорта;

2) подготовку и представление в Правительство РБ проектов республиканских программ развития физической культуры и спорта;

3) организацию лицензирования в области физической культуры и спорта и обязательную сертификацию продукции в соответствии с законодательством РБ.

4) Ежегодное рассмотрение итогов развития физической культуры и спорта в РБ и утверждение мероприятий в данной области на следующий год;

5) руководство физическим воспитанием граждан и внедрение физической культуры в режим труда и отдыха граждан, организацию массовых спортивных соревнований, спартакиад.

6) разработку и утверждение с учетом предложений Олимпийского комитета РБ и физкультурно-спортивных организаций нормативов физической подготовленности различных категорий населения;

7) введение в государственные программы физического воспитания

различных категорий населения новых видов физических упражнений и видов спорта;

8) пропаганду массовой физической культуры, спорта, здорового образа жизни, основ знаний о физической культуре и спорте, популярных физкультурно-оздоровительных и спортивных программ, комплексов физических упражнений, а также издание массовой литературы и выпуск видео – и киноматериалов в данной области;

разработку федеральных нормативов финансирования физической культуры и спорта;

9) разработку федеральных нормативов финансирования физической культуры и спорта;

10) установление нормативов оказания физкультурно-оздоровительных услуг населению, создание льготных условий для занятий физической культурой детей и инвалидов;

11) аккредитацию физкультурно-спортивных объединений с учетом предложений Олимпийского комитета РБ.

12) Финансирование:

а) научных исследований в области физической культуры и спорта;

б) содержание центров спортивной подготовки, образовательных учреждений и научной организаций в области физической культуры и спорта федерального значения;

в) подготовки, в том числе научно- медицинского обеспечения.

13) программное и научно- методическое обеспечение системы физической культуры и спорта.

14) создание единой государственной системы информационного обеспечения в области физической культуры и спорта;

15) разработку и утверждение Единой спортивной классификации, единого календарного плана физкультурно-оздоровительных и спортивных мероприятий. Положения о присвоении спортивных званий и иных нормативных актов о физической культуре и спорте;

16) контроль за исполнением федеральных законов и иных нормативных правовых актов РБ.

17) профессиональную подготовку и мероприятия по повышению квалификации специалистов в области физической культуры и спорта;

18) разработку и утверждение совместно с Олимпийским комитетом программы научных исследований.

19) организацию строительства спортивных сооружений и содержание действующих спортивных сооружений.

20) разработку и утверждение социальных нормативов развития физической культуры и спорта, а также норм и правил использования физкультурно-оздоровительных и спортивных сооружений;

21) изучение спроса граждан на товары физкультурно-спортивного и туристского назначения.

23) ежегодный анализ деятельности физкультурно-спортивных организаций на основе данных государственной статистики.

2. Преимущество и недостатки общественной, государственной и смешанной модели

В публикациях последних лет отмечены основные преобразования в сфере физической культуры и спорта под влиянием новых политических, экономических и социальных условий. Спорт прошел первый этап реформирования, в стране создана качественно новая модель, которая служит надежной предпосылкой для того, чтобы вся отрасль могла саморазвиваться, выходить на самоокупаемость. Главный итог реформирования видится в том, что удалось отделить спорт высших достижений от массового физкультурного движения, которые раньше были объединены единой структурной системой управления. Нельзя рассматривать отечественное физкультурно-спортивное движение вне событий, которые переживает страна, чья экономика и политика претерпевают значительные изменения.

В первую очередь изменения касаются системы и условий финансирования сферы физической культуры и спорта, оплаты физкультурно-спортивных услуг. В мировой практике существуют две модели. Первая модель характеризуется 100- процентным государственным финансированием спорта. Бывшим социалистическим странам и наиболее бедным из числа развивающихся, эта модель существовала и у нас в стране. Ранее отмечалась бесперспективность такой модели в рыночных условиях.

Вторая модель связана со смешанным финансированием физической культуры и спорта: наряду с поступлением части средств из государственной казны значительная часть средств поступает из внебюджетных источников. При этом финансирование спорта и физической культуры всячески стимулируется государством, в первую очередь правовыми средствами.

Пути такой поддержки могут быть различными и зависят именно от уровня экономического и правового развития той или иной страны.

Так, например, во Франции с 1994г. Министерство по делам молодежи и спорта получает 2,4% отчислений от государственных лотерей, билеты на спортивные мероприятия освобождены от уплаты НДС, а спонсорские взносы на спорт отнесены к расходам вносящих их фирм.

В Австралии НОКу было официально разрешено открыть казино, доходы от которого целиком направляются на нужды спорта.

Одной из важнейших форм государственной поддержки развития спорта является льготное налогообложение или полное освобождение от налогов.

Так, в Бельгии спонсорские платежи, включая средства на обеспечение социальной жизни корпоративных служащих (например, посещение спортивных клубов, оздоровительных комплексов или соревнований), осво-

бождаются от налога на прибыль как затраты спонсоров. В Финляндии платежи в спортивные ассоциации также относятся к корпоративным расходам и не облагаются налогом.

Большие трудности в нашей стране испытывают массовое физкультурное движение, развитие физической культуры по месту жительства, где свертывается материально-техническая база, а также функционирование физкультурно-оздоровительных мероприятий на промышленных предприятиях. После приватизации предприятия избавляются от физкультурно-оздоровительных учреждений, лишая своих сотрудников и членов их семей удобных условий для занятий физической культурой.

Переход к смешанной экономике затронул механизмы управления деятельностью спортивно-физкультурных комплексов по оказанию физкультурно-оздоровительных услуг. Специальные исследования выявили, что в таких условиях весьма жизнеспособными показали себя комплексы физической культуры и спорта – объекты культуры и здоровья смешанного типа финансирования, бюджетного и внебюджетного.

Опыт показал, что в рыночных условиях успех реализации спортивно-оздоровительных услуг основывается на использовании концепции **инновационного маркетинга** и наиболее полного учета факторов внутренней и внешней среды комплекса, включая руководство, персонал и клиентов, службу маркетинга, рынок товаров, физкультурно-оздоровительных и других услуг.

3. Подход государства к управлению спортом высших достижений, массовым спортом

Наиболее зрелищной и затратной частью физической культуры и спорта является профессиональный спорт, который привлекает к себе внимание миллионов зрителей во всем мире. Представители профессионального спорта наряду со звездами эстрады и шоу бизнеса являются узнаваемыми фигурами, имеют массу последователей и почитателей.

По выступлениям профессиональных спортсменов международным сообществом оцениваются достижения той или иной страны, формируется к ней уважительное или неуважительное отношение. Спортсмены-профессионалы часто являются «лицом страны», ее визитной карточкой: по их поведению, культуре, уровню доходов оцениваются уровень развития страны, ее реальные и потенциальные возможности, влияние на мировой спорт.

Помимо инструмента «глобальной рекламы» страны на мировой арене профессиональный спорт выполняет ряд других социально значимых функций, среди которых наиболее важными являются:

- Воспитание патриотизма.
- Сплочение нации; ощущение себя единым народом и единой командой.

– Формирование в среде молодежи образцов для подражания. Положительные образы спортсменов-профессионалов, упорным трудом и талантом, являются ярким примером успешной карьеры без алкоголя, курения наркотиков.

– Формирование условий для полноценного досуга миллионов болельщиков.

В этой сфере деятельности задействованы многие тысячи спортсменов и тренеров, большое количество людей и организаций, обслуживающих данную отрасль: представители всех видов средств массовой информации, сотрудники спортивных сооружений, технические работники, обслуживающий персонал, административный аппарат.

Значимость профессионального спорта, который является видимой вершиной физкультурно-спортивного айсберга, очень велика. Поэтому практически все страны мира стараются продемонстрировать свои достижения и возможности именно на этом поприще, расходуя на профессиональный спорт огромные деньги и другие ресурсы.

Однако далеко не всегда большие расходы приносят положительные результаты. Довольно часто бывает так, что значительные суммы тратятся впустую и вместо запланированных побед и триумфов страна получает одни убытки и разочарования.

В чем же причины подобных неудач? В первую очередь в неправильно выстроенной системе управления профессиональным спортом. Крупные единовременные финансовые вливания часто приводят к поспешным покупкам сильных спортсменов из других стран, которые быстро истощают денежные ресурсы, а запланированные результаты не достигаются. Рыночное саморегулирование в подобных случаях работает неэффективно, а интересы государства и общества в определенной мере ущемляются. Профессиональный спорт должен быть управляемым не только в интересах узких групп спортсменов, чиновников или бизнесменов, но в интересах самым широким слоев населения. Именно в этом состоит смысл государственного вмешательства в профессиональный спорт, регулирование его деятельности по наиболее важным направлениям.:

1. Государством устанавливаются ограничения на численность иностранных спортсменов, выступающих в национальных чемпионатах и первенствах. Здесь просматриваются определенные ограничения свободной конкуренции..

2. Государство в лице своего управляющего органа осуществляет необходимые взаимодействия на уровне федерации, добровольных спортивных обществ, Олимпийского комитета, спортивного бизнеса и предприятий спортивной индустрии в целях выработки согласованной политики и принятия наиболее важных решений. В постоянном диалоге государства с профессиональным спортивным сообществом находятся оптимальные подходы к разрешению назревших проблем финансового, правового и

управленческого характера, связанные с проведением внутренних соревнований, Чемпионатов мира и Европы, комплектованием сборных команд страны по видам спорта, а по строительству новых спортивных объектов и т.п. Без взаимных консультаций принимаемые решения имеют односторонний характер и не всегда учитывают интересы всех заинтересованных сторон.

3. Государство осуществляет финансовую поддержку сборным командам страны в соревновательный и учебно-тренировочный период, обеспечивая им комфортное проживание, медицинский контроль, перемещение к месту соревнований, качественное питание и условия тренировки.

4. Государство осуществляет моральное стимулирование профессиональных спортсменов, тренеров, спортивных арбитров и менеджеров, применяя для них систему почетных званий и правительственных наград.

5. Государство воздействует на профессиональный спорт по линии разнообразных экономических рычагов, применяя инструменты субсидирования, льготного кредитования и налогообложения.

6. Государство участвует в деятельности по предотвращению распространения и потребления допинговых препаратов, вырабатывает меры по пресечению незаконной торговли и хранению запрещенных МОК и ВАДА субстанций.

7. Посредством правовых механизмов государство регулирует процедуры и способы оказания спонсорской помощи профессиональному спорту, систему взаимоотношений по линии «спонсор-благополучатель».

Перечисленные нами формы и способы воздействия на профессиональный спорт составляют основу управленческой политики государства.

Для эффективного управления людьми и организациями необходима действенная система мотивации, формирования стимулов и побудительных мотивов к чему-либо. В любой области деятельности наличие стимулов обязательно, так как именно они являются главным элементом раскрытия внутреннего потенциала участников управленческих отношений. Психологическим подкреплением профессиональной деятельности, инструментом раскрепощения их творческой активности. Правильно выбранные стимулы и хорошо организованная система стимулирования профессиональной деятельности значительно увеличивают эффективность работы отдельных работников, предприятий и отрасли в целом; приносят в работу осмысленность, определенность, моральное и материальное удовлетворение.

Стимулирование массового спорта и двигательной активности населения всех возрастных групп. Для правильного выстраивания инструментов стимулирования той или иной группы людей необходимо первоначально проанализировать интересы субъектов данной системы взаимоотношений – кто ее основные участники, кто является объектом и субъектом управленческих отношений и каковы наиболее действенные рычаги воздействия на тот или иной контингент. В массовой физической культуре

роли распределяются следующим образом: государство и спортивный бизнес оказывают управляющие воздействия на население с целью активизации физкультурно-спортивной деятельности. С этой целью государство и физкультурно-оздоровительный бизнес используют следующие инструменты стимулирования:

– Государством вводится система спортивных разрядов для детско-юношеских и старших возрастных групп. Эта мера способствует самосовершенствованию участников физкультурно-спортивных отношений, активизирует в них желание продвигаться к все более высоким спортивным разрядам, улучшать свои результаты.

– Для тренеров общественников, арбитров, инструкторов по спорту вводится специальная шкала отличий и званий – «Инструктор по спорту», «Судья соревнований» и пр.

4. Управление спортивным бизнесом

Современный, начиная с середины 80-х гг., период развития физкультурно-спортивного движения ознаменовался рядом кардинальных изменений: покончено с любительством в спорте, профессиональные спортсмены в ряде видов спорта стали участвовать в Олимпийских играх; профессиональный спорт стал составной частью международного спортивного движения; усилилась борьба международных спортивных организаций с допингом; меркантилизм стал основной ценностью в спорте высших достижений. Старение или рост численности пожилого населения в большинстве стран, серьезно влияет на популярность видов спорта, на посещаемость, спортивных соревнований и их восприятие телезрителями. Людей больше тянет к оздоровительным видам спорта, к играм на свежем воздухе. Появление пляжного волейбола и рост его популярности – яркое тому подтверждение. Для населения 90-х годов характерным является стремление уйти в свой собственный дом, и это неминуемо сказывается на организационной структуре спортивно-оздоровительных клубов: прогнозируется переход от больших и комплексных клубов – к маленьким, специализированным, с хорошей технологической оснащенностью и высоким качеством предоставляемых услуг.

Принимая во внимание предстоящие демографические изменения в обществе, можно предвидеть, что спорт высших достижений уже в начале XXI в. станет прерогативой частного сектора. В развитии спорта должны будут преобладать не только любовь к спорту, но и его коммерческие интересы.

Одним из правил развития профессионального спорта является распределение доходов от состязательной деятельности, получаемых всеми командами, между командами лиги. Команды выступают конкурентами только на поле, а бизнес благодаря лиговой структуре они ведут вместе.

Между ними не может быть экономического соревнования. Дифференцированный подход к оплате спортсменам – профессионалам – один из главных принципов спортивного бизнеса, в котором доходы профессионального спорта определяются запросами рынка и отражают реальное место отдельных видов спорта в сфере индустрии развлечения. В начале XXI в спорт будет восприниматься обществом не как феномен культуры, а как обыкновенная услуга, товар, как бизнес.

Многие годы спорт в СССР служил доказательством превосходства социалистической системы, что отчасти являлось одной из главных причин его развития в стране. С середины 90-х гг. спорт высших достижений обретает функции, не характерные для него в недавнем прошлом, а именно развлекательно-зрелищную и рекламную.

Вставший на экономические рельсы развития профессиональный спорт превращается в товар, а многие его атрибуты (соревнования, спортсмены) получают достаточно высокую рыночную стоимость. В свою очередь, эти изменения затрагивают ценностные ориентации спортсменов, отражаются на системе оплаты их труда.

Изменение ориентации в сторону материальных стимулов в начале 90-х гг. приводит к тому, что многие ведущие спортсмены страны стали уезжать за рубеж в поисках более высоких заработков. Их отъезд не мог не отразиться на общем состоянии отечественного спорта, и в частности на результатах выступлений большинства ведущих клубов (так как именно из этих команд, как правило, уезжали лучшие спортсмены), потерявших свои привычные высокие места в национальных чемпионатах и часть своих болельщиков, а значит, и доходы, столь необходимые клубам при переходе на новую систему финансирования. Отсутствие и любимых зрителями «звезд» привело к резкому снижению посещаемости спортивных состязаний во многих видах спорта, значительно поколебало традиционно сильные позиции спорта в системе общественных ценностей.

В первой половине 90-х гг. отечественные клубные команды снизили свои показатели на международной спортивной арене, что не могло не отразиться и на выступлениях сборных команд на крупных международных соревнованиях. Тренеры сборных, укомплектованными игроками, отличившимися в национальном чемпионате, и легионерами, столкнулись с новой непривычной проблемой, связанной как с психологической совместимостью спортсменов с разной ценностной ориентацией и мотивацией, так и с различными подходами непосредственно к соревновательной деятельности.

Отмечаются и позитивные моменты: отъезд многих, в большинстве своем возрастных, спортсменов позволил талантливой молодежи в более короткие сроки выдвинуться и закрепиться в основных составах команд, предоставил потенциальную возможность для появления молодых ярких и тщеславных спортсменов.

5. Характеристика управления отраслью в различных странах

Существуют три основные формы владения профессиональными командами:

1. *личная* (индивидуальная или групповая);
2. *корпоративная*, когда ее владельцем является фирма или компания;
3. *акционерная*, когда владельцами являются держатели акций.

Характерной чертой становления профессионального спорта начала 90-х гг. стала его «американизация», оказавшая влияние на многие аспекты спорта. В профессиональном спорте эта тенденция проявилась: в развитии популярных в США бейсбола, американского футбола, софтбола и других видов спорта; в заимствовании систем розыгрыша турниров и проведения отдельных соревнований (например, «плэй-офф»); в проведении «звездных» игр между «Востоком» и «Западом»; в оформлении соревнований (звуковая поддержка. Команды сопровождения, заполнение пауз в игре выступлениями шоу - герлз и т.п.); названии отдельных лиг (например, НХЛ – в Канаде и МХЛ – в России) и даже профессиональных команд («Московские медведи» – команда по американскому футболу).

В отдельных случаях стремление подражать американскому пути развития профессионального спорта, невзирая на несоответствие экономических и социально- культурных условий в Белоруссии, несмотря на финансовую поддержку американских фирм (опыт культивирования американского футбола), закончилось неудачами.

Была проанализирована экономическая деятельность 42 российских профессиональных клубов (18 – футбол, Высшая лига; 24 – волейбол, Суперлига), что позволило сделать выводы:

– структура финансирования российских и зарубежных профессиональных спортивных клубов является качественно различной: основными источниками финансирования отечественных клубов служат: спонсорская поддержка, госбюджетные средства, продажа игроков, продажа билетов. Отдельные же источники финансирования, типичные для зарубежных команд – продажа телеправ, поступления из фондов лиг, доход на капитал, вложенный в банк, – еще не входят в постоянный реестр источников российских команд, многие из которых вынуждены прибегать к поиску финансовых источников, не имеющих отношения непосредственно к спортивной деятельности. *Речь идет о получении доходов от вещевых и автомобильных рынков на территории спортивных сооружений; организации производственных предприятий; доходов от недвижимости (автостоянки, гаражи); прибыли от продажи продукции спонсоров;*

– важное место в структуре доходов отечественных клубов занимает продажа игроков в основном в зарубежные команды. В то же время незначительное количество команд получают доходы от коммерческо-лицензионной деятельности (16%);

Реформирование спортивного движения страны существенно отразилось на организационной структуре профессионального спорта. С переходом к рыночным отношениям многие клубы по объективным причинам меняют своих владельцев. Однако в отечественном профессиональном спорте еще не сложилась и не действует четко отработанная в США и ряде других стран система партнерских отношений между клубами – участниками спортивного бизнеса, а их организационные объединения (лиги, федерации и т.п.) не выполняют функцию экономической защиты и поддержки своих членов;

– основными владельцами профессиональных команд являются: различного рода структуры государственной власти (администрации областей); акционерные общества и предприятия, опирающиеся на мощную финансовую поддержку спонсоров; попечительские советы, включающие влиятельных и состоятельных людей.

– неотъемлемой составной частью системы финансирования профессионального спорта на протяжении последних лет являются фирмы-спонсоры. Но, несмотря на распространенное мнение о значительном участии института спонсорства в экономической поддержке клубов, далеко не все команды имеют таковых. Как правило, такие команды содержатся за счет владельцев, имеют доходы с вещевых рынков или находятся в системе силовых структур (имеющих государственное бюджетное финансирование), а также пользуются щедрой финансовой поддержкой местных органов власти. Те же команды, которые прибегают к услугам спонсоров, стараются иметь не одного спонсора.

– среди организаций, выступающих спонсорами и чей род основной деятельности непосредственно связан со спортом выделяются:

государственные (административные органы управления в сфере физической культуры, спорта и туризма – комитеты, отделы т.п.);

негосударственные

иностраннне спортивные фирмы.

Большую часть спортивного спонсорства в Белоруссии представляют фирмы, производственная деятельность которых не связана со спортом. Это крупные компании, работающие в производственной и непроизводственной сферах, действующие на региональном, национальном и, как правило, международном рынках. Наиболее значимыми из них являются транспортные и нефтегазовые компании, коммерчески банки, иностранные фирмы.

Контрольные задания

1. Назовите способы управления отраслью спорта.
2. В чем особенность управления физической культурой и спортом.
3. Перечислите формы управления физической культурой и спортом.
4. Перечислите недостатки государственной, общественной, и смешанной модели управления.

5. Перечислите преимущество государственной, общественной и смешанной модели управления.
6. Назовите подходы государства к управлению спортом высших достижений.
7. Назовите подходы государства к управлению массового спорта.
8. В чем особенности управления спортивным бизнесом.
9. Раскройте отличие управления отраслью в различных странах.

5.6. Современное развитие организации менеджмента туризма

1. Массовый туризм социокультурный феномен современности

С увеличением свободного времени люди справедливо относятся к нему как мерилу общественного богатства, направленного на сохранение и восстановление здоровья и трудового потенциала населения, на его духовное, культурное, нравственное и физическое развитие. Объективно возникает озабоченность, каким образом наилучшим, разумным и приятным образом использовать это богатство, какие направления, пути и средства освоения свободного времени избрать.

Французское слово **маршрут** толкуется как путь следования. Для желающих с пользой тратить свободное время, особенно молодым, смело можно рекомендовать маршрут для овладения ценностями культуры, знаний, укрепления здоровья, развития физических качеств и способностей, умения адаптироваться к новым условиям социальной и природной среды, формирования патриотизма и уважения к другим людям, к населению других городов, краев, стран. Этот путь показывает, открывает и обеспечивает туризм.

Для туристской деятельности очень важен принцип толерантного воспитания, уважения самобытных особенностей народов и их культуры, традиций и обычаев разных стран и этнических групп. В условиях межнационального общения также актуально патриотическое воспитание и постоянное реальное проявление чувства патриотизма, основанное на изучении и освоении культуры всех народов.

В отличие от дальних путешествий туризм – это перемещение людей в достаточно короткие промежутки времени. Длительные путешествия совершаются лишь единицами, туризм же – массовое явление современной жизни.

По статистике, наибольшую долю занимает туризм выходного дня (2–3 дня), далее следуют небольшие туристские поездки (6–7 дней), значительно меньшую долю занимают 8–12 дневные туры. Все остальные, более длительные, туристские поездки имеют небольшой статистический вес в общей массе.

Культурный туризм – это и частный, и государственный сектор эко-

номики. Как феномен рынка, развитый культурный туризм является рычагом: 1. самофинансирования наследия, 2. выступает источником небюджетных инвестиций в возрождение, сохранение памятников материального и нематериального наследия; 3. достопримечательностей природы; 4. стимулирует, поддерживает культурных, этнических, религиозных традиций и обрядов, народных ремесел и промыслов. 5. Через пополнение бюджетов разных уровней – в виде налогов, социальной туристской ренты, других отчислений – хорошо налаженный туризм способствует улучшению социальных условий и повышению покупательной способности населения, подъему общей экономической конъюнктуры.

Во многих странах туризм входит в тройку ведущих отраслей страны. Многие государства и народы богатеют от туризма, его доля во внутреннем валовом национальном продукте постоянно растет, достигая четверти, и больше. В мировой экономике туризм вышел на лидирующие позиции, конкурирует с добычей и переработкой нефти, продажей оружия. Туризм развивается довольно быстрыми темпами и имеет важное социальное и экономическое значение, так как: увеличивает местный доход; создает новые рабочие места; развивает все отрасли, связанные с производством туристских услуг; обеспечивает рост уровня жизни местного населения; развивает социальную и производственную инфраструктуру в туристских центрах и др.

Самодеятельный туризм – специфический вид общественной туристской деятельности, осуществляемый на добровольной самодеятельной (любительской) основе. Самодеятельный туризм основывается на деятельности добровольных туристских объединений, союзов и туристических клубов, которые регулируют туристскую деятельность, проводят походы, туристские слеты и соревнования и т.д.

Разновидностью туризма является туризм социальный, субсидируемый из средств, выделяемых на социальные нужды в целях создания условий для путешествия школьникам, молодежи, иным гражданам, которым государство, государственные и негосударственные фонды и иные благотворительные организации оказывают социальную поддержку как наименее обеспеченной части населения при использовании их права на отдых.

– Экологический и культурно- познавательный туризм – туристские посещения памятников природы, истории и культуры, охраняемых природных территорий, туристских территорий, объектов природного и культурного наследия.

– Семейные путешествия, туризм для молодежи и ветеранов, обеспечиваемые значительными льготами и преимуществами, предусмотренными соответствующими нормативными актами.

Туризм ответно активен. Он не просто удовлетворяет потребность в путешествиях, но и, развивает, культивирует эту потребность к культуре, чтобы быть сполна востребованной повсюду. А туризму для его расцвета

необходима культурная составляющая. Это, основа международных культурных и туристских обменов.

Туризм, физическая культура, спорт – это неотъемлемые части понятия *уровень жизни*, под которым понимается степень удовлетворения потребности людей, обеспеченность населения потребительскими благами, в том числе наличие объективных условий для занятия физическими упражнениями, спортом и туризмом каждого члена общества.

Спортивно-оздоровительный, рекреационный туризм, как и физическая культура в целом, в современных условиях проявляет себя неотъемлемым компонентом жизнедеятельности во всех уровнях образа жизни – общества в целом, социальной общности, группы и личности. Физкультурно-спортивные занятия составляют часть стиля жизни, способа осуществления субъектом индивидуальной или групповой жизнедеятельности. На развитие и совершенствование человека это выражается:

- гармоничном развитии личности, сочетающей физическое совершенство, нравственную чистоту, гражданскую патриотическую ориентированность;

- повышении и устойчивом сохранении высокой производительности физического и умственного труда;

- снижении заболеваемости и травматизма;

- улучшении общих и специфических параметров двигательной деятельности, необходимой в процессе развития, воспитания и социальной производственно- трудовой деятельности человека;

- продлении творческого долголетия.

Важные социальные функции физической культуры, спорта и туризма проявляются в формировании, регулировании и совершенствовании общественных отношений:

- **социальные отношения**, поскольку занятия физкультурой, спортом, туризмом, объединяя многочисленные и разнообразные группы людей в общественные объединения, приобщают людей к общественному самоуправлению, содействуют развитию и упрочению демократии;

- **формирование здорового образа жизни** и самосовершенствование быта людей в связи с тем, что внедрение физкультуры, спорта, туристско-экскурсионных увлечений в повседневную жизнь, в бытовой и культурной обиход способствует удовлетворению важных жизненных потребностей, составляет необходимую составную часть активного отдыха и культурного досуга, дружеского общения людей и т.д.

Спорт в современных условиях закономерно становится необходимой частью жизни человечества. Все больше детей и взрослых, женщин и мужчин регулярно занимаются спортом. Миллиарды телезрителей следят за крупнейшими международными событиями. Миллионы любителей спорта – «болельщики», «фанаты» и иные «группы поддержки» - путешествуют по миру, чтобы быть непосредственно в месте решающих событий, чтобы насладиться

зрелищем честной и напряженной спортивной борьбы сильнейших. Все более широко развивается туризм с целью посещения спортивных соревнований, спортивных зрелищ, конгрессов и семинаров спортивной науки.

По прогнозу Всемирной туристской организации, дальнейшая глобализация туризма в XXI столетия безусловна. Посещение туристами особенно привлекательной для них Центральной и Восточной Европы будет ежегодно увеличиваться на 4,8% и в 2020 году составит 717 млн человек. Все это затронет в первую очередь культурный туризм, поскольку культура – одна из основных мотивировок передвижения людей. Культурная составляющая непременно присутствует и в других видах туризма, например в оздоровительном, деловом, конгрессном, а также спортивном туризме, где без культурной программы не обходятся ни Олимпийские игры, ни другие сколько-нибудь значительные состязания.

2. Развитие организационных структур современного туристического бизнеса

Среди крупных туристических корпораций, вкладывающих инвестиции за рубежом, развиваются три организационные структуры:

- Структура международного отдела
- Территориальная структура
- Технологическая структура

Структура международного отдела (службы) несущего ответственность за политику и глобальную стратегию планирования на всех уровнях туристской фирмы.

Территориальная структура заменяет международную службу и несет полную оперативную ответственность за дочерние туристские фирмы в распределенных географических районах.

При территориальной структуре ответственность за все операции конкретном районе возложена на одного линейного распорядителя, который отчетывается перед руководством управления туристской фирмы.

Туристические компании, использующие географическую организационную структуру, делятся по двум значимым характеристикам:

- по величине дохода, полученного от соответствующего рынка;
- по критическим потребностям местного рынка.

Технологическая (функциональная) структура – третья базовая организационная модель, определяет (возлагает) транснациональную ответственность на группу функциональных распорядителей на высшем уровне руководства управления. При данной структуре вся технологическая деятельность туристской фирмы в данном географическом районе координируется через территориальных специалистов, входящих в штат корпорации.

Современные крупные организации действуют в условиях все возрастающей международной взаимосвязанности, т.е. интернационализма. Мно-

гие туристские корпорации в процессе своего развития превратились по форме и сути в транснациональные.

После второй мировой войны в рыночно ориентированных странах начиналось укрупнение туристских фирм и расширение масштабов их деятельности. Этот процесс ускорился в конце 60-х гг., когда в туристском бизнесе стали происходить захват и подчинение крупными фирмами разрозненных туристских фирм.

Туристские корпорации. Существуют туристские фирмы-гиганты, которые объединяют фирмы – туристских операторов и фирмы – туристских агентов и называются туристскими корпорациями. Обычно их создание происходит на добровольной основе, на условиях долевого участия в деятельности или путем поглощения и слияния крупных и мелких туристских фирм- операторов и туристских агентств. Фирмы-гиганты во многих странах образуют монополии на рынке туристских услуг.

Помимо оказания туристских услуг, корпорации разворачивают свою деятельность в других отраслях, преимущественно сопутствующих: они становятся владельцами транспортных предприятий, сети магазинов и предприятий питания, туристского инвентаря, банков, страховых обществ и т.д.

Гостиничные цепи. Гостиничная цепь – объединение нескольких комплексов для выработки единой политики и общих условий соглашений с оптовыми фирмами – туристскими операторами. Ныне в мире существует свыше 300 гостиничных цепей. На долю 13 крупнейших из них приходится 78% всего номерного фонда гостиничных цепей.

3. Проблемы и задачи развития менеджмента туризма

Анализ практического опыта развитых в сфере туризма стран позволяет дать рекомендации, которые должны помочь продвижению туризма в РБ в современных рыночных условиях.

– Государственным органом применять системный подход к решению проблем туристского комплекса страны, позволяющий выявить и стимулировать те формы туризма, которые приносили бы всем участникам – туристам, турпредпринимателям, населению турцентра возможно большую экономическую пользу при одновременной минимизации недостатков затрат, будь они экономического, экологического или социального характера, а также создавать и реализовывать комплексные государственные программы регионального развития.

– Внедрять современные международные информационные и коммуникативные технологии в целях обеспечения эффективной туристской деятельности. Принимая во внимание удобство, доступность информации для лучшей ориентации турфирм на рынке и возможность реально экономить деньги на международной переписке и телефонных переговорах, использовать Интернет и иметь собственные web – страницы.

– Туристским организациям в условиях современной экономической ситуации и отсутствия у региональных администраций турбаз и здравниц средств консолидировать свои усилия и финансовые возможности по разработке и продвижению туристского продукта белорусском, российском и особенно на зарубежном рынках (повышенное внимание уделить участию в зарубежных туристских выставках).

– В связи с интернационализацией и интеграцией международной туристской индустрии использовать международные стандарты страхования, ценообразования и качества туристского обслуживания с учетом национальной специфики российского рынка.

– Администрациям туристских центров РБ активно внедрять стратегии многоцелевого использования и сезонной дифференциации цен с целью привлечения туристов, как белорусских, так и зарубежных, в течение всего года.

Важным фактором, обеспечивающим активность рынка туристского продукта, является соответствующий маркетинг. Современная концепция маркетинга в туризме требует учета целостного и всеобъемлющего характера туристского бизнеса.

Туристский маркетинг должен быть адресован не только конечным потребителям – туристам, но и промежуточным инстанциям – турагенствам, партнерам, общественным туристским объединениям, государственным органам по регулированию туризма.

Концепция прямого маркетинга включает:

– выявление целевых групп, на которые должны быть направлены маркетинговые мероприятия;

– разработку комплекса мероприятий по стимулированию продажи туруслуг;

– создание банка данных по клиентуре фирмы;

– создание эффективной системы стабильной обратной связи и быстрого реагирования производителя туруслуг на жалобы и претензии со стороны клиента.

Общий поток жалоб в туризме подразделяется на основные категории:

1) недостоверная реклама; 2) дополнительные денежные сборы; 3) низкий уровень сервиса; 4) нарушение права потребителя на безопасность услуги.

Жалобы свидетельствуют о недобросовестном или некачественном предоставлении услуг:

– неисполнение или ненадлежащее исполнение услуг, обещанных турфирмой. При этом разница между тем, что предлагает и обещает фирма, и тем, что турист получает на самом деле, может варьироваться от незначительной до полностью неприемлемой;

– несвоевременное информирование туриста об изменениях в программе тура, уведомления об изменениях были даны слишком поздно или

не даны вообще;

- недостаточная или неточная информация о туре;
- ограничение собственной ответственности турфирмы за изменения условий тура.

Формирование постоянной клиентуры фирмы – основное условие коммерческой стабильности фирмы в будущем.

4. Факторы туристической активности

Туристская активность зависит от ряда факторов, не связанных непосредственно с туризмом, но влияющих на объем и форму спроса на туристский продукт. WTO выделяет внешние факторы, которые дают направление развитию туризма и формируют направленность туристских потоков:

- демографические и социальные изменения;
- экономические и финансовые изменения;
- состояние транспортной инфраструктуры и сферы информационного обеспечения;
- безопасность путешествия, изменения в политике, законодательной и регулятивной сферах и др.

1. Демографические и социальные изменения проявляются в том, что все большее число людей предпочитают выделять время и деньги на путешествие. К основным демографическим и социальным изменениям относятся:

- старение населения;
- увеличение числа работающих женщин;
- тенденции к поздним бракам;
- возрастание доли одиноких людей;
- быстрый рост числа бездетных семейных пар по сравнению с ростом народонаселения;
- повышение семейного дохода;
- увеличение продолжительности оплачиваемого отпуска;
- ослабление иммиграционных ограничений и др.;

Экономические и финансовые изменения очень чувствительны для туризма, активность которого прямо связана с тем, на какой фазе находится экономика.

Изменения валютных курсов также влияют на туристскую активность. Считается, что рост относительной стоимости поездки за рубеж на 5% ведет к уменьшению спроса на выездной туризм на 6-10%. Поэтому изменения курсов основных валют влияют на туристские потоки между странами с сильными и слабыми валютами.

Анализ экономических аспектов туризма:

1. Необходима оптимизация (а не максимизация) прибыли от туризма, принимая во внимание не только социальные выгоды, но и все издержки, которые может повлечь за собой его развитие.

2. Система показателей развития туризма для региона (страны) включает: объем туристского потока; средние туристские расходы в сутки; состояние и развитие материально-технической базы; показатели финансово-экономической деятельности туристской фирмы; показатели развития международного туризма.

3. Туризм приобретает все большее значение в стимулировании слабых в структурном отношении регионов.

4. Задачами туристской фирмы являются формирование денежных фондов и их использование на основе эффективного управления денежным потоком в целях осуществления производственно-обслуживающей и финансовой деятельности, получение прибыли, обеспечения финансовой устойчивости и т.п.

2. Транспортная инфраструктура и средства информационного обеспечения с использованием компьютера могут существенным образом упростить и облегчить организацию туристских поездок. Все эти факторы влияют на туристские мотивации и интересы, на форму спроса и выбор туристского продукта.

К основным элементам места туристского назначения относятся: географическое расположение; климат, фауна и флора; отдаленность от зоны, поставляющей туристов с учетом транспортной инфраструктуры. Характер места туристского назначения во многом зависит от уровня жизни местного населения (доход и его распределение среди различных слоев общества, доступ к образованию и здравоохранению, уровень культуры и доступ к образованию и здравоохранению, уровень культуры и пр.), которое должно обеспечивать услуги по приему туристов.

Появление нового места туристского назначения неразрывно связано с международными и национальными проблемами, в частности, с резко выраженным неравенством между развитыми и развивающимися регионами. Передвижения населения и возможности создания нового места туристского назначения способны оказать влияние на возрождение к жизни региона, в котором оно расположено.

Развитие места туристского назначения должно проходить в рамках экономической и социальной жизни региона. Поэтому существующие в нем культурные, исторические и природные элементы должны использоваться разумно.

3. Общая стратегия действий в перераспределении туристских потоков включает два варианта:

1) активное *использование рекламы* в регионе, поставляющем туристов, с целью создания спроса на новое место туристского назначения. Этот вариант оптимален для слаборазвитых регионов;

2) *создание нового места* туристского назначения вдоль основного туристского маршрута.

Мотивация туриста – один из важнейших факторов выбора туристско-

го продукта, его составных элементов (время, продолжительность, направление и др.) – является важнейшей характеристикой, влияющей на планирование отдыха, выбор, приобретение и совершение тура. Мотивы в определенной степени предопределяют поведение человека в качестве покупателя и потребителя туристского продукта.

Понимание мотивов потенциальных туристов имеет большое значение при проектировании, составлении и организации процесса реализации туристского продукта. Важно установить мотивации потенциальных туристов, чтобы предоставить на рынок тот туристский продукт, который в наибольшей степени будет соответствовать ожиданиям потребителя. Одним из побудительных мотивов к путешествию является культурное самовыражение народа.

Особенности культуры различных регионов все чаще побуждают человека проводить отпуск, свободное время в путешествии. Развитие туризма в определенной мере зависит от уникальности культурного национального наследия, что может быть использовано для создания благоприятного имиджа туристского направления на рынке услуг. Многие в этом может и должна сделать квалифицированная реклама, информационное обеспечение конкретного турпродукта и места туристского назначения, а также предлагаемых здесь услуг и видов рекреационной и иной деятельности.

5. Формирование менеджера туризма нового типа

По мере возникновения суперорганизаций, как государственных, так и частных, выдвигается одно требование – это формирование грядущего поколения лидеров. Суть этого требования состоит в том, что существует необходимость в двух типах менеджера: универсала, чьи взгляды простираются за пределы его специальности, и специалиста, который разбирается в целом ряде сложных технологических вопросов. Оба этих типа имеют прямую возможность сделать карьеру в качестве нового менеджера – «человека для организаций».

Выживаемость организации в конкурентных условиях во многом зависит от способностей руководства, под которыми подразумеваются как технические способности управления, так и способности тех специалистов, которые управляют (т.е. личностный фактор).

В настоящее время возникает потребность в специалистах по управлению сложными механизмами крупных учреждений. Для этого необходимы специалисты по комплексному управлению, так называемые *универсалы*, для координации все возрастающего множества дисциплин и функциональных усилий, осуществляемых узконаправленными специалистами.

Двигаясь к посту руководителя туристского предприятия, специалист начинает свою рабочую деятельность с должностей низшего уровня. Он

может начать деятельность в таких отделах, как финансово-экономический менеджмент, менеджмент информационных систем и технологий, менеджмент маркетинга, административный менеджмент, и других отделах, предусмотренных в структуре туристской организации.

Руководитель туристской компании может занимать высокий пост в ассоциациях, тем самым его усилия будут направлены не только на достижение коммерческих интересов его фирмы, а и на общественные интересы. Для руководителей нового стиля свойственно оперирование техническими методологиями, которые являются неотъемлемой частью профессии менеджера. Ведь он должен уметь говорить на языке различных групп специалистов, деятельностью которых будет управлять, и понимать нюансы и тонкости их профессий.

Для того чтобы всегда идти в ногу со временем, они будут вовлечены в обучение в течение большей части активного периода своей жизни.

Новый менеджер может начать свою карьеру в крупной корпорации, в администрации туристской фирмы и гостиницы или в компании по предоставлению услуг в сфере менеджмента, но в любое время его навыки, его опыт могут быть востребованы в любом учреждении, он станет специалистом для любой организации.

Методика анализа и оценки работника управления по форме периодического отчета Организации объединенных Наций (ООН) включает в себя:

- *профессиональные знания и умения;*
- *способность анализировать;*
- *умение принять решение;*
- *способность оценивать обстановку;*
- *способность письменно выражать мысли;*
- *умение устно излагать мысли на рабочем языке;*
- *прилежание;*
- *качество выполняемой работы;*
- *количество выполненной работы;*
- *чувство ответственности;*
- *инициатива;*
- *пунктуальность, исполнительская дисциплина и др.*

Возрастание требований к кадрам выдвигает на первый план проблему методов и критериев оценки деятельности специалистов.

Для определения соответствия кандидата на вакантную должность применяются объективные методы оценки. Эти методы подразделены на три группы:

Качественные включают оценку объективных качеств кандидата на должность на основании листка по учету кадров и характеристики, дающей представление о наиболее существенных положительных и отрицательных чертах его работы и характера, а также оценку выполнения функ-

циональных обязанностей и сравнение имеющихся у кандидата качеств с перечнем качеств, необходимых для работы на данной должности.

Количественные методы – метод классификации по порядку, при котором кандидаты распределяются, в порядке номеров с учетом различных критериев берутся за основу оценки.

Комбинированные методы включают: тестирование, использование специального перечня вопросов и задач. Преимущества тестов состоят в краткости времени, отводимого на решение задачи, и наличие специального эталона для сравнения решений и др.

Контрольные задания

1. Почему туризм считается во многих странах ведущей отраслью?
2. Перечислите разновидности туризма.
3. Назовите функции туризма.
4. Перечислите основные составляющие туристической отрасли.
5. Опишите организационные структуры туристического бизнеса.
6. Раскройте проблемы развития менеджмента туризма.
7. Какие факторы способствуют туристической активности?
8. Назовите критерии оценки менеджера туризма.

ЛИТЕРАТУРА

1. Абчук В.А. Лекции по менеджменту: Решение. Предвидение. Рис. – СПб.: Союз, 1999. – 336 с.
2. Алешин В.В., Переверзин И.И. менеджмент и маркетинг на европейских стадионах. – М.: Советский спорт, 1999. – 240 с.
3. Голова О.Б. Менеджмент туризма: практический курс: учеб.-метод. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 224 с.
4. Ермаков В.П., Макиев З.Г., менеджмент для студентов вузов. Серия «Шпаргалки». Ростов н/Д: Феникс, 2005. – 192 с.
5. Ефимчик Г.Е. Теоретические основы менеджмента: курс лекций. – Минск: Информпресс, 2005. – 176 с.
6. Жалдак В.И. Квартальнов В.А. Менеджмент спорта и туризма. – М.: Советский спорт, 2001. – 416 с.
7. Казанцев А.К., Подлесных В.И., Серова Л.С. Практический менеджмент: В деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах.
8. Казначевская Г.Б., Чуев И.И. Основы менеджмента: учебное пособие для студентов вузов. – Ростов н/Д: Феникс, 2004. – 384 с.
9. Дурович А.П. Менеджер турагентства. – Минск: современная школа, 2010. – 320 с.
10. Менеджмент /сост. А.В. Данилов. – М.: АСТ: Полиграф-издат.
11. Менеджмент и экономика физической культуры и спорта: учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / М.И. Золотов. В.В. Кузин, М.Е. Кутепов. С.Г. Сейранов. – М.: Издательский центр «Академия», 2001. – 432 с.
12. Менеджмент. Экзаменационные ответы. – М.: «Буклайн», 2006. – 250 с.
13. Менеджмент: основное понятие. Виды, функции: пособие для подготовки к экзаменам / А.А. Брасс. – Минск: Современ. иск., 2006. – 348с.: ил.
14. Менеджмент: Тесты, задачи, ситуации, деловые игры. Практикум: учеб. пособие / Н.П. Беляцкий, И.В. Балдин, С.Д. Веремеенко [и др.]; под ред. проф. Н.П. Беляцкого. – Минск: Книжный Дом. 2005. – 224 с.
15. Менеджмент: учеб. пособие / В.И. Гончаров. – Минск: Современная школа, 2010. – 640 с.
16. Основы менеджмента: учебное пособие / В.И. Гончаров. – Минск: ООО «Современная школа», 2006. – 281 с.
17. Переверзин И.И. Менеджмент спортивной организации: учебное пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: «СпортАкадемПресс», 2002. – 244 с.

18. Практические приемы менеджмента: учеб. пособие / В.П. Шейнов, Минск: Амалфел, 2003. – 160 с.
19. Сово, 2011. – 160 с.
20. Спортивный менеджмент и маркетинг: учебное пособие / М.М. Еншин; Бел. гос. ун-т физ. культуры. – 2-е изд., испр. – Минск: БГУФК, 2005. – 229 с.
21. Теоретические основы менеджмента: факторный анализ и эффективность управления: УМК / В.А. Ганэ, С.В. Соловьева, Минский институт управления. – Минск: Изд-во МИУ, 2006. – 214 с.
22. Томич М. Основы менеджмента в спорте. – М., 2005. – 352 с.
23. Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 367 с.
24. Экономика и управление физической культурой и спортом: учебное пособие для вузов В.В. Галкин. – Ростов н/Д: Феникс, 2006. – 448с.
25. Экономика спорта и спортивный бизнес: учебное пособие / В.В. Галкин. – М.: КНОРУС, 2006. – 320 с.

Учебное издание

МЕНЕДЖМЕНТ СПОРТА И ТУРИЗМА

Курс лекций

Составитель

ТАЛАЙ Валерий Александрович

Технический редактор

Г.В. Разбоева

Компьютерный дизайн

Т.Е. Сафранкова

Подписано в печать .2016. Формат 60x84¹/₁₆. Бумага офсетная.

Усл. печ. л. 14,13. Уч.-изд. л. 14,37. Тираж 50 экз. Заказ .

Издатель и полиграфическое исполнение – учреждение образования
«Витебский государственный университет имени П.М. Машерова».

Свидетельство о государственной регистрации в качестве издателя,
изготовителя, распространителя печатных изданий

№ 1/255 от 31.03.2014 г.

Отпечатано на ризографе учреждения образования
«Витебский государственный университет имени П.М. Машерова».

210038, г. Витебск, Московский проспект, 33.