

# МЕНЕДЖМЕНТ В ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЕ И СПОРТЕ (Лекция №2)

1. Цель менеджмента в физической культуре и спорте
2. Функции менеджмента в ФК и спорте
3. Методы менеджмента в ФК и спорте

Литература:

1. 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. – С. 220-231
2. Еншин М.М. Спортивный менеджмент и маркетинг: учеб. пособие / М.М. Еншин; Бел. гос.ун-т физ. культуры. – 2-е изд., испр. – Мн.:БГУФК, 2005. – 229 с.

## 1. Цель менеджмента в физической культуре и спорте

Цель менеджмента есть желаемое, возможное и необходимое состояние физкультурно-спортивной организации (отрасли), которое должно быть достигнуто.

В современной специальной литературе цель менеджмента нередко обозначается такими терминами, как «политика», «философия», «миссия» физкультурно-спортивной организации (отрасли).

Определение цели является начальным этапом процесса менеджмента в физической культуре и спорте, поскольку он по своему содержанию характеризует целенаправленное, а не стихийное воздействие.

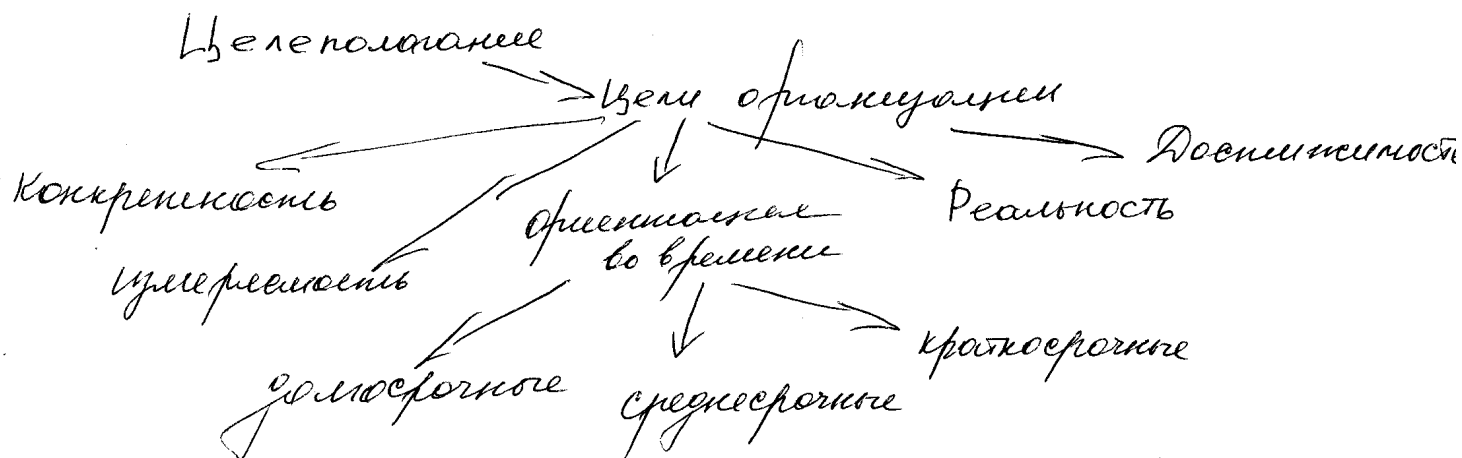
Ход осознания и формулирования цели менеджмента в физической культуре и спорте называют **целеполаганием**, в процессе которого формируется иерархия целей, графическое представление взаимосвязей и соподчиненности которых получило название **«дерево целей»**.

«Дерево целей» позволяет установить и наглядно представить, с одной стороны, приоритет целей (подцелей) и задач (подзадач) и, с другой стороны, вероятность их достижения с учетом имеющихся ресурсов.

Целеполагание осуществляется на основе определенных правил, к важнейшим из которых следует отнести следующие:

- описание конкретной ситуации, требующей вмешательства субъекта менеджмента (управления);
- формулирование генеральной цели как желаемого результата, а не процесса;
- декомпозиция (дифференциация) генеральной цели на подцели;
- установление для каждой подцели критериев ее достижения;
- формулирование для объектов менеджмента подцелей в виде конкретных задач (подзадач) и др.

Чтобы внести весомый вклад в успех любой организации и быть источником действий, цели должны обладать рядом характеристик (рис. 3.2).



Во-первых, цели должны быть **конкретными** и **измеряемыми**.

Например, если одной из целей физкультурной или спортивной организации является повышение статуса и профессионального уровня тренеров организации, то предполагаемые требования для достижения данной цели будут:

- 1) повысить реальную заработную плату сотрудникам на определенное количество процентов в год;
- 2) увеличить количество тренеров, повысивших квалификацию, например, на 15 %;
- 3) снизить текучесть кадров, например, на 10 % в год;
- 4) подготовить мастеров спорта в количестве 12 человек в год и т. д.

Кроме этого цели должны быть **ориентированы во времени**, т. е. необходимо точно определить не только то, что организация хочет достичь, но и когда должна быть достигнута запланированная цель. Цели обычно устанавливаются на длительную или короткую перспективу.

Цели физкультурных и спортивных организаций, выработанные и принятые руководством и сотрудниками миссии, зависят от назначения, формы собственности, размера и других факторов. Так, для коммерческих физкультурно-спортивных организаций основная цель — получение прибыли за счет более полного удовлетворения потребностей своих потенциальных потребителей; для учебных организаций — дать знания, обеспечивающие высокий уровень подготовки молодых специалистов; а для оздоровительных учреждений и фирм — укрепить здоровье (повысить уровень здоровья и снизить заболеваемость) за счет использования специфических средств физической культуры и спорта и т. д.

Чтобы стимулировать деятельность людей и способствовать повышению эффективности работы организации, цель должна быть достижимой.

Процесс менеджмента (управления) как взаимодействие субъекта и объекта осуществляется с помощью конкретного механизма.

**Механизм менеджмента в физической культуре и спорте** представляет собой комплекс форм, методов и средств, обеспечивающий эффективную реализацию целей физкультурно-спортивных организаций, наиболее полное удовлетворение потребностей их работников и потребителей производимых ими социально-культурных услуг.

Процесс менеджмента, осуществляемый с использованием конкретного механизма на основе сформулированной цели, содержательно представляет собой ход реализации системой функций менеджмента.

## 2. Функции менеджмента в физической культуре и спорте

Функции менеджмента в физической культуре и спорте представляют собой относительно обособленные направления управленческой деятельности, позволяющие осуществлять управленческое воздействие.

Различают основные и конкретные функции менеджмента (управления).

Основные функции менеджмента являются таковыми по следующим причинам:

- во-первых, они осуществляются во всех отраслях народнохозяйственного комплекса (отрасли материального и нематериального производства);
- во-вторых, они реализуются в любой физкультурно-спортивной организации (международной, национальной или территориальной; коммерческой или некоммерческой; малой, средней или крупной и т.п.) и на любом иерархическом уровне менеджмента (руководство высшего, среднего или низшего звена);
- в-третьих, они инвариантны конкретным функциям, т.е. состав и содержание основных функций менеджмента неизменны, независимы от того, какая конкретная функция менеджмента реализуется;
- в-четвертых, они обеспечивают управляемость, т.е. достижение цели менеджмента в заданный промежуток времени в условиях ограниченных ресурсов.

В настоящее время специалисты придерживаются различных мнений по вопросу о составе основных функций менеджмента. Наиболее традиционно включение в их состав таких функций, как:

- организация (организовывание), т.е. деятельность по созданию новых и (или) качественному совершенствованию ранее созданных и функционирующих систем любого типа в соответствии с меняющимися внутренними и внешними условиями;
- планирование, т. е. деятельность по созданию условий для целенаправленного, динамичного и пропорционального развития объекта менеджмента путем разработки различных планов;

- мотивация, т.е. деятельность по созданию системы стимулов, активизирующих и побуждающих сотрудников организации к эффективному труду в соответствии с разработанными планами;
- контроль, т.е. деятельность, включающая наблюдение за течением процессов в объекте менеджмента, выявление отклонений от программы, их места, времени, причины и характера;
- координация, т. е. деятельность по обеспечению бесперебойности и непрерывности процесса менеджмента, достижения согласованности в работе организаций, подразделений и отдельных исполнителей с помощью установления рациональных связей между ними.

Конкретные функции менеджмента в физической культуре и спорте представляют собой результат динамично развивающегося разделения управленческого труда.

Конкретные функции управления физической культурой и спортом (как отраслью) могут быть выделены и охарактеризованы по содержанию управленческого воздействия на определенный объект.

Состав конкретных функций и их приоритеты различаются в зависимости от специфических особенностей физкультурно-спортивных организаций.

Например, выделяются следующие конкретные (специфические) функции управления, как физическое воспитание учащейся молодежи; организация физкультурно-спортивной работы с населением; подготовка высококвалифицированных спортсменов по видам спорта, развитие профессионального спорта; подготовка спортивного резерва; проведение спортивных соревнований и спортивно-зрелищных мероприятий и др.

### **3. Методы менеджмента в физической культуре и спорте**

Методы менеджмента в физической культуре и спорте представляют собой конкретные способы воздействия субъекта на объект (органа управления на физкультурно-спортивную организацию, руководителя физкультурно-спортивной организации на ее сотрудников и т.п.).

Наиболее важное значение с точки зрения практики менеджмента имеет классификация методов на основе специфики отношений, складывающихся между сотрудниками физкультурно-спортивной организации в процессе совместного труда.

По этому основанию методы менеджмента подразделяют на **организационные, экономические и социально-психологические.**

#### **Организационные методы менеджмента в физической культуре и спорте**

Организационные методы менеджмента базируются на организационных отношениях между органами управления и организациями, организациями и работниками, на отношениях власти и подчинения. В совокупности организационных методов менеджмента обычно выделяют следующие группы

— методы организационно-стабилизирующего, распорядительного и дисциплинарного воздействия.

Методы организационно-стабилизирующего воздействия применяются для создания организационной основы совместной работы и заключаются в распределении функций, обязанностей, ответственности, полномочий, установлении порядка деловых взаимоотношений и т.д.

Эта группа методов включает:

- *регламентирование*, т. е. четкое закрепление функций за организацией, ее руководителем, подразделением, исполнителем и т.п.;
- *нормирование*, т.е. определение допустимых границ деятельности и установление нормативов труда;
- *инструктирование*, т. е. ознакомление исполнителя с различными факторами и обстоятельствами выполнения определенных работ в форме объяснения, совета, предостережения, разъяснения и т.п.

Методы распорядительного воздействия используются для решения текущих задач и позволяют корректировать деятельность с учетом изменения ситуации. Методы этой группы обычно реализуются в форме приказа, распоряжения и т.п.

Методы дисциплинарного воздействия предназначены для ликвидации отклонений в деятельности, для обеспечения четкого и своевременного выполнения установленных обязанностей. За невыполнение (ненадлежащее выполнение) обязанностей к работнику физкультурно-спортивной организации, например, могут быть применены такие дисциплинарные взыскания, как замечание, выговор, строгий выговор, увольнение с работы, а также в специфических ситуациях штрафные санкции.

В качестве специфических разновидностей организационных методов рассматриваются административные методы и методы правового регулирования, которые по своей природе характерны в первую очередь для управления физической культурой и спортом.

Административные методы связаны с властной природой государственного управления, проявляющейся в различных обстоятельствах и ситуациях.

Методы правового регулирования представляют собой применяемые государством средства правового воздействия на общественные отношения. Различают два основных способа правового регулирования — авторитарный и автономный.

*Авторитарный способ* используется при регулировании административных и других правоотношений и характеризуется тем, что одна сторона правоотношений наделена правом устанавливать другой стороне правоотношений содержание ее деятельности.

*Автономный способ* базируется на том, что стороны правоотношений являются равноправными и в рамках действующего законодательства могут самостоятельно устанавливать содержание своих прав и обязанностей, из-

менять или прекращать их. Методы правового регулирования отношений в сфере трудового, финансового и других отраслей права носят комплексный характер и включают в тех или иных соотношениях элементы авторитарного и автономного способов.

Наличие группы организационных методов менеджмента в физической культуре и спорте не исключает организационных форм использования экономических и социально-психологических методов.

### **Экономические методы менеджмента в физической культуре и спорте**

Экономические методы менеджмента предназначены для воздействия на экономические отношения. Их спектр весьма широк и многообразен, поэтому (с известной долей условности) часть экономических методов используется по преимуществу в целях управления физической культурой и спортом как отраслью (*бюджетное финансирование, капитальные вложения, дотации* и др.), а другая часть — в целях менеджмента физкультурно-спортивной организацией (*кооперирование средств, амортизационные отчисления, налогообложение, материальное стимулирование* и др.).

С достаточной полнотой экономические методы менеджмента в физической культуре и спорте охарактеризованы в различных главах части первой учебного пособия.

### **Социально-психологические методы менеджмента в физической культуре и спорте**

Социально-психологические методы используются для воздействия на социально-психологические отношения людей и потому в наибольшей степени характерны для менеджмента физкультурно-спортивной организацией. Специфика этих методов связана с применением разнообразных неформальных факторов, интересов личности, группы, трудового коллектива.

К числу социально-психологических методов, как правило, относят:

*формирование трудовых коллективов* с учетом социально-психологических характеристик людей (способностей, темперамента, черт характера и т.п.), что создает благоприятные условия для совместной деятельности и социального развития физкультурно-спортивной организации;

*социальное нормирование поведения*, в том числе путем поддержания традиций физкультурно-спортивной организации и т.п.;

*социальное регулирование*, связанное с учетом реального взаимодействия социальных интересов, их единства и разнообразия;

*социальное стимулирование* за счет создания обстановки социально-психологической заинтересованности в достижении целей деятельности физкультурно-спортивной организации (повышение квалификации, культурный рост сотрудников, творческое отношение к труду и т.п.);

*удовлетворение культурных и социально-бытовых потребностей* работников, в том числе обеспечение возможностей для проведения досуга, предоставление жилья и т. п. благ;

*создание и поддержание благоприятного социально-психологического климата совместной работы за счет морального стимулирования социальной активности, требовательности, взаимоподдержки и помощи и др.*

В процессе реализации общих и конкретных функций менеджмента в физической культуре и спорте применяется комплекс различных методов, состав которого зависит от целого ряда факторов, к основным из которых можно отнести организационно-правовую форму физкультурно-спортивной организации, специфику объекта воздействия, особенности конкретной ситуации, профессиональный опыт субъекта воздействия и др.

# Меню

сезонные в ПК и еда

## Оформление

- 1) дизайн-стандарты.
- 2) оформление
- 3) интерьеров.

и. расписание  
возрастные

Гусеница

защита  
вредов  
ср. вред  
убавл. спад.

## Похлебки

Гусеница  
смакит,  
кочк. в. томат,  
наваристые,  
макр. супы.

## Сочинение - нехорошо.

- 1) график-из Трудовых
- 2) ссч. оформление  
навернуть
- 3) ссч. оформление
- 4) ссч. оформление
- 5) график. кусты  
и ссч - табл.
- 6) создание и оформление  
Бюджетного  
ссч. - нех. кинемат.