

ЖДАНОВА О.М.

УПРАВЛІННЯ ФІЗИЧНОЮ КУЛЬТУРОЮ



Навчальний посібник для
фізкультурних вузів

Львів

Документ
ЛДІФКУ

МІНІСТЕРСТВО УКРАЇНИ У СПРАВАХ МОЛОДІ І СПОРТУ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ УКРАЇНИ

УПРАВЛІННЯ ФІЗИЧНОЮ КУЛЬТУРОЮ

Затверджено Міністерством освіти України, як навчальний
посібник для фізкультурних вузів



Підсумок	46
Контрольні запитання	47
Література	48
Розділ 4. ОРГАНІЗАЦІЇ В СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ	49
4.1. Внутрішнє середовище організації	50
4.2. Зовнішнє середовище організації	54
4.3. Регламентування діяльності, юридична та соціальна відповідальність організацій	56
Підсумок	63
Контрольні запитання	64
Література	65
Розділ 5. ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ ФІЗИЧНОЮ КУЛЬТУРОЮ	66
5.1. Класифікація та взаємозв'язок функцій управління	66
5.2. Суть планування як функції управління	69
5.3. Організація: делегування повноважень та визначення структури	73
5.4. Мотивація діяльності співробітників організацій	81
5.5. Контроль як базовий елемент процесу управління	85
5.6. Зв'язувальні процеси: комунікації та прийняття рішень	90
Підсумок	97
Контрольні запитання	97
Література	98
Розділ 6. ПСИХОЛОГІЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ	99
6.1. Формальні та неформальні групи	99
6.2. Влада та особистий вплив на підлеглих	102
6.3. Керівництво і його стилі	105
6.4. Управління конфліктними ситуаціями	107

Підсумок	112
Контрольні запитання	113
Література	114
Розділ 7. МІЖНАРОДНИЙ СПОРТИВНИЙ РУХ ТА УПРАВЛІННЯ ЙОГО СКЛАДОВИМИ	115
7.1. Міжнародний спортивний рух на сучасному етапі	115
7.2. Організаційна побудова та діяльність МОК.....	118
7.3. Організаційна структура і діяльність міжнародних федерацій з видів спорту	120
Підсумок	124
Контрольні запитання	125
Література	126
ПІСЛЯМОВА.....	127

ПЕРЕДМОВА

Управління фізичною культурою є однією з профілюючих дисциплін в навчальних закладах третього та четвертого рівнів акредитації, що готують фізкультурних фахівців з вищою освітою. Знання, засвоєння яких передбачає дисципліна, є важливими і необхідними, незалежно від майбутнього профілю фахової діяльності спеціалістів.

Управління фізичною культурою, як навчальна дисципліна, логічно пов'язана з іншими дисциплінами, що вивчаються студентами вузів: теорією і методикою фізичної культури, педагогікою, психологією, соціологією та ін. Одночасно, управління фізичною культурою є базовим предметом для подальшого вивчення організації і методики масової фізичної культури, економіки, менеджменту та маркетингу фізичної культури, олімпійського спорту, професійного спорту тощо.

Мета вивчення управління фізичною культурою - забезпечити майбутніх спеціалістів теоретичними знаннями про систему управління фізкультурним рухом в Україні та сформувати практичні уміння управлінської діяльності.

Вивчаючи дисципліну, студентам необхідно:

1. Усвідомити роль фізичної культури в житті сучасного суспільства, структуру системи фізкультурного руху в Україні, особливості діяльності різних її ланок.

2. Знати характеристики фізкультурних організацій, середовища, в якому вони працюють, соціальний, юридичний та етичний статус регламентування їх діяльності.

3. Вивчити функції управління, особливості їх прояву, зв'язувальні процеси, що супроводжують їх виконання.

4. Оволодіти знаннями та базовими вміннями управління формальними і неформальними групами та конфліктними ситуаціями.

5. Знати систему кадрового забезпечення сфери фізичної культури: порядок підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації та використання спеціалістів.

6. Отримати уявлення про стан міжнародного спортивного руху на сучасному етапі, особливості діяльності міжнародних спортивних об'єднань різних типів.

Розділ 1 передбачає знайомство з історією формування науки та навчального предмета в системі фізкультурної освіти. Він містить інформацію про тлумачення основних понять, що будуть використовуватись в ході вивчення дисципліни та сучасні підходи до визначення концепції управління як науки.

Розділ 2 присвячений вивченню побудови системи управління фізкультурним рухом в Україні, особливостей підпорядкування та змісту діяльності державних і громадських органів управління та первинних фізкультурних осередків.

Розділ 3 присвячений питанням кадрового забезпечення сфери фізичної культури. В ньому розглянуто систему підготовки фізкультурних фахівців, наукових кадрів, заходи з їх ефективного використання.

Розділ 4 висвітлює види та характеристики організацій сфери фізичної культури. В ньому детально розглядаються складові компоненти середовища діяльності організацій. Пояснюються питання соціальної і юридичної відповідальності та етики фізкультурних організацій. Розглядається регламентування діяльності: організаційне, правове, нормативне, адміністративне, економічне.

Розділ 5 присвячений вивченню функцій управління. В ньому розглянуто класифікацію функцій і детально висвітлені функції управління: планування, організація, мотивація, контроль, а також процеси, які є зв'язаними при виконанні функцій: прийняття рішень та комунікації.

Розділ 6 містить інформацію про управління сумісною працею співробітників фізкультурних організацій; знайомить з формальними і неформальними групами, характерними особливостями влади та керівництва, виникненням конфліктних ситуацій та методами їх усунення.

Розділ 7 висвітлює питання сучасного стану міжнародного спортивного руху, особливостей побудови та змісту діяльності Міжнародного Олімпійського комітету (МОК), міжнародних спортивних федерацій з видів спорту (МСФ), інших міжнародних спортивних об'єднань.

Кожен з розділів закінчується підсумком, переліком контрольних запитань та літературних джерел, що рекомендуються автором для поглибленого вивчення окремих питань.

В основу посібника покладені матеріали лекцій з курсу "Управління фізичною культурою", які читались автором студентам Львівського державного інституту фізичної культури у 1994-1995 рр.

Розділ 1. ВСТУП ДО КУРСУ "УПРАВЛІННЯ ФІЗИЧНОЮ КУЛЬТУРОЮ"

Наука управління розглядається фахівцями різних країн як наука міжгалузєва. Вона має давню історію, налічує велику кількість наукових шкіл, концепцій та визначень. Одне з них, найбільш популярне, належить П.Друкеру. За його визначенням управління - "особливий вид діяльності, що перетворює неорганізовану юрбу людей у ефективну, цілеспрямовану та продуктивну групу" (24)*.

Проблеми управління, як науки в сфері фізичної культури, почали розглядатися відносно недавно. Тому розробленої самостійної концепції управління саме фізичною культурою на сьогоднішній день не існує. Але слід зазначити, що міжгалузєвість науки робить логічним розглядання проблем управління фізичною культурою із залученням та використанням досягнень теорії управління, її загальних концепцій.

У навчальному посібнику викладено матеріал, який базується на узагальненні досягнень управлінської науки та практики в різних сферах діяльності людини, в першу чергу, в сфері соціального управління.

Фізична культура являє собою одну із соціальних сфер діяльності суспільства. Вона має систему спеціальних державних і недержавних установ різних типів, нормативно - правову базу діяльності, систему комунікацій, підготовки кадрів, інші ресурси. Для досягнення соціально-важливих цілей, до яких прагне сфера фізичної культури, всім цим необхідно управляти.

Управління фізичною культурою являє собою систему конкретних форм і методів свідомої діяльності, спрямованої на забезпечення ефективного функціонування і планового розвитку сфери фізичної культури, з метою більш повного задоволення потреб людей у фізичному вдосконаленні.

1.1. Зародження міжгалузєвої науки управління. Управління фізичною культурою як наука та навчальний предмет

Якщо посилатися на визначення управління, яке наведено вище, можна стверджувати, що названий вид діяльності виник ще тоді, коли людина почала існувати колективно, тобто у Стародавньому Світі. Що стосується науки управління, то її виникнення обумовлено появою перших друкованих праць, теорій, концепцій, наукових та навчальних закладів.

* Посилання на першоджерела - див. перелік літератури в кінці кожного розділу

Перші кроки наука управління зробила у галузі промислового виробництва. У 1911 р. появилася велика зацікавленість щодо управління тому, що саме тоді у США побачила світ книга Фредеріка Тейлора "Принципи наукового управління". Ця книга традиційно вважається початком визнання управління наукою та самостійною сферою досліджень. Було б невірним вважати, що названа книга з'явилася випадково. Розуміння того, що будь-якою організацією можна управляти систематизовано, щоб більш ефективно досягати мети, розвивалося з середини ХІХ століття. Але ідея того, що управління може бути вагомим у розвитку і успіху організації, вперше побачила світ завдяки Фредеріку Тейлору (5,6). Пізніше наука управління набула статусу міжгалузевої науки: промисловості, сільського господарства, транспорту, торгівлі, сфери послуг тощо. Метою даної науки є вивчення загальних закономірностей, всього того східного і однорідного, що є в управлінні будь-якою сферою діяльності людей. Поступово розвиваючись, наука управління прийшла в навчальні заклади. Так у 1926 р. на кошти фонду Рокфеллеру при Гарвардському університеті була створена спеціальна група, що мала своїм завданням дослідження проблем організації і управління.

Поступово у США з'явилися численні журнали, присвячені питанням управління, стала видаватися спеціальна література. Курси з питань управління були поступово впроваджені до програм вищих навчальних закладів США, де готувалися фахівці різних профілів. У теперішній час вважається, що у США є понад 250 коледжів, університетів, спеціальних шкіл, семінарів тощо, де ведеться навчання, обговорення та вивчення проблем управління. Близько 50 вищих навчальних закладів мають спеціальні факультети, вся програма навчання яких концентрується навколо науки управління.

В Україні управлінська наука досить довгий час була націлена на вдосконалення адміністративно-командної системи. В своєму розвитку вона пройшла декілька етапів, під час яких розроблялись форми і методи державного централізованого управління, державного регулювання, адміністративного управління виробництвом, відбувалось удосконалення структур управління, вивчалось планування і організація виробництва, запроваджувались нові форми функціонування і взаємодії державних органів управління, проводились господарські реформи, радикальні зміни економічних відносин, формувалась національна економіка України.

На різних етапах розвитку в управлінську науку суттєвий внесок зробили такі українські вчені, як: О.Терлецький, М.Павлик, М.Драгоманов, М.Зібер, С.Подолянський, М.Туган-Барановський, І.Вернадський., М.Вольський, Г.Цехановецький, К.Воблий, Т.Вайнаровський, В.Бандера, І.Коропецький та інші(7).

Управління фізичною культурою як наука та навчальний предмет пройшли значний історичний шлях формування та розвитку. В 30-х роках в фізкультурних вузах вивчалися питання організації фізкультурної роботи, про що свідчать конспекти, матеріали, програми навчальних дисциплін інститутів фізичної культури ім.П.Ф.Лесгафта та ГЦІФК видані у 1933-1934 рр. Так у збірці матеріалів з навчальних дисциплін ГЦІФК (1934р.) містяться розділи присвячені організації самодіяльної фізкультурної роботи у початковій та середній школі, плануванню та обліку фізкультурної роботи в вузах (16).

У навчальні плани фізкультурних вузів окремим курсом "Організацію фізичної культури" було введено у 1948р., а у 1949 р. було видано друком програму вищезазваного навчального курсу (11) та методичний посібник для студентів "Історія фізичної культури і організація фізичної культури і спорту" (6). У 1952 р. видається ще один методичний посібник для інститутів фізичної культури, який носить назву "Організація фізичної культури і спорту в СРСР" (9).

Першою значною науковою працею з питань управління фізичною культурою була книга "Організація фізичної культури в СРСР" під редакцією Н.І.Нікіфорова та В.С.Польшанського, яку було видано у 1961р. Назване видання стало базою для розробки нової навчальної програми для інститутів фізкультури (1963р.), а також - у 1965р. навчального посібника "Організація фізичної культури" під редакцією вищезгаданих авторів (12, 13, 14).

У 1966р. побачила світ друкowana праця українського фахівця сфери управління фізичною культурою М.Бунчука "Організація фізичної культури" у вигляді методичного посібника для студентів заочної форми навчання, а в 1972 р., під такою ж назвою, було видано змістовну книгу, адресовану фізкультурним фахівцям і студентам (1, 10).

70-ті роки відзначились появою низки друкованих видань з питань управління фізичною культурою. Серед них: "Прогнозування і планування фізичної культури"(1972); "Шляхи удосконалення управління фізкультурним рухом" (К.Воронова, 1975); "Соціально-економічні проблеми фізичної культури і спорту" (Б.Кузьмак,

А.Осінцев, 1976). Двічі видавалися "Довідник фізкультурного працівника" під редакцією П.Ф.Савицького та "Супутник фізкультурного працівника" під редакцією В.А.Івоніна (15, 17, 18, 19).

У 1987 р. було видано підручник для інститутів фізичної культури, підготовлений авторським колективом: І.І.Переверзін, М.М.Бугров, Я.Р.Вількін та ін. Він називався "Управління фізичною культурою і спортом" (23).

Значний внесок у розвиток науки управління фізичною культурою зробив професор Українського університету фізичного виховання і спорту М.В.Жмарьов. Його книги побачили світ у 80-х роках: "Управління діяльністю тренера", "Системний підхід і цільове управління в спорті", "Управління діяльністю спортивної організації" (3, 4, 5).

В 90-ті роки спеціальна література з питань управління фізичною культурою майже не видавалась, за винятком "Супутника працівника фізичної культури" під редакцією П.Ф.Савицького (20). Підручник для інститутів фізичної культури також не перевидавався, навчальний курс носить ту саму назву, але зміни у його змісті відбулися значні, Саме тому виникла нагальна необхідність у підготовці навчального посібника "Управління фізичною культурою". Назва посібника базується на загально відомому визначенні фізичної культури, складовими якої є фізичне виховання і спорт.

1.2. Понятійний апарат теорії управління

Знайомство із понятійним апаратом науки управління буде тривати протягом всього періоду вивчення дисципліни. В цьому розділі ми розглянемо деякі з понять (визначень), без розуміння яких нам буде важко просуватися вперед. Перш за все, слід ще раз повернутися до визначення управління.

Управління - систематичний, цілеспрямований вплив на систему, її компоненти, або процеси, з метою підвищення ефективності їх функціонування.

В сфері фізичної культури можна виділити такі види управління:

1. Управління розвитком фізичної культури в країні, області, місті, районі.
2. Управління діяльністю окремої фізкультурної організації, спортивного комітету, ради спортивного товариства, спортивної школи, клубу.

3. Управління підготовкою спортсменів (3).

На сучасному етапі, коли мова йде про управління організацією, її підрозділами або окремими співробітниками, часто вживають поняття "менеджмент". Складається тенденція поступової заміни терміну (8).

Система - організоване складне ціле, сукупність або комбінація частин (компонентів), що знаходяться у взаємозв'язку та об'єднанні єдиною метою діяльності. Існує багато різновидностей систем, в тому числі - соціальні, до яких належить фізична культура. Соціальні системи - групи людей, що певний час знаходяться у безпосередньому контакті; організації з чітко оформленою соціальною структурою, етнічні або національні об'єднання, держави або групи взаємопов'язаних держав тощо.

Організація - названий термін застосовується в теорії управління в трьох значеннях:

- як група людей, що працюють разом (установа, заклад);
- як стан упорядкування, внутрішня форма, структура системи;
- як діяльність установи або людини у створенні упорядкованості, як організаційна робота.

В ході вивчення дисципліни ми будемо вживати назване поняття у різних визначеннях. В даному випадку, нас цікавить перше з них. *Організація* - це група людей, діяльність яких координується для досягнення спільної мети.

Керівництво - інтегруюча діяльність органу або посадової особи, яка спрямована на об'єднання дій організацій або спеціалістів.

Ціль - конкретні кінцеві результати, яких передбачається досягти у визначеному майбутньому, ключова категорія управління. У сфері фізичної культури цілі мають складний характер, відображаючи структуру та ієрархію системи. Можна розрізнити цілі загальносистемні, окремих організацій, підрозділів, виконавців.

Рішення - вибір альтернативи, тобто варіанту дій, який виключає інші.

Регламентування - встановлення меж та діапазонів дій, прав, повноважень та обов'язків організацій, підрозділів, співробітників.

Повноваження - обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля її співробітників для досягнення мети.

Ресурси – все те, що може бути застосовано для забезпечення функціонування та розвитку фізичної культури. У сфері фізичної культури можна визначити такі категорії ресурсів: природно-кліматичні, соціально-економічні, людські, матеріально-технічні, медико-біологічні, фінансові, науково-методичні, організаційні.

Обмеження – фактори, що у певній мірі регламентують діяльність керівника або організації в цілому. Розрізняють зовнішні та внутрішні обмеження. До перших відносяться всі фактори, що знаходяться поза межами організації, і на які вона не може вплинути (клімат, розташування баз, склад населення, ін.). До внутрішніх – перш за все, слід віднести кількісний та якісний склад співробітників, наявність матеріально-технічного, фінансового або іншого забезпечення.

Функції управління – відносно обособлені дії, що відображають напрямок або стадію управлінської діяльності та складають її зміст. В сфері фізичної культури має місце виконання основних та специфічних функцій управління.

Інформація – відомості, що розраховані на конкретного споживача, яким притаманна новизна, і які необхідні для прийняття рішень. За допомогою інформації здійснюється зв'язок між суб'єктом (що управляє) і об'єктом (ким управляють), а також між системою і оточуючим середовищем.

Детальніше про названі та інші поняття теорії управління мова буде йти в наступних розділах посібника.

1.3. Сучасні концепції теорії управління

Управління як наука налічує значну кількість наукових шкіл та концепцій, що ними висунуті і розвиваються.

Розглянемо в узагальненому вигляді деякі з них, що є найбільш популярними і базовими у вирішенні проблем управління в різних сферах життя.

Системний підхід – передбачає спосіб наукового та практичного вирішення складних проблем, при якому на перше місце висувається не аналіз складових частин або окремих об'єктів системи як таких, а характеристика системи або проблеми в цілому, на засадах розкриття механізмів, що забезпечують взаємодію об'єктів та цілісність всієї системи (З). Застосування системного підходу в управлінні спрощує завдання керівників і дозволяє

розглядати організацію в єдності частин, що її складають, і зв'язку із зовнішнім середовищем.

В останні роки в сфері фізичної культури ідеї та принципи системного підходу все частіше застосовуються при вирішенні проблем її розвитку, управлінні підготовкою спортсменів. В управлінні діяльністю спортивних організацій є перспективним застосування таких положень системного підходу як поняття про сукупність взаємодіючих компонентів, зв'язків та відносин, поняття про організацію як соціальну систему, якій притаманні цілісність, цілеспрямованість, динамічність, керованість, ієрархічність, відносна самостійність та відкритість (4).

Процесний підхід - розглядає управління як процес. Управлінська діяльність розглядається не як миттєва дія, а як серія безперервно пов'язаних дій. Їх називають управлінськими функціями. Кожна управлінська функція теж являє собою процес тому, що складається з серії взаємопов'язаних дій. Процес управління, згідно названого підходу, є сумою всіх функцій.

Різні автори, фахівці сфери управління розглядають різний перелік функцій. Угляд сучасної літератури дозволяє виявити такі функції: планування, організація, командування, мотивація, керівництво, координація, контроль, комунікація, дослідження, оцінка, прийняття рішень та ін. (3, 4, 6, 7, 23). Разом з тим, розповсюджена точка зору про те, що в процесі управління будь-якою організацією виконуються такі функції: планування, організація, мотивація, контроль. Названі види діяльності є необхідними для формування та досягнення цілей організації. Ці чотири первинні функції управління об'єднуються зв'язуючими процесами - комунікаціями та прийняттям рішень. Детальніше функції управління фізичною культурою розглянуті у розділі 5.

Ситуаційний підхід - є значним внеском в теорію управління. Він полягає у можливості прямого застосування наукового здобутку до конкретних ситуацій та умов. Головним чинником названого підходу є ситуація, тобто сукупність конкретних обставин, які мають вплив на організацію в даний, конкретний час. Ситуаційний підхід вимагає від керівника вміння "ситуаційного мислення", яке допомагає краще визначити прийоми, що у конкретних умовах будуть найбільш сприятливими для досягнення мети організації. Згідно ситуаційного підходу, в управлінні розрізняють три типи умов: відносно стабільні умови; умови, що змінюють лише частину характеристик середовища і організації; умови невизначеності.

Ситуаційний підхід не відкидає висвітлені вище підходи і не вважає їх невірними. Слід зазначити, що даний підхід увібрав до себе більшість характеристик процесного та системного підходів. Як і системний, ситуаційний підхід не є звичайним набором інструкцій, це спосіб мислення про організаційні проблеми та їх рішення. В ньому також збережена концепція процесу управління, що може бути застосована до будь-яких організацій. Однак ситуаційний підхід визнає, що хоча загальний процес подібний, специфічні прийоми, які повинен застосовувати керівник для ефективного досягнення мети організації, можуть значно варіювати.

Підсумок

Матеріали 1 розділу дають змогу скласти загальне уявлення про те, що наука управління почала формуватися наприкінці XIX століття у США, автором перших друкованих праць був Ф.Тейлор. Поступово наука управління значно розвинулась та стала міжгалузевою.

У сфері фізичної культури управління (як наука та навчальний предмет) почало формуватися в 30-тих роках, але до навчальних планів вузів, як самостійний предмет, увійшло в кінці 40-х років. Саме тоді було видано перший методичний посібник.

В подальші роки видавались друком монографії, підручники, навчальні посібники, довідники з питань управління фізичною культурою. В навчальних планах фізкультурних вузів предмет традиційно вважається профілюючим. Він тісно пов'язаний з іншими дисциплінами.

Найбільш розповсюдженими концепціями сучасної теорії управління є системний, процесний та ситуаційний підходи.

Контрольні запитання

1. Чому управління називають міжгалузевою наукою ?
2. Де і коли виникла наука управління? Хто вважається її засновником ?
3. Як формувався навчальний предмет "Управління фізичною культурою" в системі підготовки фізкультурних фахівців ?
4. Дайте визначення понять теорії управління та прокоментуйте їх.
5. Які Вам відомі концепції управління ? Охарактеризуйте їх зміст.

Література

1. Бунчук М.Ф. Организация физической культуры.-М.:ФиС, 1972 - 224 с.
2. Воронова В.А. Пути совершенствования управления физкультурным движением.-М.:ФиС, 1975 - 95с.
3. Жмарев Н.В. Системный подход и целевое управление в спорте.-К. :Здоров'я, 1984.-144с.
4. Жмарев Н.В. Управление деятельностью спортивной организации. - К.:Здоров'я, 1989.-168с.
5. Жмарев Н.В. Управление деятельностью тренера.-К.:Здоров'я, 1980 - 138с.
6. История физической культуры и организация физической культуры и спорта в СССР. Методическое пособие для студентов заочного отделения институтов физкультуры.-Л.:ГДОИФК им.Лесгафта, 1949.-79с.
7. Кузьмін О.Є. Сучасний менеджмент. Навчально-прикладний посібник.-Львів: Центр Європи, 1995.-176 с.
8. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента.-М.: Дело, 1992.-702с.
9. Организация физической культуры и спорта в СССР. Методическое пособие для институтов физкультуры.-М.: ФиС, 1952.-73с.
10. Организация физической культуры в СССР. Методическое пособие для студентов заочного обучения. Сост. М.Ф. Бунчук.-М.: ФиС, 1966. - 93с.
11. Организация физической культуры в СССР. Программа для институтов физкультуры. М., Л.: ФиС, 1949.-12с.
12. Организация физической культуры в СССР. Под об. ред. Н.И. Никифорова и В.С. Польшанского. М.: ФиС, 1961. 263с.
13. Организация физкультурного движения в СССР.: Программа для институтов физкультуры.-М.: ФиС, 1963. 12с.
14. Организация физической культуры. Учебное пособие для институтов физкультуры. Изд. доп. и перераб. / Под об. ред. Н.И. Никифорова и В.С. Польшанского. - М.: ФиС, 1965 - 296с.

15. Прогнозирование и планирование физической культуры.- М.:ФиС, 1972.-87с.
16. Сборник материалов по учебным дисциплинам ГЦИФК 1932-1933 уч. г.-М.:ОГИФ Физкультура и туризм, 1934.-516с.
17. Социально-экономические проблемы физической культуры и спорта. /Сост.Б.С.Кузьмак и А.А.Осинцев.-М.:ФиС.1976.-207с.
18. Справочник физкультурного работника. /Под об.ред.П.Ф.Савицкого. - Киев:Здоров'я,1976-343с.
19. Спутник физкультурного работника./Под об.ред.В.А.Ивонина.-М. :ФиС,1972.-368с.;1977.-352с.
20. Спутник работника физической культуры и спорта./Под ред.П.Ф. Савицкого.-К.:Здоров'я,1990.-350с.
21. Столбов В.В. История и организация физической культуры спорта. Учебное пособие для педагогических институтов.- М.: "Просвещение", 1982.-187с.
22. Управление физкультурным движением.Учебник для институтов физкультуры. /Под об.ред.В.А.Ивонина и К.А.Кулинковича.-М.:ФиС., 1977.-287с.
23. Управление физической культурой и спортом.Учебник для институтов физкультуры. / Ав. кол.: И.И. Переверзин, Н.Н. Бугров, Я.Р. Вилькин и др. - М.: ФиС.,1987.-288 с.
24. Peter Drucker. People and Performance: The Best of Peter Drucker on Management (New-York: Harper Pow, 1977).



РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ В УКРАЇНІ

До соціальних систем, про які мова йшла у розділі 1, слід віднести структурні підрозділи суспільства. Це економічна, політична, правова системи, наука, культура, фізична культура. Основним компонентом соціальних систем є людина. Такі системи мають певний перелік загальних характеристик. Це відкритість, цілісність, ієрархічність, структурність тощо. Всі ці характеристики доповнюють одна одну і дають можливість цілісного сприйняття тієї чи іншої системи. Зупинимось детальніше на характеристиці фізичної культури як соціальної системи.

2.1. Фізична культура як соціальна система суспільства

Згідно теорії систем фізичну культуру можна розглядати як підсистему суспільства, а також - як відносно самостійну систему, яка увібрала в себе декілька підсистем, що в свою чергу можуть бути також розглянуті і вивчені як самостійні системи.

Ознаками фізичної культури як соціальної системи є такі:

- спрямованість її діяльності на людину, особистість якої є об'єктом впливу всієї системи в цілому та окремих її підсистем;
- невід'ємність системи від загальної соціальної системи держави та суспільства;
- складність всієї системи та складність завдань, що вона вирішує.

Охарактеризуємо фізичну культуру як соціальну систему з точки зору її відкритості, цілісності, цілеспрямованості, динамічності, ієрархічності, структурності.

1. *Відкритість* системи фізичної культури обумовлена тим, що вона існує завдяки постійному обміну із зовнішнім середовищем. На розвиток системи мають суттєвий вплив такі фактори як тип соціальної побудови держави, рівень соціально-економічного розвитку, склад населення, його традиції, інтереси, національні особливості. Тому систему фізичної культури слід розглядати невід'ємно від соціальної системи суспільства, частиною якої вона є. Удосконалення системи фізичної культури повинно базуватися на врахуванні названих соціальних факторів.

Фізична культура в цілому працює на досягнення цілей визначених суспільством, існує завдяки ресурсам, які надходять із

зовні і деякі результати її діяльності теж виходять за рамки самої системи і працюють на оточуюче середовище (тобто суспільство). Це ще раз підтверджує взаємозалежність системи і середовища.

2. *Цілісність* - характеризується тим, що взаємодія компонентів, які входять до системи фізичної культури, породжує нові інтегративні якості, які не притаманні її складовим. Одночасно, названі якості не є сумою якостей компонентів, а суттєво новими якостями. Так, взаємодія в системі організацій, що здійснюють фізичне виховання, набір, відбір, попередню базову та завершальну підготовку спортсменів, а також організацій, що здійснюють матеріально-технічне, науково-методичне забезпечення полягає в тому, що кожна з них вирішує свої, властиві їй завдання, але з врахуванням загальносистемних цілей.

Система фізичної культури одночасно є відносно самостійною, такою, що має свої цілі, завдання, принципи функціонування у взаємодії із середовищем, що також характеризує її як цілісну систему.

3. *Цілеспрямованість* фізичної культури полягає у тому, що як системі в цілому, так і її окремим організаціям притаманне прагнення до досягнення цілей. Саме для цього організації, що входять у систему, вступають між собою у взаємодію.

Загальносистемні цілі формуються на рівні суспільства, на державному рівні. При перенесенні на більш низькі рівні системи вони набувають характеру конкретних показників.

4. *Динамічність* системи фізичної культури характеризує безперервність її змін в цілому, а також окремих частин. Змінюються рівень спортивних результатів, інвентар, обладнання, форми організації діяльності фахівців, матеріально-фінансове забезпечення тощо. Всі ці зміни відбивають об'єктивний процес розвитку системи фізичної культури, що повинно враховуватись у діяльності спортивних організацій.

5. *Ієрархічність* системи обумовлена тим, що у ній існує підпорядкованість цілей, завдань, підсистем та об'єктів. Саме ієрархічність дозволяє виділити рівні цілей та завдань діяльності (загальносистемний, окремих підсистем, об'єктів).

6. *Структурність* полягає в тому, що можна виявити та описати структуру системи фізичної культури через її вивчення з'ясувати особливості та зміст функціонування системи, побудову та підпорядкованість її компонентів. Саме структуру фізичної культури

в Україні ми розглянемо у наступному підрозділі. Це суттєво допоможе поглибити знання про систему фізичної культури в цілому, буде важливим кроком до вивчення всіх наступних тем.

Система фізичної культури в Україні має у своєму складі велику кількість підсистем - організацій. Загалом, всі складові системи можна поділити на дві групи: державні і громадські організації.

Управління системою фізичної культури в Україні також здійснюється на базі взаємодії двох чинників: державного та громадського. Пам'ятаючи це, розглянемо послідовно підсистеми державних і громадських органів управління в сфері фізичної культури.

2.2. Державні органи управління фізичною культурою

Державні органи управління, до компетенції яких входить фізична культура, умовно можна поділити на три групи: органи *загальної, відомчої та спеціальної компетенції*.

До першої з названих груп відносяться такі, що у своїй діяльності розглядають та вирішують питання із різних сфер життя нашої країни, в тому числі фізичної культури. Найголовнішим представником органів управління загальної компетенції є Верховна Рада України. Це вищий орган законодавчої влади, який приймає законодавчі акти, що регулюють розвиток фізичної культури в країні. Так Верховною Радою України у грудні 1993 року прийнято Закон України "Про фізичну культуру і спорт", який є законодавчою базою функціонування всіх підсистем фізичної культури. Крім названого закону, Верховною Радою прийнято ще ряд законів, у яких йдеться про фізичну культуру (про охорону здоров'я, працю, освіту, ін.)

У складі Верховної Ради України діє депутатська комісія в справах молоді, спорту і туризму. Вона вивчає проблеми, бере участь у розробці рішень Ради, організує роботу з їх виконання, здійснює контроль.

Аналогічні функції виконують Ради народних депутатів обласного, міського та районного рівнів. Крім того, Ради народних депутатів, регіональні адміністрації формують склад та керують діяльністю відповідних комітетів фізичної культури та спорту - державних органів спеціальної компетенції.

Рішення Рад народних депутатів носять законодавчий характер і є обов'язковими для всіх фізкультурних організацій, що розташовані на їх території. Зміст роботи депутатських комісій

визначається планом роботи, у якому враховуються пропозиції депутатів і накази виборців.

Другу групу державних органів, в компетенції яких знаходяться питання фізичної культури, складають органи *відомчої компетенції*. До її складу входить ряд міністерств і відомств та їх органи на місцях. До другої групи відносяться зокрема: Міністерство освіти України, Міністерство охорони здоров'я, Міністерство культури, Міністерство Оборони, Комітет Національної безпеки, Міністерство внутрішніх справ та інші.

Для керівництва розвитком фізичної культури в рамках міністерств утворені відповідні управлінські структури. Так у системі Міносвіти України діє Центральний спортивний клуб "Гарт", який є державною (бюджетною) організацією. Спортклуб "Гарт" керує розвитком фізичної культури серед дітей, учнівської та студентської молоді. Відповідні спортивні клуби існують в областях.

Третю групу органів державного управління складають органи *спеціальної компетенції*. До цієї групи входять Міністерство України у справах молоді і спорту, а на обласних, міських, районних рівнях - комітети, відділи, сектори.

Міністерство України у справах молоді і спорту - є центральним органом державної виконавчої влади, підвідомчим Кабінету Міністрів України. Міністерство забезпечує реалізацію державної політики з питань молоді, фізичної культури і спорту, несе відповідальність за їх розвиток. У межах своєї компетенції Міністерство організує виконання актів законодавства України і здійснює систематичний контроль за їх виконанням.

До сфери управління міністерства належать спортивні заклади, підприємства, будівельні організації, науково-дослідні, проектно-конструкторські установи, фізкультурні заклади, школи вищої спортивної майстерності.

Мінмолодьспорту очолює міністр, який призначається відповідно до Конституції України. Для колективного вирішення питань, обговорення найважливіших напрямків діяльності в міністерстві утворено колегію. Члени колегії затверджуються Кабінетом Міністрів України. Структурна побудова Мінмолодьспорту подана на рисунку 1.

До основних напрямків діяльності Міністерства відносяться:

- координація діяльності з актуальних проблем молодіжного та фізкультурного руху громадських, молодіжних об'єднань, товариств, асоціацій, федерацій;
- внесення до Кабінету Міністрів України пропозицій про створення умов для розвитку фізичної культури;
- заходи соціального захисту спортсменів;

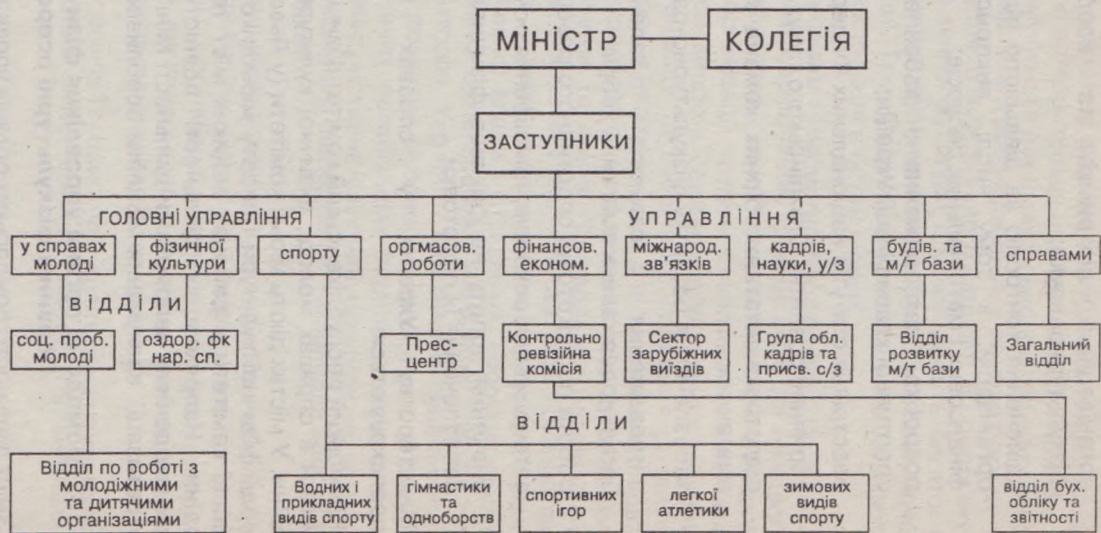


Рис. 1 Структура Міністерства України у справах молоді і спорту

- розвиток міжнародних спортивних зв'язків;
- організаційна підтримка та координація розвитку фізкультурної науки;
- здійснення контролю за діяльністю підпорядкованих йому організацій, в тому числі, використанням державних фінансових і матеріальних ресурсів;
- розробка, затвердження і забезпечення дотримання спортивної класифікації України;
- реєстрація статутів національних Федерацій з видів спорту;
- сприяння розвитку Олімпійського руху;
- підготовка штатних збірних команд України, участь їх у змаганнях;
- забезпечення розвитку фізкультурно-оздоровчої роботи;
- затвердження єдиного календарного плану загальнодержавних змагань і зборів;
- робота по підготовці спортивного резерву;
- затвердження рекордів, присвоєння почесних звань;
- вивчення попиту на фахівців фізичної культури і спорту, забезпечення їх підготовки.

Міністерству України у справах молоді і спорту підпорядковуються:

Кримський республіканський комітет фізичної культури і спорту, комітети в справах молоді, фізичної культури і спорту областей України. У містах діють міські комітети (у Львові - відділ в справах молоді, фізичної культури і спорту міськвиконкому). Діють також районні комітети у районах великих міст та районах областей України. Напрямки їх діяльності повністю узгоджуються з вищенаведеними напрямками діяльності Міністерства за умови їх конкретизації, врахування місцевих особливостей та ресурсів.

2.3. Громадські органи управління фізичною культурою. Первинні фізкультурні осередки

Зміст діяльності громадських органів управління в сфері фізичної культури за своїми цілями та напрямками багато в чому подібний із змістом діяльності державних органів управління. Одночасно

громадські органи управління керують фізичною культурою у своїх сферах з врахуванням місцевих, відомчих особливостей, традицій тощо. Вони побудовані за територіально-відомчим принципом, а органи управління формуються в них шляхом виборів. Фінансуються громадські органи управління з різних джерел, в останні роки деякі з них частково фінансуються із державного бюджету. Громадських організацій у сфері фізичної культури працює досить багато. В даному посібнику неможливо зупинитися на діяльності всіх існуючих громадських організацій. Тому розглянемо деякі з них, що мають давню історію, а також створені в останні роки.

Фізкультурно - Спортивне товариство профспілок "Україна" - є масовою, добровільною, самостійною громадською організацією, яка на умовах індивідуального і колективного членства об'єднує громадян, громадські організації, трудові колективи промислових підприємств, колективи вищих і середніх спеціальних учбових закладів з метою організації та всебічного сприяння розвитку фізичної культури, створення належних умов для зміцнення здоров'я народу України. Товариство є незалежним від державних, господарських, політичних та інших громадських організацій. Керується Конституцією, законами України та статутом Товариства. Товариство співпрацює з іншими фізкультурними організаціями України, органами державної влади і управління, кооперативами, творчими та громадськими організаціями. Діяльність Товариства поширюється на територію України. Головними завданнями Товариства є широкий розвиток масового фізкультурного руху в профспілкових виробничих організаціях України та підготовка спортивних резервів, використання фізичної культури як засобу духовного впливу, національного відродження і зміцнення здоров'я трудящих та членів їх сімей.

Товариство є юридичною особою, має прапор, емблему, нагрудні знаки, іншу атрибутику. Основою Товариства є первинні фізкультурно-спортивні організації: колективи фізкультури, фізкультурно-оздоровчі, спортивні клуби, які створюють за місцем роботи, навчання або проживання членів товариства.

Діяльність виборних органів Товариства будується на принципах колективного керівництва і підзвітності перед первинними організаціями.

Формування виборних органів здійснюється знизу - доверху шляхом висунення кандидатур і виборів безпосередньо на зборах, конференціях, пленумах, де одночасно вирішуються питання кількості членів у виборних органах. Вищим органом Товариства є

з'їзд, який скликається 1 раз у 5 років. В період між з'їздами, по мірі необхідності, може скликатися Всеукраїнська конференція. Діяльністю Товариства, в межах повноважень, визначених з'їздом, керує Центральна Рада.

Товариство побудовано за територіально-галузевим принципом. В його складі працюють районні, міські, обласні організації та організація Кримської автономної республіки.

Вищим органом названих організацій є конференції, що скликаються один раз у 5 років. В період між конференціями діяльністю організацій керують відповідні ради, які репрезентують Товариство у стосунках з державними, господарськими, профспілковими та іншими організаціями на місцях. Одночасно з радами обираються ревізійні комісії, які здійснюють контроль за станом їх фінансово-господарської діяльності.

Кошти Товариства утворюються з внесків, пожертвувань, виставок, лотерей, лекцій, спортивних та інших заходів, прибутків від виробничої, господарської та видавничої діяльності. Право розпорядитися коштами належить виборним органам Товариства. Всі кошти від господарської та виробничої діяльності використовуються тільки для виконання статутних цілей та завдань.

Для задоволення фізкультурних потреб працівників залізничного транспорту та членів їх сімей організовані *спортивні клуби "Локомотив"*. Вони працюють у складі ФСТП "Україна". Кожна з 6 залізниць, що є в Україні, має спортивний клуб у підпорядкуванні управління залізниці. Названому клубу підпорядковуються клуби відділків залізниці, державних підприємств з перевезення вантажів та пасажирів, культурно-спортивні комплекси, дитячо-юнацькі спортивні школи.

Фінансування залізничних фізкультурних ланок здійснюється державною адміністрацією залізничного транспорту України "Укрзалізниця" та профспілкою працівників залізничного транспорту.

Фізкультурно - спортивне товариство "КОЛОС" агропромислового комплексу України - є масовою, добровільною, самостійною громадською організацією, яка об'єднує на умовах індивідуального і колективного членства громадян України, підприємства і організації АПК, підприємства і організації інших галузей народного господарства, розташовані в сільській місцевості.

Товариство побудоване за територіально-галузевим принципом. Його основа первинні фізкультурні організації (осередки). Первинні організації можуть об'єднуватись у районні, обласні та республіканські ради Товариства, з якими вони будують свої взаємовідносини на основі угод і уповноважують їх вирішувати програмні та статутні завдання на відповідних рівнях.

Формування керівних виборних органів Товариства відбувається шляхом висунення кандидатур і виборів безпосередньо на конференціях, пленумах.

Вищим органом Товариства є республіканський з'їзд, який скликається, як правило, один раз на п'ять років. З'їзд обирає Центральну Раду товариства та його голову, Центральну контрольно-ревізійну комісію.

Центральна Рада товариства керує його діяльністю в межах повноважень, визначених з'їздом, проводить пленарні засідання в міру потреби. Для керівництва діяльністю Товариства між пленумами, Центральна Рада на своєму пленарному засіданні обирає заступників голови та президію Центральної Ради. При Президії Центральної ради можуть створюватись комітети, комісії та інші формування.

Центральна ревізійна комісія Товариства здійснює контроль за виконанням рішень вищих органів Товариства, доцільне використання коштів бюджету, проводить ревізії та перевірки фінансово-господарської діяльності підвідомчих установ, підприємств і спортивних споруд.

Районні міжгосподарські фізкультурно-спортивні клуби, районні та обласні ради Товариства створюються для проведення на території району і області всієї організаційно-практичної роботи, визначеної Статутом Товариства, надання всебічної допомоги первинним організаціям.

Кошти Товариства утворюються з фінансування профспілки працівників АПК та інших галузевих комітетів профспілки, соціального страхування, місцевих бюджетів, надходжень від проведення різноманітних платних заходів і платних послуг населенню власної господарської діяльності, спонсорів тощо.

Закон "Про пріоритетний розвиток села та агропромислового комплексу України" (1992 р.) дав змогу покращити фінансовий стан ФСТ "Колос" за рахунок збільшення бюджетного фінансування.

Товариство є юридичною особою, має свій прапор, емблему, нагрудні знаки, вимпел, медалі, знак "Почесний член товариства "Колос".

Українське фізкультурно - спортивне товариство "ДИНАМО" - є громадською організацією працівників та військовослужбовців органів внутрішніх справ та державної безпеки України, робітників та службовців установ та підприємств МВС та КДБ, а також членів їх сімей. Товариство побудоване за територіально-відомчим принципом.

Для забезпечення своєї діяльності товариство утворює: виробничі підприємства, асоціації, акціонерні товариства, фізкультурно-спортивні клуби, центри, команди. Здійснює будівництво і експлуатацію спортивних споруд, організує збутову мережу оптової та роздрібної торгівлі, створює свою інформаційно-рекламну базу та видає друковану, відео і аудіопродукцію, створює творчі та інші об'єднання, майстерні, мисливсько-рибальські та інші організації і підприємства, здійснює зовнішньоекономічну діяльність.

Первинні організації товариства можуть об'єднуватись за виробничою ознакою і створювати спільні організації. Клуби об'єднують секції з видів спорту і створюються за виробничою, професійною, територіальною ознакою згідно рішення президії відповідної територіальної Ради товариства. Клуби можуть об'єднуватись у асоціації, спілки, інші утворення.

Органи Товариства обираються аналогічно з процедурою обрання, що викладена вище (див. ФСТП "Україна", ФСТ "Колос").

Республіканська конференція Товариства скликається 1 раз на 4 роки. Вона обирає президію, яка проводить свої засідання 1 раз у квартал. Структура управління Товариством є трьохланковою: республіканська рада, ради територіальних організацій, ради первинних організацій. Територіальні організації товариства: Кримська автономна республіканська, 24 обласних, Київська міська. Первинні організації працюють в установах, навчальних закладах, частинах і з'єднаннях військ, правоохоронних органів країни.

Кошти Товариства складаються з щорічних внесків; відрахувань від прибутку підприємств, що входять до структури територіальних організацій; експлуатації спорспоруд і баз, проведення змагань, платних послуг, господарської та комерційної діяльності, спонсорів, фірмової торгівлі, лотерей, аукціонів, видавничої діяльності.

Фінансові прибутки Товариства використовуються на досягнення його статутних цілей, розвиток соціально-економічних програм. Товариство є власником промислових підприємств, спортивних споруд, риболовецько-мисливських та оздоровчих спортивних баз з їх рухомим і нерухомим майном, обладнанням, сировиною та коштами на банківських рахунках.

Товариство має свої прапор, емблему, членський квиток, нагрудний знак і спортивну форму. Воно є юридичною особою.

Значну групу керівних громадських організацій складають *Національні федерації з видів спорту*. Їх в Україні працює понад 50.

Федерації - самостійні громадські організації, яким Законом України "Про фізичну культуру і спорт" делеговані повноваження з управління та розвитку видів спорту. Вони мають виключне право репрезентувати свій вид спорту на міжнародних змаганнях. Засновниками національних федерацій є Міністерство у справах молоді і спорту. Федерації є юридичною особою і виконують завдання удосконалення підготовки спортсменів, тренерів, суддів; забезпечення успішних виступів на Олімпійських іграх, чемпіонатах Світу, Європи, інших змаганнях; соціального захисту спортсменів, тренерів, піклування про ветеранів; пропаганди видів спорту.

Національна федерація України спрямовує діяльність федерацій областей і міст з відповідного виду спорту. Вищим органом національної федерації є Конференція, яка проводиться один раз на чотири роки. Конференція формує та обирає президію, що управляє діяльністю федерації в період між конференціями і збирається на свої засідання один раз на рік. Виконавчо-розпоряджувальним органом федерації є виконком, який проводить засідання один раз у два місяці.

Федерацію з виду спорту очолює президент, який має заступників (віце-президентів). Кошти національних федерацій складаються: з асигнувань Мінмолодьспорту; коштів збірних команд України; заявочних внесків від проведення змагань, прибутку від змагань; членських внесків; відрахувань від контрактів, що укладаються спортсменами, тренерами з іноземними спортивними організаціями; прибутків від власної господарської діяльності; добровільних пожертв, спонсорських внесків. Федерації є юридичними особами.

Вище подано інформацію про громадські організації, що існують в Україні досить давно. Вони змінювали інколи свої назви, систему

підпорядкування, припиняли своє існування на певний час і відроджувались знову для виконання суспільнозначущих завдань. Далі мова піде про громадські організації, що виникли в останні роки. Найбільш значна з них - *Національний Олімпійський Комітет України* (НОКУ), утворений у 1990р. і визнаний МОК у 1992р. НОКУ побудований та працює згідно Типового статуту НОК, що міститься в Олімпійській Хартії. Очолює НОКУ президент. Першим президентом НОКУ обрано видатного спортсмена, дворазового чемпіона Олімпійських ігор - В.Ф. Борзова. Президент має заступників - трьох віце-президентів.

Члени НОКУ обираються на чотири роки. По закінченні визначеного терміну, строк дії мандатів членів НОКУ підтверджується спеціальними сесіями Генеральної асамблеї (так називаються загальні збори членів НОКУ) на наступні чотири роки. Осіб, що входять до складу НОКУ, можна поділити на чотири групи:

- представники територій (областей, міст Києва та Севастополя). Вони призначаються НОКУ на підставі принципу зворотного представництва. Здебільшого - це голови обласних комітетів фізкультури і спорту.
- Представники національних федерацій з олімпійських та неолімпійських видів спорту, що вступили у Міжнародні федерації. Представники даної групи обираються в НОКУ за принципом прямого делегування.
- Представники громадських організацій, в компетенції яких є питання фізичної культури і спорту. Обираються також за принципом прямого делегування.
- Окремі особи, що можуть сприяти розвитку Олімпійського руху в Україні; почесні члени та покровителі (спонсори).

До складу НОКУ входить Президент Національної Олімпійської академії України.

НОКУ створений Українською асамблеєю засновників, без обмеження строку існування. Він є самостійною громадською організацією, юридичною особою, має власну печатку із зображенням своєї символіки, рахунки у банках. Штаб-квартира НОКУ знаходиться у Києві.

Керівним органом НОКУ у період між генеральними асамблеями (що проводяться один раз на рік) є виконком. До його складу входять: три віце-президенти, 9 представників національних федерацій, виконавчий директор, скарбник. Засідання виконкому

відбуваються один раз в квартал. Офіційною мовою НОКУ є українська. Для виконання своїх завдань НОКУ формує постійні і тимчасові комітети та комісії.

Бюджет НОКУ складається з:

- коштів, що виділяються державними, спортивними, громадськими, відомчими та іншими організаціями;
- спонсорських внесків;
- прибутків, від продажу прав використання символіки НОКУ;
- прибутків від спеціальної Олімпійської грошово-речової лотереї;
- прибутків від видовищно-спортивних вистав, лекційної пропаганди, рекламно-видавничкої діяльності;
- прибутків від укладання рекламних та ділових угод (спільні підприємства, заходи) з іноземними партнерами;
- добровільних внесків окремих осіб, інших джерел прибутків, які не повинні впливати на самостійність і незалежність НОКУ.

НОКУ має свій прапор, гімн, емблему, девіз, видає власну газету.

У вересні 1993р. на сесії МОК у Парижі Президент НОКУ В.Ф.Борзов був обраний членом МОК. Він став представником МОК в Україні.

Активізація громадського руху в Україні останніх років є причиною утворення ряду громадських організацій в сфері фізичної культури. Одним з прикладів таких організацій є *Українська Спортивна Асоціація (УСА)*, яка має свої організації в ряді західних областей України.

Організація УСА є регіональною громадською організацією, що об'єднує на добровільних засадах спортивних фахівців, спортсменів, шанувальників спорту, аматорів.

УСА діє методами демократичного самоуправління, об'єднує індивідуальних і колективних членів. Вищим керівним органом УСА є конференція або загальні збори, що скликаються не рідше 1 разу на рік. Для організації практичної діяльності на них обирається координаційна рада, голова, заступники, ревізійна комісія.

Програмними цілями УСА є популяризація та розвиток фізичної культури, активізація громадської думки, ініціативи спортивної

громадскості у національному відродженні українського спорту, гуманізації спортивної діяльності, соціальної та правової захищеності спортсменів та фахівців.

УСА є юридичною особою, має свій друкований орган, атрибутику. Кошти її утворюються за рахунок добровільних внесків, прибутків від виробничої, комерційної, посередницької, видавничої, рекламної, іншої госпрозрахункової діяльності, надходжень від благодійних та інших заходів.

Продовжуючи знайомство з громадськими організаціями, що виникли в сфері фізичної культури в останні роки, слід назвати *Спортивну спілку студентів України та Спортивну спілку учнівської молоді України*. Організації залучають у фізкультурний рух студентів та школярів, а також репрезентують студентський та шкільний спорт України на міжнародних змаганнях.

Спілки є юридичною особою, мають у своїй структурі обласні організації, що працюють у більшості областей України. Організаційна побудова, порядок виборів керівних органів Спілок є традиційними для громадських організацій.

Первинні фізкультурні осередки (колективи фізкультури, спортивні клуби) є основою громадського фізкультурного руху. Вони утворюються, як правило, за місцем роботи або навчання.

Для проведення роботи в малочисельних трудових колективах, в яких не можуть бути створені самостійні осередки, можуть створюватися об'єднані (за галузевим або територіальним принципом).

Первинні осередки самостійно вирішують питання про членство у товариствах та визначають свою структуру. Вищим органом осередку є загальні збори (конференція) членів, які скликаються у міру потреби, але не менше одного разу на 2-3 роки. Збори вирішують різні питання діяльності первинного осередку, а також обирають делегатів на конференцію відповідної Ради товариства, до якої входить первинний осередок.

Первинний осередок може мати свій статут, який реєструється у встановленому порядку, після чого організація набуває прав юридичної особи.

Для проведення повсякденної роботи в первинному осередку на зборах (конференції) обирається Рада (правління). Первинний фізкультурний осередок:

- створює необхідні умови для занять фізичною культурою і спортом;
- створює секції з видів спорту, групи оздоровчої спрямованості і спортивні команди, організує їх регулярну роботу;
- організовує і проводить масові фізкультурно-оздоровчі та спортивні заходи; - проводить агітаційно-пропагандиську роботу тощо;
- організовує фінансове забезпечення статутної діяльності.

Фізкультурні осередки фінансуються переважно з профспілкового бюджету і з бюджетів підприємств і установ, у яких вони утворені. Кошти можуть також залучатися з будь-яких джерел, що не вступають у протиріччя з положеннями статутів і є законними.

2.4. Спортивні школи як складова системи фізичної культури

Розглядаючи систему фізичної культури в Україні, зупинимось детальніше на одній з її складових - підсистемі спортивних шкіл. Згідно теорії систем, цю підсистему можна уявити як самостійну систему із своїми цілями діяльності, елементами, зв'язками.

Система спортивних шкіл - сукупність позашкільних державних і недержавних установ, основною діяльністю яких є спортивна підготовка дітей, підлітків та молоді.

Система спортивних шкіл складається з наступних елементів:

- дитячо-юнацькі спортивні школи (ДЮСШ)
- спеціалізовані дитячо-юнацькі школи олімпійського резерву (СДЮШОР)
- школи вищої спортивної майстерності (ШВСМ)
- училища фізичної культури, училища олімпійського резерву, спеціалізовані класи (одночасно є складовою системи спортшкіл та системи загальноосвітніх шкіл).

Засновниками *ДЮСШ* можуть бути: комітети фізичної культури і спорту, спортивні товариства, а також підприємства, об'єднання, організації будь-якої форми власності (як в місті, так і на селі).

Незалежно від відомчої належності ДЮСШ відкриваються за узгодженням з місцевими Радами народних депутатів і комітетами фізичної культури і спорту.

ДЮСШ відкривається при наявності тренерських кадрів, необхідної власної або орендованої матеріально-спортивної бази, фінансових коштів, в тому числі фонду оплати праці в обсязі не менше 8 ставок тренерів-викладачів; в сільській місцевості спортшколи можуть бути відкриті при наявності 4 ставок тренерів-викладачів.

Завданнями ДЮСШ є: гармонійний розвиток особистості, фізична підготовка, зміцнення здоров'я дітей засобами фізичної культури і спорту, розвиток їх здібностей з обраного виду спорту.

ДЮСШ надає дітям і підліткам рівні умови для зарахування та навчання, а тим, які мають перспективу для спорту вищих досягнень - необхідні умови для спортивного удосконалення. ДЮСШ можуть бути спеціалізованими та комплексними (культивує один або декілька видів спорту).

СДЮШОР створюються на базі кращих ДЮСШ з 1-2 споріднених видів спорту, які досягли високого рівня роботи по підготовці кваліфікованих спортсменів.

Відкриття *СДЮШОР* здійснюється по узгодженню з Мінмолодьспорту. По закінченню олімпійського чотирьохрічного циклу мережа *СДЮШОР* переглядається і перезатверджується. У випадках зниження показників, *СДЮШОР* може бути переведена на умови праці ДЮСШ загального профілю.

Ціль *СДЮШОР* - підготовка висококваліфікованих спортсменів для поповнення збірних команд країни, ДСТ, відомств.

ШВСМ - створюються, як правило, в системі комітетів фізичної культури і спорту. Це спеціальні учбово-виховні заклади, що організують свою роботу за принципом міжвідомчого організаційно-методичного і навчально-тренувального центру для підготовки кандидатів у збірні команди країни.

Цілі *ШВСМ* - підготовка майстрів спорту, майстрів спорту міжнародного класу, здійснення спадкоємності в учбово-тренувальній роботі ДЮСШ. *СДЮШОР*, *УФК*, *УОР* та відомчих спортивних організацій. *ШВСМ* комплектуються із найкращих,

перспективних спортсменів і можуть мати відділення з одного або декількох видів спорту.

В ШВСМ працюють групи спортивного вдосконалення та вищої спортивної майстерності. В окремих випадках утворюються навчально-тренувальні групи (коли розвивається складнотехнічний вид спорту, з якого не ведеться підготовка в ДЮСШ, СДЮШОР). Для всіх груп передбачено конкурсний відбір, систему контрольно-перевідних випробувань та випуск.

Училища олімпійського резерву, училища фізичної культури та спеціалізовані класи - це установи, у яких здійснюється набуття середньої або середньої спеціальної освіти і підготовка учнів з видів спорту.

У діяльності всіх трьох установ є спільні риси. Вони працюють по типу класів з подовженим днем навчання і режимом роботи зручним для успішного поєднання навчання та тренування. Училища олімпійського резерву підпорядковуються Мінмолодьспорту, Училища фізичної культури - Міністерству освіти.

Спеціалізовані класи можуть утворюватися в загальноосвітніх школах, гімназіях, ліцеях та інших навчальних закладах. Вони є формою роботи СДЮШОР і утворюються спільним рішенням керівництва СДЮШОР та загальноосвітніх шкіл, як правило, з олімпійських видів спорту. Укладена ними угода визначає обов'язки сторін по фінансуванню, комплектації, раціональному поєднанню навчання із заняттями спортом, організації медичного контролю, відновлювальних заходів (включаючи харчування спортсменів) та інші обов'язки.

Адміністрація школи по узгодженню з педрадою та батьками, може вносити зміни у строки початку і закінчення навчального року, півріччя, здачі іспитів, визначає для даного класу профілюючі та факультативні предмети, а також встановлює наповнення спецкласів.

Система спортивних шкіл, при наявності всіх названих компонентів, повинна працювати за принципом спадкоємності і взаємозв'язку.

Підсумок

Розділ 2 містить інформацію про систему управління фізичною культурою в Україні. Наведені характеристики системи свідчать про

те, що фізична культура є системою відкритою, динамічною, цілісною, цілеспрямованою, ієрархічною та структурною.

Побудова та напрямки діяльності державних і громадських органів управління, первинних осередків, спортивних шкіл різних типів підтверджують вищезазначені характеристики та знайомлять студентів з ланками системи фізичної культури в Україні.

Відомості, що стосуються діяльності організацій - складових підсистеми спортивних шкіл, дають змогу з'ясувати особливості їх функціонування, комплектації, режиму роботи. Про спортивні школи мова буде іти також у наступному розділі посібника, де розглядатимуться питання регламентування управлінської діяльності.

Контрольні запитання

1. Як трактується поняття "соціальні системи"?
2. Як можна довести, що фізична культура є соціальною системою?
3. Розкрийте характеристики фізичної культури як соціальної системи (відкритість, динамічність, цілісність, ін.)
4. Назвіть та охарактеризуйте групи державних органів управління, до компетенції яких входить фізична культура.
5. Розкрийте структурну побудову та напрямки діяльності Міністерства України у справах молоді і спорту, ланок його системи на обласному, міському, районному рівнях.
6. Які Ви знаєте громадські органи управління фізичною культурою?
7. Охарактеризуйте структурну побудову та напрямки діяльності ФСТП "Україна". 8. Охарактеризуйте структурну побудову та напрямки діяльності ФСТ "Колос".
8. Охарактеризуйте структурну побудову та напрямки діяльності Українського ФСТ "Динамо".
9. Дайте загальну характеристику національних федерацій з видів спорту. Детально зупиніться на структурі та змісті діяльності НФ з виду спорту Вашої спеціалізації.
10. Опишіть структурну побудову та зміст діяльності НОК України.
11. Як утворюються та працюють первинні фізкультурні осередки?
12. Назвіть типи спортивних шкіл. Охарактеризуйте зміст, особливості та спадкоємність їх діяльності.

Література

1. Жмарев Н.В. Системный подход и целевое управление в спорте.-К. :Здоров'я,1984.
2. Жмарев Н.В. Управление деятельностью спортивной организации. - К.:Здоров'я,1989.
3. Закон України "Про фізичну культуру і спорт"//Спортивна газета. -1994. -29.січ.
4. Положення про Міністерство України у справах молоді і спорту. Затверджене Постановою КМУ від 8.06.92р. N 312
5. Статут Національного Олімпійського Комітету України.- К.,1990.
6. Статут ФСТП "Україна.-К.,1991.
7. Статут ФСТ "Колос" агропромислового комплексу України.- К., 1990.
8. Статут Українського ФСТ "Динамо" .-К.,1990.
9. Статут Львівської організації УСА.-Л.,1991.
10. Типове положення про дитячо-юнацьку школу (ДЮСШ), спеціалізовану дитячо-юнацьку школу олімпійського резерву (СДЮШОР). Затверджено Мінмолодьспорту 2.09.92р.

Розділ 3. КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СФЕРИ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ В УКРАЇНІ

Якість та результати функціонування будь-якої соціальної системи безумовно залежать від її кадрового забезпечення. Кадрове забезпечення сфери фізичної культури в Україні повинно відповідати тим завданням, які сформовані суспільством на сучасному етапі. Це, перш за все, покращання стану здоров'я населення, зниження захворюваності. Вихід України на міжнародну спортивну орону, як самостійної, незалежної держави, визнання її міжнародними спортивними організаціями, робить необхідним адаптацію фізкультурних кадрів до міжнародних вимог. Створення власних Збройних сил України вимагає кадрового забезпечення їх фізкультурними спеціалістами відповідного фахового профілю. Саме тому в системі кадрового забезпечення сфери фізичної культури України в останні роки відбулися значні зміни.

У розділі 3 піде мова про спеціальності в сфері фізичної культури, систему навчальних закладів, підготовку наукових кадрів, перепідготовку та підвищення кваліфікації фахівців.

3.1. Спеціальності в сфері фізичної культури

Перелік спеціальностей, за якими відбувається підготовка фізкультурних фахівців в Україні та їх подальша робота, відповідає вимогам Української стандартної класифікації професій та Міжнародній стандартній класифікації професій. Він включає такі спеціальності: фізичне виховання; рекреація, оздоровча фізична культура; фізична реабілітація; олімпійський та професійний спорт; фізична підготовка в Збройних Силах (3).

Фізичне виховання. Спеціалісти фізичного виховання працюють в дошкільних установах та навчальних закладах: загальноосвітніх школах, гімназіях, училищах, технікумах, коледжах, вузах. Посади, що займають фахівці названої групи, можуть називатися по різному: учитель фізичної культури, керівник фізичного виховання, викладач кафедри фізичного виховання. У більшості навчальних закладів, викладачі фізичної культури поділяються на категорії: другу, першу, вищу.

Рекреація, оздоровча фізична культура. Спеціалісти названого фахового профілю працюють на підприємствах різних форм власності. Вони, як правило, знаходяться у штаті відділів наукової організації праці або охорони праці, спортивних клубів підприємств. Крім того, спеціалісти з рекреації та оздоровчої фізкультури

працюють за місцем проживання та в зонах відпочинку населення, в туристських організаціях, осередках, що спеціально утворені для проведення різних форм оздоровчих занять: атлетичної гімнастики, шейпінгу, оздоровчого бігу, загартування тощо.

Фізична реабілітація. Фахівці з фізичної реабілітації переважно працюють в системі Міністерства охорони здоров'я. В багатьох лікувальних закладах функціонують кабінети ЛФК, здорового способу життя, проводяться заняття з хворими, інвалідами. Центрами такої роботи є також фізкультурні диспансери.

Олімпійський та професійний спорт. Спеціалісти названого фахового профілю працюють на посадах тренерів. Цей вид діяльності традиційно вважається найбільш престижним і популярним. В Україні культивується близько 70 видів спорту, і в кожному з них навчально-тренувальним процесом керують тренери. Тренери за результатами своєї роботи, а також іншими показниками (будуть розглянуті далі) поділяються на тренерів другої, першої та вищої категорій.

Посади, на яких працюють фахівці даного профілю, носять назви: тренер, старший тренер, державний тренер.

Фізична підготовка у Збройних Силах. Фізкультурні фахівці в системі Збройних Сил займають, як правило, посади начальників фізичної підготовки округів, армій, дивізій, бригад, полків, військових училищ.

Наведений перелік не вичерпує всіх професій, що мають місце в сфері фізичної культури, але дає уявлення про більшість з них. Фізкультурні фахівці отримують спеціальну освіту в системі навчальних закладів, що працюють в Україні.

3.2. Система навчальних закладів. Ступенева підготовка фахівців

Кадри спеціалістів з вищою освітою для сфери фізичної культури готують близько 20 навчальних закладів. В їх числі: Український державний університет фізичного виховання і спорту, Львівський державний інститут фізичної культури, Харківський державний інститут фізичної культури, Дніпропетровський державний інститут фізичної культури, Донецький державний інститут здоров'я, фізичного виховання і спорту при Українському державному університеті фізичного виховання і спорту; 7 факультетів фізичної культури (або фізичного виховання) університетів в містах: Луцьку, Сімферополі, Запоріжжі, ~~Хмельницькому~~, Харкові, Івано-

Франківську, Києві; 8 факультетів фізичної культури (або фізичного виховання) педагогічних інститутів в містах: Тернополі, Слав'янську, Одесі, Переяслав-Хмельницьку, Чернігові, Сумах, Вінниці, Кам'янець-Подільську.

Спеціальну фізкультурну освіту першого - другого освітніх рівнів молодь набуває у технікумах фізичної культури (Ів.-Франківському та Дніпродзержинському) та в училищах фізичної культури і олімпійського резерву (про які мова вже йшла).

На сучасному етапі фізкультурні навчальні заклади переходять на так звану "ступеневу" систему освіти, яка передбачає підготовку в них фахівців різного фахового ступеня: молодших спеціалістів, бакалаврів, спеціалістів, магістрів. Всі навчальні заклади проходять процедуру ліцензування та акредитації, яка в даний час триває.

Впровадження ступеневої системи повинно задовільнити потребу суспільства у спеціалістах різного освітнього рівня та професійної спрямованості, яка обумовлена змінами соціально-економічного стану в Україні.

У фізкультурних вузах, акредитованих за 3-м та 4-м рівнями, здійснюється підготовка фахівців за програмами базової вищої освіти, програмами підготовки спеціалістів та магістрів.

Львівський державний інститут фізичної культури ліцензовано у 1994р. на третій рівень акредитації, що означає: інститут готуватиме фахівців з повною вищою освітою та фаховим рівнем "спеціаліст".

На 1 ступені вузівської освіти готуються фахівці за напрямком базової вищої освіти "Фізичне виховання і спорт". Програмою підготовки передбачено створення у майбутніх спеціалістів основи фундаментальних та гуманітарних знань. Учбовий план навчання розрахований на 4 роки. Виконання його вимог забезпечує студентів вищою освітою, яка є базовою для подальших рівнів освіти. Випускники отримують кваліфікацію викладача фізичного виховання і спорту.

На 2 ступені вузівської освіти готуються фахівці за такими спеціальностями: фізичне виховання, рекреації, оздоровча фізична культура, фізична реабілітація, олімпійський та професійний спорт, фізична підготовка у Збройних Силах.

Програми підготовки спеціалістів розраховані на 1 рік. Ними передбачене надання студентам поглиблених теоретичних знань та практичних вмінь з обраної спеціалізації. Це забезпечується обов'язковими дисциплінами та спецкурсами, а також спецкурсами

за вибором, збільшенням обсягу практичних занять і стажування, що дає можливість більш детально вивчити різні аспекти майбутнього фаху. Випускникам надається кваліфікація спеціаліста відповідного професійного профілю.

Третя ступінь вузівської освіти передбачає підготовку магістрів фізичного виховання і спорту за науковими спеціальностями "Олімпійський і професійний спорт" (240001); "Фізична культура, фізичне виховання різних груп населення, фізична підготовка в Збройних Силах" (240002). Термін підготовки магістра лежить у межах від 1 до 2 років і залежить від рівня попередньої освіти. Протягом навчання студенти вивчають обов'язковий курс дисциплін, пов'язаний із організацією та проведенням науково-дослідної роботи.

3.3. Підготовка наукових кадрів

Фахівці сфери фізичної культури, що мають нахил до ведення науково-дослідної роботи, можуть продовжити освіту в аспірантурі, докторантурі або, ставши здобувачем вченого ступеня, на кафедрі вузу.

Аспірантура - основна форма планомірної підготовки педагогічних і наукових кадрів вищої кваліфікації. Навчання в ній здійснюється з відривом від виробництва (протягом трьох років) та без відриву від виробництва (чотири роки).

В аспірантуру приймаються за конкурсом громадяни, які мають вищу освіту і кваліфікацію спеціаліста або магістра (про конкурс сповіщається в пресі). Вступники складають конкурсні іспити з спеціальності, філософії і однієї з іноземних мов в обсязі діючої програми для вищих навчальних закладів та подають реферат за обраною для подальшого дослідження темою. Особи, які склали повністю або частково кандидатські іспити, звільнюються від відповідних вступних іспитів в аспірантуру.

За час навчання в аспірантурі необхідно скласти кандидатські екзамени, виконати план роботи над дисертацією, подати її до захисту в спеціалізовану раду.

Аспірантури працюють в Українському університеті фізичного виховання і спорту, Львівському та Харківському державних інститутах фізичної культури.

Докторантура - вищий ступінь єдиної системи безперервної освіти. Вона працює тільки з відривом від виробництва і приймає

на конкурсних засадах кандидатів наук, що мають здобутки в обраній галузі. Термін навчання не повинен перевищувати 3 роки. Для надання допомоги докторантам призначаються наукові консультанти. Для підготовки докторів наук в галузі фізичної культури працює докторантура в Українському університеті фізичного виховання і спорту.

Здобувачі наукових ступенів - працюють над дисертаціями поза аспірантурою і докторантурою. Ними можуть бути громадяни, що мають вищу освіту та кваліфікацію спеціаліста, магістра. Якщо людина здобуває ступінь доктора наук - вона повинна бути кандидатом наук.

Здобувачі прикріплюються до вузів, що мають аспірантуру, для поглибленого вивчення спеціальних дисциплін, складання кандидатських іспитів, а також підготовки і захисту дисертації на термін до 5 років (здобувачі кандидатського ступеня). На підставі результатів співбесіди з майбутнім науковим керівником та висновків відповідної кафедри видається наказ про закріплення здобувача із зазначенням терміну. Здобувачі, що успішно проходять атестацію, мають право на додаткову щорічну відпустку тривалістю 30 днів.

Дисертації захищаються на засіданнях Вчених рад, які мають право приймати до захисту дисертації.

3.4. Використання кадрових ресурсів

Кадрове забезпечення сфери фізичної культури не зводиться лише до підготовки фахівців із спеціальною освітою. Не менш важливими є питання визначення потреби у фізкультурних кадрах та подальшого їх ефективного використання. Коло названих питань достатньо широке, і про них буде йти мова також у 5 та 6 розділах посібника.

Ефективне використання працівників фізичної культури забезпечується системою заходів організаційно-правового характеру. До них відносяться:

- встановлення та дотримання кваліфікаційних характеристик фізкультурних працівників;
- регламентування праці за тривалістю та обсягом;
- управління процесами сумісної праці;
- забезпечення трудової дисципліни;

- утворення необхідних умов праці;
- регулювання заробітної плати;
- підвищення кваліфікації фахівців;
- використання спеціалістів відповідно їх професій та кваліфікації.

Розглянемо деякі з них. *Кваліфікаційні характеристики* фізкультурних працівників складаються з трьох частин. Це посадові обов'язки (перелік робіт, що можуть бути доручені); професійні знання (визначений рівень того, що фахівець повинен знати); кваліфікаційні вимоги (рівень спеціальної підготовки, вимоги до стажу роботи, ін.)

Регламентування праці за тривалістю та обсягом безпосередньо пов'язане з робочим часом - тривалістю праці в одиницях часу, що підлягають обов'язковій відробці. Тривалість робочого часу працівників сфери фізичної культури - не більше 41 години на тиждень. Регламентування праці тісно пов'язане із поняттям "правове регулювання робочого часу" - це встановлення його тривалості, порядок використання робочого часу, планування та облік педагогічного навантаження.

Час праці та відпочинку у працівників сфери фізичної культури має особливості тому, що фізкультурна робота проводиться, в основному, у позаробочий час (включаючи загальновихідні дні). Вихідні дні працівника можуть переноситись на інші дні тижня, що повністю вільні від фізкультурно-спортивних заходів.

Трудова дисципліна, як правова категорія, виражається у взаємних обов'язках адміністрації та працівника. Підтримувати трудову дисципліну допомагає внутрішній трудовий розпорядок. Він вводиться з метою раціонального використання робочого часу і регулюється на підставі типових, галузевих та місцевих правил внутрішнього розпорядку. Взаємні обов'язки адміністрації та працівника відображаються також у трудовій угоді, яку складають під час зарахування на роботу. Трудова угода може бути безтерміною (коли людина поступає на вакантну посаду і термін її роботи не обумовлюється) і тимчасова (із визначеним терміном роботи). Трудова угода може бути розірвана як за ініціативою адміністрації, так і за ініціативою працівника.

Підвищення кваліфікації фахівців є однією із умов ефективного використання кадрів на підставі концепції "безперервної освіти", яка полягає в тому, що фахівець не припиняє освіту після отримання

диплома про закінчення навчального закладу, а продовжує її протягом всього професійного життя.

Безперервна освіта фахівців в сфері фізичної культури необхідна з таких причин:

- випускник навчального закладу отримав загальну освіту і недостатньо компетентний відносно конкретної роботи або посади, що займає;
- в силу спеціалізації діяльності тому, що неможливо бути однаково компетентним в різних видах діяльності;
- в силу дії закону старіння інформації. Інформація, яку отримали майбутні фахівці під час навчання, може виявитися частково або повністю застарілою, зміненою у період їх фахової діяльності. Виникає необхідність поновлення інформації.

Для здійснення концепції безперервної освіти в сфері фізичної культури і спорту існує система підвищення кваліфікації фахівців. В даний час для підвищення кваліфікації використовують різні форми:

- навчання на факультетах підвищення кваліфікації;
- участь у науково-практичних конференціях;
- участь у тематичних семінарах;
- самостійне вивчення літератури та передового досвіду колег (стажування).

Як зазначається в спеціальній літературі (2, 3, 5), найбільший ефект дає процес підвищення кваліфікації, що проходить згідно заздалегідь розроблених програм, складених відповідно таких вимог:

1. Повнота. Необхідно розглядати питання на всіх трьох рівнях: теоретичному, методичному, практичному.

2. Цілісність. Всі проблеми, що передбачені програмою для вивчення, повинні бути взаємопов'язані.

3. Цілеспрямованість і конкретність. Програма повинна бути орієнтована на конкретний контингент слухачів з максимальним врахуванням специфіки їх діяльності.

Фахівці сфери фізичної культури приділяють увагу підвищенню кваліфікації. Факультети підвищення кваліфікації працюють в

Українському університеті фізичного виховання і спорту та інститутах фізичної культури. На них навчаються викладачі вузів, тренери, оргпрацівники, керівники.

Вчителі загальноосвітніх шкіл та інших освітянських закладів підвищують кваліфікацію в спеціальних установах. Так у Львові працює Науково-дослідний інститут освіти. В обласних центрах України працюють інститути удосконалення вчителів. Результати підвищення кваліфікації враховуються при визначенні категорії фахівців, призначенні на посади, атестації, укладанні трудових угод тощо.

Підсумок

Матеріали 3 розділу присвячені питанням кадрового забезпечення сфери фізичної культури. Фахівці готуються та працюють за спеціальностями: фізичне виховання; рекреація, оздоровча фізкультура; фізична реабілітація, олімпійський та професійний спорт; фізична підготовка у Збройних Силах. За названими спеціальностями фахівців готують вузи, технікуми, училища фізичної культури та олімпійського резерву, Спеціалістів з вищою освітою в Україні готують близько 20 навчальних закладів. Останні роки вузи проходять процедуру ліцензування та акредитації. Вузівська освіта включає три ступені, на кожному з яких підвищується її рівень.

У сфері фізичної культури діє концепція "безперервної освіти", яка передбачає підвищення кваліфікації фахівців, навчання в аспірантурі, докторантурі, підготовку дисертаційних робіт у якості здобувачів вчених ступенів, що закріплюються за кафедрами вузів.

Контрольні запитання

1. За якими спеціальностями відбувається підготовка фізкультурних фахівців в Україні?
2. У яких навчальних закладах готуються фахівці із спеціальною фізкультурною освітою?
3. Який зміст та терміни навчання на 1, 2, 3 ступенях вузівської освіти?
4. Як готуються наукові кадри в сфері фізичної культури України?
5. Які існують заходи ефективного використання працівників в сфері фізичної культури?
6. Яким чином здійснюється підвищення кваліфікації фізкультурних фахівців?

Література

1. Жмарев Н.В. Системный подход и целевое управление в спорте.-К. :Здоров'я,1984.-144 с.
2. Жмарев Н.В. Управление деятельностью спортивной организации. - К.:Здоров'я,1989 - 168 с.
3. Концепція підготовки спеціалістів фізичної культури та спорту в Україні. Матеріали першої республіканської конференції. - Луцьк:Надстир'я,1994 - 515 с.
4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента:Пер. с англ. - М.:Дело,1992.
5. Положення про підготовку науково-педагогічних і наукових кадрів. Затверджено Міністерством освіти України,Академією наук України. Наказ N11/24 від 16 січня 1992р.

Розділ 4. ОРГАНІЗАЦІЇ В СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ

У другому розділі посібника відбулося знайомство з ланками системи фізкультурного руху України. Всі вони незалежно від рівня та особливостей функціонування можуть бути названі "організаціями". Як вже відомо (див. розділ 1), це поняття може застосовуватися у трьох значеннях. В даному випадку під організацією буде розумітися певна установа, заклад, тому, що поняття "управління" пов'язують, як правило, з діяльністю конкретних організацій, суб'єктів – починаючи від первинних осередків і закінчуючи національними та міжнародними спортивними організаціями. Тому є необхідність розглянути поняття "організація" детальніше.

Зміст поняття "організація" у вищезгаданному контексті теж має декілька тлумачень. Найбільш типовими уявленнями про організацію є такі:

- група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети;
- двоє або більше людей, що спеціалізуються у виконанні різноманітних функцій, працюють сумісно, прагнуть до загальної мети та керуються формально закріпленими правилами поведінки;
- доцільно побудована соціальна система, що переслідує певну мету.

Наведені вище варіанти змісту поняття "організація" дають змогу виділити основні ознаки організації: більш ніж одна людина; наявність єдиної мети; різноманітні функції членів організації; координація їх діяльності.

Всі багаточисельні організації, що функціонують в сфері фізичної культури, можна поділити на умовні групи за ознаками їх діяльності. Це державні і недержавні; комерційні та некомерційні; такі, що проводять обов'язкові заняття і заняття фізичною культурою на добровільних засадах; організації, що виробляють товари та надають послуги (сервісні), ін.

Незалежно від типу та умовного віднесення організацій до тієї чи іншої групи всі вони мають спільні риси. Основні з них – ознаки – було наведено вище. Подальшу характеристику організацій доцільно розглянути через їх внутрішнє та зовнішнє середовище.

4.1. Внутрішнє середовище організації

Внутрішнє середовище складають такі компоненти: ціль діяльності, структура, завдання, технологія і люди. Розглянемо їх послідовно.

Ціллю діяльності організації, як зазначалося у розділі 1, є конкретні, кінцеві результати, яких передбачається досягти у визначеному майбутньому. В ході процесу планування, керівництво розробляє цілі і доводить їх до відому членів організації.

У фізкультурних організаціях можуть бути різноманітні цілі, що пояснюється різними їх типами. Так фізкультурно-оздоровчі організації, що надають платні послуги населенню, мають за мету прибуток, а бюджетні організації (ДЮСШ, ШВСМ) мають за мету спортивні результати своїх вихованців. Але було б невірним зазначити тільки названі цілі тому, що і перші, і другі організації несуть ще й соціальну відповідальність перед суспільством, а тому прагнуть до досягнення соціальних цілей (зміцнення здоров'я, підготовка до служби у Збройних силах, боротьба з порушеннями правопорядку, міжнародні зв'язки тощо).

Ця різноманітність цілей свідчить про те, що у своїй діяльності організації прагнуть не до однієї цілі, а мають набір взаємопов'язаних цілей.

Ведучи мову про цілі, слід зазначити, що діяльність кожного підрозділу організації теж переслідує свої цілі. Причому цілі підрозділів в різних організаціях, що ведуть подібну діяльність, будуть ближчі між собою, ніж цілі підрозділів в одній організації. Так в усіх існуючих національних федераціях з видів спорту в Україні діє підрозділ, що носить назву "колегія суддів". Діяльність таких комісій в рамках різних федерацій є подібною за цілями: розвиток системи змагань, удосконалення правил змагань, їх організація та проведення у відповідності із статутами міжнародних федерацій з видів спорту. Однак, незалежно від того, що цілі даного підрозділу відрізняються від цілей інших підрозділів федерації (спортивно-технічної комісії, тренерської ради, дисциплінарної комісії тощо), вони повинні являти собою конкретний внесок в цілі організації як такої і не вступати у протиріччя із цілями інших підрозділів.

Організації складаються із декількох рівнів управління та підрозділів. Іншою назвою для підрозділів може бути термін "функціональні області". Цей термін означає ту роботу, що виконує підрозділ для організації в цілому. Наприклад функціональною областю контрольно-ревізійної комісії спортивного клубу є контроль

за веденням фінансових справ у відповідності із діючим законодавством.

Структура організації - це логічне взаємовідношення рівнів управління та функціональних областей, побудоване у такій формі, що дозволяє найбільш ефективно досягати цілей організації. Визначення функціональних областей обумовлює структуру організації і у значній мірі - можливості успіху її діяльності. Наприклад, в сучасних умовах футбольний клуб, що діє на професійних засадах, повинен мати у своїй структурі підрозділ (підрозділи), який би вирішував питання реклами, спонсорства, укладання контрактів з гравцями тощо. Введення таких підрозділів змінює структуру організації, відповідно вимогам та змісту функціональних областей.

Завдання діяльності - є ще одним напрямком розподілу праці. Завдання - це робота, серія робіт, або частина роботи, яка повинна виконуватись заздалегідь визначеним способом, у заздалегідь обумовлений термін.

З точки зору теорії управління, завдання визначаються не працівнику, а його посаді. На підставі рішення керівництва про структуру, кожна посада включає перелік завдань, що розглядаються як необхідний внесок у досягнення мети організації. Загалом, завдання діяльності організації традиційно поділяються на три категорії. Це робота з людьми, предметами та інформацією. Наприклад, спортивний клуб підприємства виконує завдання роботи з людьми (керівництво клубу - з його штатним складом, тренери та інструктори - з членами секцій, команд, груп); предметами (спортивною базою, обладнанням, інвентарем); інформацією (сприйняття та використання корисних для удосконалення роботи відомостей).

Виконання завдань у великих організаціях вимагає спеціалізації. Прикладом такої спеціалізації є розподіл праці між тренерами збірної команди (тренер психолог, тренер ЗФП тощо).

Технологія - четвертий компонент організації, перемінний за характером. В широкому розумінні - це засіб здійснення бажаних перетворень в матеріалах, інформації, людях.

Завдання та технологія тісно пов'язані між собою. Виконання завдань передбачає використання конкретної технології, як засобу перетворення матеріалу, що надходить на вході, у форму, що отримується на виході.

Найбільш вагомим компонентом технології вважається процес, за допомогою якого отримують бажаний продукт. За своєю суттю технологія являє спосіб, який дозволяє здійснити таке перетворення.

Люди - є також одним із компонентів організації. Існує три основних аспекти людського компоненту у ситуаційному підході до управління: поведінка окремих людей, поведінка груп, характер поведінки керівника та його вплив на поведінку окремих людей і груп. Розуміння та успішне управління людським компонентом є дуже складним.

Як поводить себе людина в суспільстві та на роботі є наслідком складного сполучення індивідуальних характеристик особистості та зовнішнього середовища. Кількість потенціальних, конкретних характеристик практично обмежена, а ймовірність того, що двоє людей будуть поводити себе однаково в одній і тій самій ситуації, практично дорівнює нулю.

Найбільш наочно люди розрізняються за своїми задатками, схильністю, очікуваннями, сприйняттями, ставленням та цінностями.

Задатки - це спроможність виконання тієї чи іншої роботи. Розбіжності у задатках частково пояснюються спадкоємністю (інтелектуальні задатки, фізичні якості). Але здебільшого задатки набуваються з досвідом.

Керівники повинні прагнути до врахування розбіжностей у задатках під час визначення посади та змісту роботи конкретного виконавця. Підбір людини, яка краще за інших спроможна виконати визначену роботу - логічний засіб підвищення вигоди від спеціалізації. При необхідності організації віддають перевагу формуванню задатків конкретного працівника для виконання специфічних завдань шляхом відповідного навчання. Задатки відносяться до характеристик, які легше інших піддаються змінам.

Схильність тісно пов'язана із задатками. Схильність - це потенціал людини у відношенні до виконання будь-якої роботи. Вона є результатом сполучення вроджених якостей, набутого досвіду і розкривається у визначеній області. Важливо для керівника вірно оцінити схильність людини до визначеної роботи.

Управління людьми передбачає врахування очікування ними реакції членів організації відносно їх поведінки. Про ці важливі риси людського компоненту та особливості управління ними мова буде

йти у наступному розділі, що присвячений функціям управління (див. розділ 5).

Важливим аспектом відмінностей між людьми є різниця у сприйнятті того, що відбувається. Одну і ту ж подію люди сприймають по-різному, а те, що дійсно відбувається, впливає на поведінку людей лише у такій мірі, у якій це сприймається самою людиною.

Ще один аспект поведінки людей – їх ставлення до чого-небудь. Ставлення формує сприйняття оточуючого середовища і впливає на поведінку. Так один раз сформоване негативне ставлення до підлеглого зв'язку з результатами його праці може переноситись достатньо довго на всі інші результати праці.

Якщо ставлення є індивідуальним переконанням або відношенням конкретної людини (людей), то цінності – це загально визнане переконання з приводу того, що добре, а що погано. Кожна організація, свідомо або несвідомо, встановлює свою власну систему цінностей. Саме ця система складає організаційну культуру організації.

Система цінностей і її впровадження керівником створює таке середовище під час роботи, яке підтримує бажаний для організації тип поведінки людей. *Робоче середовище* – це сукупність всіх внутрішніх компонентів, які за допомогою процесу управління модифікуються та пристосовуються до потреб організації.

В управлінській практиці внутрішні компоненти не можуть розглядатися незалежно одна від одної тому, що існує їх взаємозв'язок (рис.2). В кінцевому результаті суттєва зміна будь-якої перемінної значно впливає на решту перемінних.

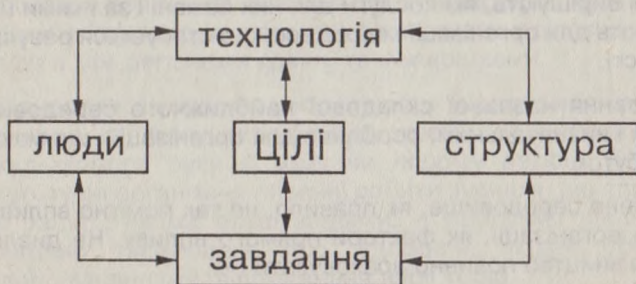


Рис.2 Взаємозв'язок внутрішніх компонентів організації

4.2. Зовнішнє середовище організації

Не принижуючи важливості внутрішніх компонентів для ефективної діяльності організації, слід зазначити, що в сучасних умовах організації примушені пристосовуватись до зовнішнього оточення і відповідним чином здійснювати зміни всередині себе.

Керівник будь-якої фізкультурної організації повинен вміти виявляти суттєві фактори оточуючого середовища, які мають вплив на його організацію, пропонувати прийнятні способи реагування на зовнішні впливи.

Зовнішнє середовище в теорії управління традиційно поділяється на *середовище прямого впливу* (найближче середовище) та *середовище опосередкованого впливу* (віддалене середовище). Наприклад, для спортивної споруди середовищем прямого впливу можуть бути глядачі, що її відвідують, орендаратори, будівельні та ремонтні організації, що її обслуговують, керівні фізкультурні організації, яким вона підпорядковується. До віддаленого середовища можна віднести, наприклад, телебачення, яке може позитивно або негативно впливати на глядачів, а через них на діяльність спортивної споруди.

Саме із найближчого оточуючого середовища фізкультурна організація, як відкрита система, отримує ресурси: фінансові, людські (фізкультурники, спортсмени), трудові (кадри працівників), інші.

Важливою складовою найближчого середовища є споживачі. І хоча у фізкультурній практиці не прийнято застосовувати названий термін, саме так можна назвати глядачів на спортивних змаганнях, які споживають видовищні послуги або членів абонементних оздоровчих груп, які споживають платні фізкультурні послуги. Саме споживачі вирішують, які послуги для них бажані і за якими цінами і визначають для організації майже все, що стосується результатів її діяльності.

Врахування названої складової найближчого середовища є важливим і визначальним, особливо для організацій, що мають за мету прибуток.

Віддалене середовище, як правило, не так помітно впливає на діяльність організації, як фактори прямого впливу. Не дивлячись на це, керівництво повинно враховувати і їх.

Середовище опосередкованого впливу, як правило, більш складне, ніж середовище прямого впливу. До нього, згідно теорії

управління, відносяться: технологія, стан економіки, соціокультурні та політичні фактори, взаємовідносини з місцевими організаціями (населенням).

Технологія - вже розглядалася нами як один із внутрішніх компонентів, але вона одночасно є і зовнішнім фактором великого значення. В даному випадку маються на увазі технологічні нововведення, які підвищують ефективність діяльності фізкультурних організацій. Наприклад, застосування комп'ютерних систем дає змогу накопичувати, зберігати та використовувати інформацію в діяльності керівних фізкультурних органів, тренувальному процесі, проведенні та суддівстві спортивних змагань.

Стан економіки - повинен враховуватись будь-якою фізкультурною організацією при визначенні пріоритетів своєї діяльності. Якщо, наприклад, в країні інфляція і платоспроможність споживачів низька - не слід встановлювати високі ціни на фізкультурно-оздоровчі послуги тому, що вони можуть залишитися без споживачів. Стан економіки має великий вплив на можливості організації в отриманні коштів на її функціонування, особливо це стосується бюджетних організацій.

Соціокультурні фактори - стосуються всіх без винятку фізкультурних організацій. В їх переліку є настанови, життєві цінності і традиції населення, що впливають на організацію.

Політичні фактори - тісно пов'язані з соціокультурними тенденціями і теж мають вплив на діяльність організації. Політичні фактори можуть мати вплив на такі дії уряду, як визначення податкової політики щодо спортивних споруд, виробничих, фізкультурних кооперативів, а також організацій, що надають платні фізкультурні послуги.

Фактори політичної стабільності, як всередині країни, так і за її межами мають неабияке значення для розвитку ділових, спортивних контактів між регіонами країни та між країнами.

Відносини з місцевим населенням (організаціями) - є також важливими для діяльності не тільки окремих організацій, а і системи фізкультурного руху в тому чи іншому регіоні. Тому керівні фізкультурні організації повинні робити зусилля, що спрямовані на співпрацю з усіма організаціями, в програму діяльності яких закладено піклування про здоров'я людей, боротьбу з правопорушеннями, відродження нації тощо.

4.3. Регламентування діяльності, юридична та соціальна відповідальність організацій

Кожна фізкультурна організація є системним об'єктом, тобто компонентом, елементом системи. Саме тому зобов'язана діяти відповідно тому місцю, яке вона займає у системі фізичної культури. Для того, щоб діяльність окремих організацій (елементів) системи відповідала її загальним цілям, завданням, технології застосовується регламентування, тобто визначення меж та діапазонів діяльності, прав, повноважень та обов'язків організації в цілому, її підрозділів та співробітників. Основою регламентування діяльності організації є різноманітні правові та нормативні документи, інструкції, розпорядження, у яких відображено ті чи інші сторони діяльності організацій. Сучасна управлінська практика розрізняє такі основні види регламентування діяльності: організаційне, правове, адміністративне, економічне. Розглянемо названі види регламентування послідовно.

Організаційне регламентування базується на документах, які носять назву "Положення" або "Статут". Наприклад, діяльність дитячих спортивних шкіл регламентується "Типовим положенням про ДЮСШ і СДЮШОР", що затверджується Мінмолодьспорту та погоджується з Міносвіти України. В ньому визначені цілі, завдання та зміст діяльності спортивних шкіл, керівництво, матеріально-технічне, фінансове, медичне, кадрове забезпечення.

На підставі типового положення кожна окрема ДЮСШ може мати свою програму діяльності з урахуванням обраного напрямку роботи, специфіки видів спорту, матеріально-технічного та фінансового забезпечення, а також традицій, що склалися. Програма розробляється педагогічним колективом та затверджується засновником школи. Програмою визначається спрямованість діяльності школи (спортивно-оздоровча, масовий спорт, спорт вищих досягнень).

В структуру спортивної школи входять такі ланки: адміністрація, відділення з видів спорту, навчальні групи, колегіальні органи, громадські органи, адміністрація та обслуговуючий персонал спортивних споруд, які підпорядковуються школі.

Спортивна школа може мати одне або декілька відділень з видів спорту. Залежно від типу школи, організаційним регламентуванням передбачається наявність в ДЮСШ груп початкової підготовки та навчально-тренувальних, в СДЮШОР навчально-тренувальних та спортивного удосконалення, в ШВСМ - спортивного удосконалення

та вищої спортивної майстерності. Рішенням організації, якій підпорядковується спортивна школа, по узгодженні з відповідним комітетом фізичної культури і спорту в ДЮСШ можуть утворюватись групи спортивного удосконалення, в СДЮШОР - групи вищої спортивної майстерності.

До організаційного регламентування слід також віднести сформульовані у Типовому положенні вимоги до освіти та стажу роботи кадрового складу школи (директора, заступника, тренерів) та порядок зарахування їх на роботу.

Правове регламентування діяльності спортивних організацій здійснюється на підставі правових актів, які можна поділити на три умовні групи:

- акти органів державної влади (закони та укази, що мають вищу юридичну силу);
- акти органів державної виконавчої влади, місцевого, регіонального самоврядування, громадських організацій (мають підзаконний характер, приймаються на підставі та для виконання законів);
- специфічні правові акти, що розробляються та діють тільки у сфері фізичної культури і є обов'язковими для всіх фізкультурних організацій.

Прикладом правових актів першої групи можуть бути закони, що регламентують розвиток фізичної культури. Законом, що визначає загальні правові основи фізичної культури в Україні є прийнятий 24 грудня 1993р. Закон України "Про фізичну культуру і спорт". Він регламентує "...участь державних органів, посадових осіб, а також підприємств, установ, організацій незалежно від форм власності у зміцненні здоров'я громадян, досягненні високого рівня працездатності та довголіття засобами фізичної культури і спорту".

В Законі визначено місце фізичної культури в житті суспільства, її соціальні завдання, закріплено право громадян на заняття фізичною культурою. Окремий розділ присвячений сферам і напрямкам впровадження фізичної культури. Закон наголошує на тому, що спорт є особливою сферою фізкультурної діяльності і містить положення про види спорту, спортивні змагання, спортивну класифікацію, національні збірні команди, спортивне судівство тощо.

У главі "Державне управління у сфері фізичної культури і спорту" йде мова про державну програму їх розвитку, органи державного

управління, фінансове, матеріально-технічне та кадрове забезпечення сфери.

Самоврядуванню у сфері фізичної культури присвячена окрема глава Закону. У ній йдеться про національні спортивні федерації, НОКУ, господарську та іншу комерційну діяльність, спрямовану на розвиток фізичної культури і спорту.

Крім названих положень, Закон регламентує дотримання правил безпеки, охорони здоров'я, честі і гідності громадян; науково-методичне забезпечення фізичної культури і спорту; розвиток спортивної медицини (лікарського контролю), вимоги до фізкультурно-спортивного зняття, обладнання, споруд.

Правове регламентування в сфері фізичної культури здійснюється також іншими законами України. Наприклад, громадські організації утворюються на підставі Закону України "Про об'єднання громадян", організація фізичної культури в сфері освіти - на підставі Закону "Про освіту", а організація праці фахівців сфери фізичної культури - на підставі актів трудового законодавства.

До нормативних актів першої групи слід віднести Укази Президента, що видані в останні роки: "Про розвиток олімпійського руху в Україні" (1992 р.), "Про державну підтримку розвитку фізичної культури і спорту в Україні" (1994 р.),

"Про Положення про стипендії Президента України для талановитих перспективних спортсменів України" (1994 р.)

До другої групи документів правового регулювання відносяться акти, що видають органи державної виконавчої влади у справах фізкультури і спорту, з питань освіти та охорони здоров'я, інші державні органи та органи місцевого і регіонального самоврядування, громадські організації фізкультурно-спортивної спрямованості відповідно до їх компетенції. Названі акти приймаються на підставі і для виконання законів та указів.

До третьої групи документів правового регулювання відносяться специфічні правові акти. До їх числа входить *Спортивна класифікація* - система присвоєння спортивних звань, розрядів та категорій. Вона визначає рівень майстерності в окремих видах спорту, рівень підготовленості спортсменів і розвитку їх досягнень, а також рівень кваліфікації тренерів та суддів.

"Єдина спортивна класифікація України" діє на всій її території і забезпечує єдину систему оцінок спортивної майстерності, спортивних досягнень спортсменів України.

"Єдина спортивна класифікація України" на 1993 - 1996 рр. містить перелік видів спорту, у яких присвоюються спортивні звання та розряди: літні та зимові олімпійські; неолімпійські; нетрадиційні; види спорту для осіб з вадами слуху та мови, опорно-рухового апарату, зору; військово-технічні та військово-прикладні види спорту; професійно-прикладні види спорту; спортивний туризм.

Згідно Єдиній класифікації спортсменам присвоюються такі звання та розряди: майстер спорту України міжнародного класу, гросмейстер України, майстер спорту України, кандидат у майстри спорту, розряди: 1,2,3,4,5,6, а також юнацькі розряди: 1,2,3.

В деяких видах спорту, у зв'язку з особливостями їх розвитку, перелічені вище спортивні звання та розряди можуть бути введені не повністю.

Єдина Спортивна класифікація визначає розрядні вимоги, умови присвоєння спортивних звань і розрядів та їх підтвердження, вручення відзнак, права та обов'язки спортсменів, які мають спортивні звання чи розряди.

Зміни до єдиної спортивної класифікації вносяться по закінченні олімпійського чотирьохріччя з врахуванням рівня міжнародних результатів та стану розвитку виду спорту в країні.

Ще одним прикладом специфічних правових актів, що регламентують розвиток спорту в Україні і є обов'язковими для всіх організацій, є *правила змагань* з видів спорту. Правила спортивних змагань розробляються з врахуванням правил офіційних міжнародних спортивних змагань.

Правила змагань містять вимоги до спортивних споруд, обладнання, одягу, місць проведення, жеребкування, суддівства, характеру та системи проведення змагань, визначення результатів та переможців.

Крім названих правових актів, до третьої групи відносяться *календарний план* спортивно-масових заходів, який складається за принципом спадкоємності у проведенні змагань від районного до республіканського рівня. Календарний план, затверджений Мінмолодьспорту є обов'язковим для виконання усіма фізкультурними організаціями, що приймають участь у змаганнях.

Положення про порядок проведення спортивних змагань - також специфічний правовий акт, що чітко регламентує проведення змагань. Цей документ затверджується організацією, що проводить змагання. Він містить такі складові: характер змагань та вид спорту;

мета та завдання змагань; місце та час проведення; програма змагань, керівництво їх проведенням; учасники змагань; порядок проведення змагань та визначення переможців; нагородження; умови прийому учасників; термін подачі заявок та проведення нарад з представниками команд.

Нормативне регламентування - це визначення параметрів діяльності організацій, її підрозділів або працівників на підставі розроблених нормативів. На прикладі дитячих спортивних шкіл, нормативне регламентування включає кількість спортсменів, що займаються у групах та режим навчально-тренувальної роботи. До нормативного регламентування відноситься мінімальний вік дітей і підлітків для зарахування до спортивних шкіл: від 6 років (гімнастика, фігурне катання), до 13 років (важка атлетика). Для кожного з видів спорту встановлено свій мінімальний вік.

Нормативи кількості годин навчально-викладацької роботи та наповненість навчальних груп також відносяться до нормативного регламентування. Їх обсяг складає від 32 годин на тиждень у групах вищої спортивної майстерності та 3-6 учнів у групі (залежно від виду спорту) - до 6 годин на тиждень у групах початкової підготовки та 6-20 учнів в групі.

На підставі виконання учнями контрольних нормативів різного змісту відбувається перевірка учнів з групи в групу.

Крім названих елементів, нормативному регулюванню підлягає: обсяг тренувального навантаження, кількість змагань, визначення рівня та ступеня підготовленості, матеріальне забезпечення навчально-тренувальних зборів, учасників тренерів та суддів змагань.

Встановлені та нині діючі норми відображені у відповідних документах, що є базовими для прийняття рішень по організації педагогічного процесу, спортивних змагань. До нормативного регламентування слід віднести і нормативи та критерії оцінки праці тренерів-викладачів. Вони визначаються для кожного етапу підготовки.

Адміністративне регламентування має прояв у вигляді наказів, постанов та розпоряджень посадових осіб. Основою для даного регламентування є посадові повноваження, система підпорядкування підрозділів та працівників. Так звані "Посадові інструкції" або перелік видів діяльності (функціональних областей) повинен бути обов'язковим документом адміністративного регулювання будь-якої фізкультурної організації. У спортивних

школах вони, наприклад, передбачають, що директор несе повну відповідальність за всю її роботу, визначає основні її напрямки, вирішує питання господарської діяльності, організує облік, здійснює контроль, кадрове забезпечення тощо.

Аналогічно посадові інструкції містять перелік видів діяльності заступника директора, інструктора-методиста, тренерів-викладачів, лікаря, бухгалтера, працівників спортивних споруд, технічного, обслуговуючого персоналу.

Економічне регламентування включає в себе такі основні аспекти:

- регламентування будівництва та експлуатації спортивних споруд;
- регламентування матеріально-технічного забезпечення тренувального процесу спортивною формою та інвентарем;
- регламентування фінансового забезпечення роботи з виду спорту.

Основою економічного регламентування є нормативи використання матеріальних і фінансових ресурсів. Прикладом може бути система нарахування заробітної плати фізкультурним фахівцям. Вона здійснюється на підставі тарифної сітки, що визначає тарифні розряди (від 14 до 23), а також тарифні коефіцієнти і коефіцієнти підвищення ставок та окладів.

Детальніше економічне регламентування та інші аспекти економічної діяльності організацій будуть розглядатися в курсі "Економіка фізичної культури і спорту".

Як було зазначено вище, основою регламентування діяльності є правові і нормативні документи, що визначають межі і напрямки діяльності організацій. Їх дотримання в теорії та практиці управління пов'язують із поняттям *юридичної відповідальності*.

Під юридичною відповідальністю розуміють дотримання чинного законодавства та норм юридичного регулювання, які визначають, що може, а чого не повинна робити організація. З будь-якого питання діяльності фізкультурної організації існують закони і нормативи, починаючи від Закону України "Про фізичну культуру і спорт" і закінчуючи внутрішнім розпорядком діяльності організацій, розподілом функціональних обов'язків між співробітниками.

В узагальненому контексті теорії управління ті організації, що слідує законам та нормативам, поведуть себе юридично

відповідальним чином, але така поведінка не обов'язково завжди є соціально відповідальною.

Вести мову про *соціальну відповідальність* фізкультурних організацій слід з точки зору відповідальності перед співпрацівниками, фізкультурниками і спортсменами та організаціями, у межах яких діють фізкультурно - спортивні утворення, а також перед суспільством в цілому.

Соціальну відповідальність за розвиток фізичної культури несуть не тільки ті організації, в компетенції яких вона знаходиться. Соціально відповідально, по відношенню до фізичної культури, можуть вести себе промислові, комерційні, інвестиційні та інші організації, які розуміють важливість розвитку її у суспільстві і виступають в ролі спонсорів, надаючи фінансову підтримку спортклубам, командам, дитячим спортивним школам.

Соціально відповідально поведуть себе колективи спортивних споруд, що прагнуть до підвищення ефективності використання своїх приміщень, проводять агітаційно-пропагандистську роботу, щоб залучити додаткових членів секцій та груп.

Юридична і соціальна відповідальність здебільшого переплітаються у діяльності фізкультурних організацій тому, що в усіх законодавчих і нормативних актах, що регламентують діяльність таких організацій, передбачено вирішення саме соціальних, суспільно важливих завдань.

І все ж закони і нормативні акти не можуть охопити всіх випадків життя. Тому фізкультурні організації повинні дотримуватись позицій соціально відповідальної поведінки. Наприклад, якщо колишні вихованці спортивної школи поповнюють склад криміногенних груп, адміністрація і тренери школи до юридичної відповідальності за це не притягаються, але соціальну відповідальність вони безумовно несуть. Якщо організація буде її відчувати, є надія, що буде відповідно будуватися в ній виховна, роз'яснювальна робота. Саме таким чином буде здійснюватись підтримка суспільства, впорядкованість та законність його існування.

Юридична відповідальність, на відміну від соціальної, передбачає дотримання конкретних законів і норм державного регулювання. Соціальна відповідальність навпаки, пов'язана з добровільністю реагування організації на соціальні проблеми.

В основі соціальної відповідальності, вірно обраної поведінки лежать уявлення про етику. Етика базується на принципах, що

визначають вірну або невірну поведінку. Етичними або не етичними можуть бути як цілі діяльності, так і способи, що використовуються для їх досягнення. Наприклад, перемога у змаганнях - етична ціль. Досягнення її такими способами як "договірна" гра, допінги, хабарі суддям тощо - є неетичними проявами поведінки організації або окремих її членів. Дії керівників або співробітників, що порушують закони, також слід виважати неетичними.

Існує поняття про етичні нормативи, які розробляють організації з метою підвищення характеристик етичності поведінки керівників та рядових співробітників. Як правило, організації доводять етичні нормативи до своїх працівників. Одним з дійових засобів підвищення соціальної відповідальності організацій є навчання етичній поведінці її членів.

Підсумок

Матеріали 4 розділу дають змогу поглибити знання про основні ознаки та характеристики організацій в сфері фізичної культури. Внутрішнє середовище організації складають цілі діяльності, структура, завдання, технологія, люди. Зовнішнє середовище організації поділяється на найближче та віддалене. Із найближчого середовища організація отримує ресурси, споживачів тощо. У віддаленому середовищі діють економічні, соціокультурні, політичні та інші фактори.

Межі та діапазони діяльності організації визначає регламентування. Розрізняють правове, організаційне, адміністративне та економічне регламентування. Одночасно зміст діяльності організацій визначає їх юридична та соціальна відповідальність.

Контрольні запитання

1. Дайте визначення "організації". Назвіть її ознаки.
2. Дайте характеристику внутрішнім компонентам організації: цілям, структурі, завданням, технології, людям.
3. Доведіть на прикладі, що існує тісний зв'язок між внутрішніми компонентами.
4. Чому зовнішнє середовище є визначальним у характеристиці організації?
5. Охарактеризуйте найближче середовище прямого впливу.
6. Охарактеризуйте віддалене середовище опосередкованого впливу.
7. Що означає "регламентування діяльності" організації?
8. Розкрийте зміст правового, організаційного, нормативного та економічного регламентування.
9. В чому полягає юридична та соціальна відповідальність діяльності організації?

Література

1. Закон України "Про фізичну культуру і спорт"//Спортивна газета. - 1994.-29.січ.
2. Єдина спортивна класифікація України на 1993-1996рр.-Київ, 1993.
3. Жмарев Н.В. Управление деятельностью спортивной организации. К.:Здоров'я,1989. - 168с.
4. Кутепов М.Е. Менеджмент в зарубежном спорте: Курс лекций.-М.: Школа спортивного бизнеса ГЦОЛИФК,1992.-144с.
5. Мескон М.,Альберт М.,Хедоури Ф. Основы менеджмента.Пер.с англ. - М,;Дело,1992.-702 с.
6. Статути національних федерацій України з видів спорту затверджені у 1991-1993 рр.
7. Типове положення про ДЮСШ (СДЮШОР) затверджене Мінмолодьспорту 2.09.92р.

Розділ 5. ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ ФІЗИЧНОЮ КУЛЬТУРОЮ

Попередні розділи посібника були присвячені загальним відомостям про управління. Більш конкретна інформація стосувалась того, де саме відбувається процес управління і яким чином можна характеризувати організації сфери фізичної культури і спорту.

Даний розділ дозволить ближче підійти до процесу управління і скласти уявлення про його зміст. Мова буде йти про *функції управління* - (визначення див. розділ 1).

5.1. Класифікація та взаємозв'язок функцій управління

Численні дослідження, що проведені фахівцями різних країн (3,4,6,7,8) дозволяють прийти до висноску, що найбільш розповсюдженою є класифікація функцій, за ознакою змісту управління, на дві групи. Це - загальні функції та функції специфічні.

До *загальних* або основних функцій віднесено ті, які складають у своїй сукупності процес управління, його основу. До *специфічних* функцій відносяться такі, що виділяються за змістом, напрямком впливу на визначений об'єкт. Їх ще визначають як функції органів управління тому, що вони виражають специфіку діяльності тих чи інших організацій.

Розглянемо по чергово названі групи і функції, що увійшли до їх складу. Анрі Файоль, якого вважають першим розробником загальних функцій управління, писав, що існує п'ять головних функцій (6). На його думку, управляти означає розпоряджатися і планувати, організовувати, координувати і контролювати. Інші автори розробили інші переліки функцій. Огляд сучасної літератури (1,2,3,4,5,6,7,8,9) дозволяє виявити наступні функції: планування, організація, розпорядження (чи командування), мотивація, керівництво, координація, контроль, комунікації, дослідження, оцінка, прийняття рішень, підбір персоналу, представництво, ведення переговорів і заключення угод. Фактично, майже в кожній публікації з управління міститься перелік управлінських функцій, який чимось відрізняється від інших подібних списків.

Ми будемо розглядати функції, що в теперішній час загальноновизнано вважаються притаманними для всіх організацій. Таким чином процес управління складається із функцій: *планування, організації, мотивації, контролю*. Ці чотири первинні функції управління об'єднані зв'язуючими процесами комунікації та

прийняття рішення (рис.3).Таке виділення окремих функцій є умовним тому, що в процесі управлінської праці майже неможливо виділити у "чистому" вигляді ту чи іншу функцію. Комунікації та прийняття рішень мають місце при виконанні будь-якої управлінської дії. Вони "вмонтовані" в усі функції управління і допомагають їх виконанню. Саме тому розглядати функції управління без зв'язуючих процесів не доцільно (рис.3).

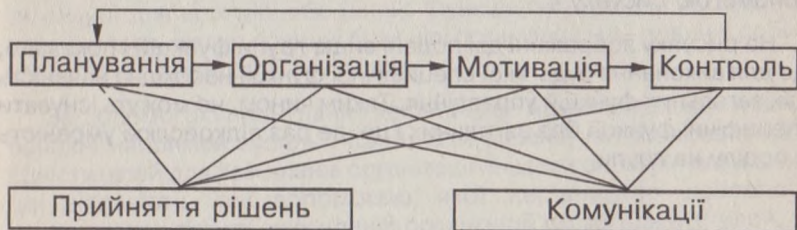


Рис.3 Функції управління та зв'язувальні процеси

До специфічних функцій, які визначають специфіку діяльності тієї чи іншої організації, її підрозділів або конкретних співробітників можна віднести:

- пропаганду фізичної культури;
- підготовку спортсменів високого класу;
- оздоровлення населення засобами фізичної культури;
- науково-методичне забезпечення;
- будівництво спортивних споруд;
- проведення змагань;
- медичний контроль;
- встановлення міжнародних спортивних зв'язків та інше.

Специфічних функцій управління можна наводити дуже багато. За даними Фадєєва Б.Г. (1982р.), в сфері фізичної культури установи та організації із своїми підрозділами, відділами, службами, управліннями виконують понад 200 різноманітних функцій, що забезпечують їх життєдіяльність(8). Слід зазначити, що розподіл функцій управління на групи є умовним, і в практиці управління

буває так, що деякі із загальних функцій виявляються притаманними управлінським підрозділам або службам і є для них специфічними. Наприклад, контрольно-ревізійна комісія спортивного клубу виконує специфічну функцію контролю за фінансово-господарською діяльністю, використанням коштів тощо. Одночасно названа функція входить до переліку основних тому, що вона є складовою управлінського процесу. Крім того, треба мати на увазі, що загальні і специфічні функції тісно пов'язані між собою. Розглянемо це за допомогою рисунку 4.

На рисунку зображені дві подані вище групи функцій і показано, що для виконання будь-якої специфічної функції необхідна наявність всіх загальних функцій управління. Таким чином, не можуть існувати специфічні функції без загальних і це ще раз підкреслює умовність їх поділу на групи.

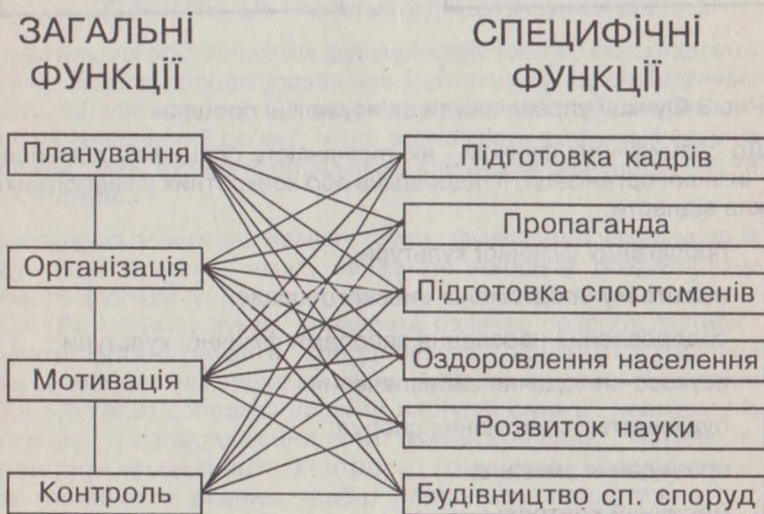


Рис.4 Взаємозв'язок функцій управління

Надалі будуть більш детально та послідовно розглянуті функції, що відносяться до групи основних, а також зв'язуючі процеси, без яких неможливе виконання функцій.

5.2. Суть планування як функції управління

Планування є, образно висловлюючись, своєрідною парасолькою, під якою розташувалися всі функції управління. Не застосовуючи планування, організація, а також окремі люди, залишаються без чіткого способу досягнення цілі або напрямку сумісної діяльності.

У попередньому розділі було визначено організацію як групу людей, діяльність якої свідомо координується для досягнення загальної для всіх цілі або цілей. Функція планування передбачає рішення того, якими повинні бути цілі організації і що повинні робити члени організації, щоб їх досягти.

За допомогою планування керівництво намагається встановити основні напрямки зусиль і прийняття рішень, котрі забезпечують єдність цілей для всіх членів організації. Іншими словами планування це діяльність, за допомогою якої керівництво забезпечує спрямування зусиль всіх членів організації до загальних цілей.

Планування не являє собою окрему одноразову подію, це є безперервний процес в силу принаймі двох причин. По-перше, організації час від часу визначають нові або уточнюють старі цілі, і для їх досягнення потрібне планування. По-друге, до постійного планування або внесення коректив в плани спонукають зміни у навколишньому середовищі.

Планування визначає стратегію дій, що спрямована на розвиток організації, послідовність вирішення завдань, проведення заходів по одному з видів діяльності або діяльності одного з підрозділів чи виконавців.

Сучасна теорія управління здебільшого оперує поняттям "стратегічне планування". Під стратегією розуміють: комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії (призначеності) організації та досягнення її цілей (6).

Процес стратегічного планування являє собою інструмент, що допомагає у прийнятті управлінських рішень для досягнення загальних цілей. Стратегічне планування набуває сенсу тоді, коли воно реалізується. А реалізація передбачає наявність планів для досягнення більш конкретних цілей діяльності окремих організацій системи або окремих підрозділів організації. Його називають "плануванням реалізації стратегії". Однак, саме адекватне стратегічне планування є визначальним для досягнення успіху організації та змісту всіх інших планів діяльності.

Зарубіжні автори (1,5,6,9) вважають, що стратегічне планування складається з таких етапів: визначення цілі, аналіз зовнішнього середовища і виявлення обмежень, розробка альтернатив та критеріїв виконання, оцінка альтернатив та вибір однієї з них, формування та затвердження планових документів.

Визначення цілей. Загальні цілі діяльності організації визначаються на основі попередньо визначеної або традиційної місії (призначеності) організації, а також цінностей та цілей, на які орієнтується система в цілому. Наприклад, для ШВСМ такою загальною ціллю може бути підготовка майстрів спорту міжнародного класу, членів національних збірних команд України.

Щоб гарантувати успіх діяльності організації, цілі повинні відповідати таким принципам:

1. Бути конкретними та вимірюваними. Тобто у прикладі з ШВСМ, якщо мова йде про планування на олімпійський цикл, повинно бути зазначено: з яких видів спорту планується підготовка МСМК, скільки вихованців ШВСМ можуть увійти до складу національних збірних команд.

Формулюючи цілі у конкретних вимірюваних формах, керівництво утворює базу для наступних рішень та оцінки ходу роботи. Керівники середньої ланки (старші тренери відділень) також будуть мати конкретні настанови, що є дуже важливим при виконанні конкретних функцій.

2. Повинна мати місце орієнтація цілей у часі, тобто конкретний горизонт планування (прогнозування). Цілі, як правило, встановлюються на довгий або короткий часовий термін. Довгострокові цілі, як правило, мають п'ятирічний горизонт планування (або чотирьохрічний, пов'язаний з олімпійським циклом). Середньострокові цілі мають горизонт планування від одного до трьох років. Короткострокова ціль у більшості випадків являє собою складову одного з планів організації, який слід виконати протягом року. Довгострокові цілі формулюються у першу чергу, потім розробляються середньо- та короткострокові цілі для забезпечення досягнення основної.

3. Ціль повинна бути реальною, тобто такою, яку можливо досягти. Визначення цілі, що перевищує можливості організації (у зв'язку з нестачею ресурсів або зовнішніми факторами), може привести до небажаних наслідків. Якщо цілі є такими, що досягти їх неможливо, прагнення працівників до успіху буде блоковане.

4. Цілі повинні бути узгодженими, тобто взаємно підтримувати одна одну. Рішення, необхідні для досягнення однієї цілі не повинні зашкоджувати досягненню іншої. Неможливість зробити цілі взаємопідтримуючими веде до виникнення конфлікту між підрозділами організації, що відповідають за досягнення встановлених цілей.

Наступним етапом процесу планування є *аналіз зовнішнього середовища і виявлення обмежень*. З матеріалу попереднього розділу відомо про зовнішні перемінні і їх вплив на діяльність організації. Безумовним є те, що ефективне планування неможливе без врахування зовнішніх обмежень, тобто несприятливих факторів.

З точки зору оцінки несприятливих факторів у процесі планування, тим хто складає стратегічний план, потрібно дати відповіді на три запитання:

1. Який стан організації в даний час порівняно з іншими організаціями, що займаються аналогічною діяльністю? Наприклад, планувати ШВСМ кількість членів національної збірної команди України з виду спорту неможливо без врахування діяльності спортивних клубів, ДСТ, інших ШВСМ - які мають також аналогічну мету, а склад збірної команди є чисельно обмеженим.

2. В якому стані, на думку керівництва, повинна знаходитись організація у майбутньому?

3. Що повинна зробити організація, щоб перейти із сьогоденного стану у бажаний в майбутньому?

Про зовнішні фактори, які при певних умовах можуть відігравати роль обмежень, мова йшла у попередньому розділі, тому тут наведемо лише їх перелік: економічні, політичні, ринкові, технологічні фактори, фактори соціальної поведінки, міжнародні фактори, фактори конкуренції.

Після того, як цілі сформовані і враховані фактори зовнішнього середовища, процес планування переходить до наступного етапу *розробки альтернатив* (тобто варіантів). Цей етап дає відповідь на питання: "які існують шляхи для того, щоб потрапити із стану, у якому організація знаходиться в даний час, в стан, у якому прагне знаходитись у майбутньому?" Сучасна теорія управління розглядає декілька альтернатив, які можуть мати місце при визначенні шляхів розвитку організації. Це обмеження *зростання, зростання, скорочення, поєднання*. Розглянемо їх детальніше.

Обмеження зростання обирається тоді, коли керівництво задоволено станом організації та показниками її діяльності і не прагне до змін. Це найбільш легкий і зручний спосіб діяльності. Наприклад, стадіон надає платні фізкультурні послуги населенню. Для цього він має певну кількість штатних працівників і відповідну кількість споживачів послуг. За цими показниками, а також прибутком, що отримується, діяльність організації задовільняє її керівництво, і воно не прагне взяти на роботу додатково фахівців і охопити своїми послугами більшу кількість споживачів.

Зростання - є другою альтернативою, яка найбільш часто обирається організаціями і полягає у зростанні визначених показників діяльності. Стосовно фізкультурних організацій можна вести мову про зростання кількості штатних працівників, матеріально-технічної бази, впровадження нових видів фізкультурно-спортивних послуг, зростання кількості залучених до занять, кількості проведених масових заходів тощо.

Історично наше суспільство розглядає "зростання" як благодворне явище, тому більшість організацій прагне у своїй діяльності саме до зростання певних показників.

Скорочення - альтернатива, яка обирається організаціями найрідше. Її часто називають "стратегією останнього способу". Названа альтернатива передбачає встановлення рівня цілей нижче досягнутого у минулому. Але фактично, для деяких організацій скорочення може означати поміркований, заснований на здоровому глузді шлях раціоналізації та переорієнтації діяльності. Наприклад, під впливом сучасних економічних факторів, неспроможності нести витрати за комунальні послуги, деякі спортивні споруди на певний період (наприклад - зимовий) можуть скоротити кількість послуг, що надають і відповідно запланувати собі менший прибуток, маючи на увазі, що в літні місяці, коли витрати (за світло, гарячу воду, ін.) будуть меншими, повернутися на колишній рубіж.

Поєднання - як альтернатива розвитку, може бути обраною великими організаціями, що працюють у різних ланках фізкультурного руху. Альтернатива поєднання передбачає сполучення будь-яких з трьох альтернатив, що згадувались вище. Наприклад, спортивний клуб промислового підприємства традиційно відповідає за проведення виробничої гімнастики в цехах та відділах. В умовах, коли підприємства не працюють або працюють нерегулярно, неповний тиждень і таке інше - планувати зростання даного напрямку діяльності є недоречним, тому мова може йти про альтернативу скорочення. Але на засадах зростання може

плануватися, наприклад, діяльність дитячої спортивної школи, спортклубу.

Одночасно з вибором альтернатив повинен мати місце етап *визначення критеріїв виконання*. Він допомагає вибору найкращої альтернативи з усіх можливих. Критерії виконання повинні узгоджуватись з цілями, відповідати соціальним нормам і законам. Критерії можуть бути як кількісними так і якісними: кількість осіб, що залучено до занять; склад тренувальних груп; рівень спортивних результатів; кількість спортсменів, що підготував один тренер; стан здоров'я, трудовтрати, обсяг рухливого режиму тощо.

Вибір альтернативи здійснюється на підставі отримання тією чи іншою з них найвищої оцінки за критерієм виконання. Останній етап планування - *формування та затвердження планових документів*. У фізкультурних організаціях можна визначити такі основні види планових документів (3):

- плани діяльності всієї організації (міністерства, комітету, спортивної споруди, спортивної школи, фізкультурного осередку);
- плани діяльності окремих підрозділів (управлінь, відділів, відділень з видів спорту, комісій);
- плани окремих видів діяльності (навчально-тренувальний процес, виховна робота, підвищення кваліфікації кадрів);
- плани діяльності окремих груп людей або окремої людини (планування підготовки команди, план роботи оргкомітету змагань, план підготовки спортсмена).

Якщо всі етапи процесу планування виконувались послідовно і точно, процес планування є раціональним тому, що для досягнення мети обрано оптимальний шлях.

5.3. Організація: делегування повноважень та визначення структури

У попередніх розділах було зазначено, що в теорії управління термін "організація" вживається у трьох значеннях. В даному випадку під "організацією" ми будемо розуміти діяльність.

Організація - це процес утворення структури, встановлення зв'язків та відносин, що дає змогу ефективно працювати для досягнення цілей.

Фахівці теорії управління розглядають організаційний процес у двох аспектах:

1. Встановлення взаємовідносин, повноважень.
2. Поділ організації на підрозділи, визначення структури.

Другий аспект буде розглянуто нижче, а на першому - зосередимо увагу тепер. Засобом, за допомогою якого встановлюються відносини і повноваження є делегування.

Делегування означає передачу завдань та повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання.

За допомогою делегування керівництво здійснює розподіл між співробітниками численних завдань, що повинні бути виконані для досягнення цілей організації. Часто кажуть, що суть управління полягає в тому, щоб добиватися виконання роботи іншими. Тому делегування являє собою акт, який перетворює людину у керівника.

Щоб краще зрозуміти, що таке делегування, слід розібратися у тому, що таке відповідальність та повноваження. Відповідальність являє собою обов'язки виконати завдання і відповідати за успіх їх вирішення. Фактично, відповідальність як така не може бути повністю делегована керівником підлеглому. Наприклад, за порушення законодавства та інструкцій у веденні фінансових справ у фізкультурній організації, в першу чергу, несе відповідальність її керівник, хоча безумовно, до відповідальності буде притягнений і головний бухгалтер. Загальновідомим прикладом кінцевої відповідальності за керівництво є вислів, який містився на робочому столі одного із президентів США Г.Трумена: "Більше відповідальність звалювати ні на кого". Таким чином президент демонстрував своє розуміння кінцевої відповідальності за діяльність уряду.

Повноваження - являють собою обмежене право використовувати ресурси організації та зусилля її співробітників для виконання визначених завдань. Вони делегуються посаді, а не особі, яка її займає в даний час. Це відображено у старому військовому вислові про те, що "честь віддається мундиру, а не людині". Класична концепція передачі повноважень, на прикладі дитячої спортивної школи, подана на рис.5.

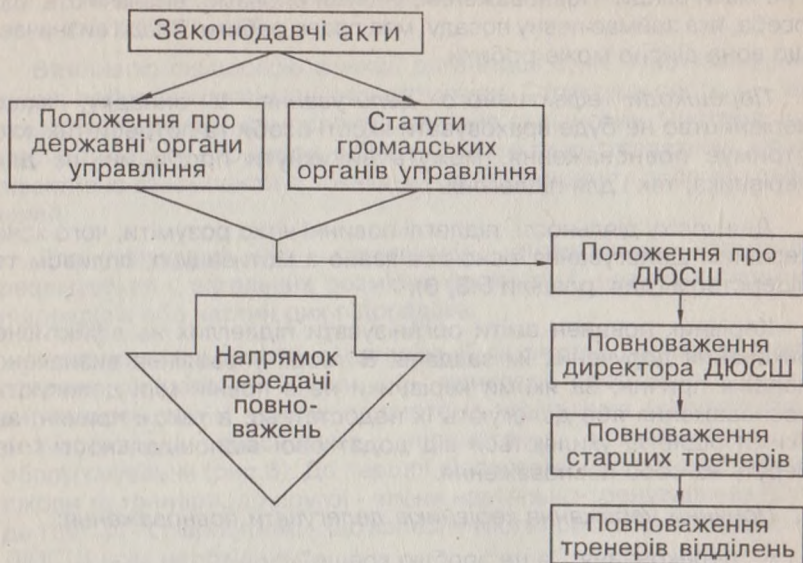


Рис.5 Передача організаційних повноважень

Всередині організації, за допомогою правил та посадових інструкцій, визначаються *межі повноважень*, і чим вище посада, тим більше повноважень має особа, що її посідає. У практичній роботі бувають випадки, коли людина переходить межі своїх повноважень. Такий перехід може мати як позитивний, так і негативний характер. Наприклад, під час тренування тренер однієї з груп об'єднав своїх учнів з учнями свого колеги, який не з'явився на роботу у зв'язку із хворобою. Він перейшов межі своїх повноважень, але його дії не протирічать цілям організації. Інший тренер, під час проведення навчально-тренувального збору, частину коштів, що були виділені на харчування, використав для своїх власних потреб. Він також перейшов межі своїх повноважень, але його дії мають негативне забарвлення і протирічать цілям організації.

Слід розуміти різницю між *повноваженнями* і *владою*, їх часто плутають одне з одним. Повноваження визначають право посадової особи використовувати ресурси організації. *Влада* - реальна спроможність діяти або можливість впливати на ситуацію. Можна мати владу, не маючи повноважень і, навпаки, мати повноваження

і не мати влади. Повноваження, іншими словами, визначають, що особа, яка займає певну посаду, має право робити. Влада визначає, що вона дійсно може робити.

Перешкоди ефективного делегування. У випадку, якщо керівництво не буде враховувати якості особи та потреби тих, хто отримує повноваження, можуть виникнути проблеми, як для керівника, так і для підлеглих.

Для успіху діяльності, підлеглі повинні чітко розуміти, чого хоче керівник. Делегування тісно пов'язано з мотивацією, впливом та лідерством (див. розділи 5.3, 6).

Керівник повинен вміти організувати підлеглих на ефективне виконання доручених їм завдань. В теорії управління визначено перелік причин, за якими керівники не в повній мірі делегують повноваження або делегують їх недостатньо, а також причин, за якими підлеглі ухиляються від додаткової відповідальності і не беруть на себе повноваження.

Причини небажання керівників делегувати повноваження:

- переконання: "я це зроблю краще";
- відсутність здібностей до керівництва, неспроможність охопити довгострокову перспективу у переліку робіт;
- відсутність довіри до підлеглих;
- побоювання ризику тому, що виконання завдань іншими не знімає з керівника відповідальності за результати;
- відсутність контролю, який здатний попередити про відхилення у виконанні завдань підлеглими.

Причини, за якими підлеглі блокують процес делегування:

- підлеглий вважає, що зручніше звернутися до керівника, ніж брати на себе вирішення проблеми;
- підлеглий хоче уникнути критики за можливі помилки (чим більша відповідальність, тим більша можливість помилок);
- у підлеглого відсутні інформація і ресурси для успішного виконання завдань;
- у підлеглого вже є більше роботи, ніж він може виконати (або він вважає, що це так);
- у підлеглого відсутня впевненість у собі;

- підлеглому не пропонують позитивних стимулів за додаткову відповідальність.

Важливою складовою функції організації є, як було зазначено вище, побудова *організаційної структури*. Структура системи - це кількість підсистем, компонентів, зв'язків та відносин. Система, що має оптимальну структуру, є більш стійкою та життєздатною, може ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем та досягати своїх цілей.

Для фізкультурних організацій оптимальна структура реалізується у загальних розмірах організації, розмірах окремих підрозділів або частин цих підрозділів.

У структурі фізкультурної організації, як системи, можна виділити головні компоненти. Вони, на прикладі спортивної школи, виглядають таким чином: підсистема управління (керівництва), результативна підсистема, підсистема забезпечення та обслуговування (рис.6). До першої підсистеми належать керівники школи та тренери, до другої - члени навчально-тренувальних груп, до третьої - співробітники, що забезпечують процес функціонування ДЮСШ всім необхідним.

Д Ю С Ш		
Підсистема управління (директор, завуч, тренери)	Результативна підсистема (учні)	Забезпечувальна підсистема
1	2	3

Рис.6 Структурні компоненти фізкультурної організації

Відсутність того чи іншого структурного компоненту або наявність зайвих порушує цілісність спортивної організації як системи і знижує ефективність її діяльності. У першому випадку відбувається перевантаження системи (існуючі компоненти беруть на себе функції неіснуючих). У другому - зайві компоненти викликають нераціональні витрати ресурсів. Саме тому формування повноцінної структури є дуже важливим.

Структура організації розробляється зверху-вниз. В цьому відношенні є схожість між послідовністю елементів процесу планування і розробки організаційної структури. Послідовність дій така :

- розділення організації на великі блоки, що відповідають найважливішим напрямкам діяльності;
- встановлення співвідношення повноважень різних посад. Одночасно (якщо є необхідність) організація розділяється на ще менші блоки, щоб більш ефективно використовувати спеціалістів та запобігти перевантаженню керівництва;
- визначення посадових обов'язків (як сукупності завдань і функцій) та доручення виконання їх конкретним особам.

Сформована організаційна структура не є незмінною. Оргструктура базується на планах і тому зміни в них можуть вимагати відповідних змін у структурі.

Процес зміни організаційної структури носить назву "реорганізація". Є аксіомою зв'язувати процес успішної діяльності з постійними реорганізаціями. Успішно діючі організації регулярно оцінюють адекватність своїх організаційних структур та змінюють їх так, як того вимагають зовнішні умови. Вимоги зовнішнього середовища, у свою чергу, визначаються в ході планування і контролю.

Теорія управління розробила ряд типових організаційних структур, які можуть використовуватися при проектуванні організацій в сфері фізичної культури. Умовно вони поділяються на 3 групи: *лінійні, функціональні, комбіновані*.

Лінійна структура - використовується в організаціях, що вирішують відносно прості завдання. Суть структури полягає в тому, що керівник сам вирішує всі питання управління організацією. Кожен член відділу, групи підпорядковується тільки названому керівнику. Підлеглі виконують тільки розпорядження безпосереднього керівника, а вищий керівник передає через нього свої розпорядження (рис. 7)



Рис.7 Лінійна структура управління

Переваги цієї структури – можливість реалізувати принцип єдності керівництва організацією. Недоліки – необхідність керівнику займатися великою кількістю різноманітних питань, відсутність у системі управління спеціалістів по реалізації окремих функцій.

Функціональна структура характеризується диференціацією функцій, наявністю спеціальних функціональних підрозділів з чітко визначеними конкретними завданнями та обов'язками, які відповідають найбільш важливим напрямкам діяльності всієї організації (рис.8)

Функціональна структура передбачає високий рівень спеціалізації, диференційованість діяльності виконавців. Якщо розмір організації великий основні функціональні підрозділи можуть бути, у свою чергу, поділені на менші за розміром функціональні підрозділи. Недоліки – ускладнення керівництва діяльністю підлеглих.



Рис.8 Функціональна структура управління

Комбіновані структури. Прикладом комбінованих структур є лінійно-штабна, яка характеризується тим, що при керівництві існує спеціальний орган (штаб), що розробляє проблемні питання, стратегію діяльності, визначає перспективи розвитку. До складу такого "штабу" входять спеціалісти з основних видів діяльності організації, в тому числі і громадські (комісії, тренерські ради, спеціально утворені групи). Названі органи виконують дорадчі функції, їх повноваження полягають у зборі інформації та розробці варіантів рішень, які пропонуються керівництву для прийняття остаточного рішення.

Крім ділення організації по горизонталі, про яке йшла мова вище, існує поділ праці по вертикалі. У зв'язку з цим, слід розглянути питання централізованих і децентралізованих організацій. Організації, в яких керівництво лишає за собою більшу частину повноважень, необхідних для прийняття важливих рішень, називаються централізованими. Децентралізовані організації – це такі, де повноваження розподілені по нижчих рівнях управління. У сильно децентралізованих організаціях керівники середньої ланки мають дуже великі повноваження у конкретних областях діяльності.

В рамках однієї організації одні відділи можуть бути більше централізовані, ніж інші. Ведучи мову про ту чи іншу ступінь централізації або децентралізації, ми фактично визначаємо ступінь

делегування повноважень в прийнятті важливих рішень нижчими рівнями управління.

Як було зазначено вище, організації поділяються на підрозділи за видами спеціалізації. Така спеціалізація підвищує потенціал організації. Для того, щоб цей потенціал реалізувати, керівництву необхідно ввести в організаційну структуру механізм координації та інтеграції всіх підрозділів.

Інтеграція - процес досягнення єдності зусиль всіх підсистем організації для реалізації її цілей. Для успішної інтеграції керівництво повинно постійно бачити загальні цілі організації і нагадувати про них всім співробітникам, концентрувати зусилля на загальних цілях, при тому існує декілька методів ефективної інтеграції організації. Один з них полягає у розробці правил і процедур. Але якщо вони більше підходять для ситуацій, що повторюються, то для оточуючого середовища, що швидко змінюється - більш ефективним способом є встановлення міцних особистих зв'язків та взаємовідносин, у розширеному використанні таких організаційних форм як комітети, тимчасові робочі групи, комісії та спільні для різних відділів наради.

5.4. Мотивація діяльності співробітників організації

Під час планування та організації роботи керівник визначає, що конкретно повинна виконувати організація, коли, як, хто і що повинен робити. Якщо все це визначено ефективно, керівник отримує можливість координувати зусилля багатьох людей, реалізовувати потенційні можливості групи співробітників. На жаль бувають випадки, коли керівники помилково вважають, що вдало визначена на папері організаційна структура або зміст діяльності - будуть так само добре існувати у практичному житті. Але це не так. Керівнику, щоб успішно просувати організацію до цілі, слід координувати роботу і примушувати людей її виконувати. Керівники проводять свої рішення у життя, застосовуючи у практичній діяльності принципи мотивації.

Мотивація - це процес спонукання себе та інших до діяльності, для досягнення особистих цілей або цілей організації. Систематичне вивчення мотивації, з точки зору психології, не дозволяє точно визначити, що саме спонукає людину до праці. Однак дослідження поведінки людини під час праці дає деякі загальні пояснення мотивації.

Щоб зрозуміти зміст теорії мотивації слід засвоїти базові поняття: *потреби та заохочення*. Потреби визначаються як

фізіологічні або психологічні відчуття нестачі чогось. Є різні точки зору на класифікацію людських потреб. Однак більшість фахівців теорії управління погоджуються, що потреби можна класифікувати на первинні та вторинні.

Первинні потреби є за своєю природою фізіологічними і, як правило, вродженими (потреба в їжі, потреба дихати, спати, ін.)

Вторинні потреби за своєю природою психологічні (потреба успіху, поваги, влади, ін.). Первинні потреби закладаються генетично, вторинні – усвідомлюються з досвідом. У зв'язку з тим, що люди мають різний набутий досвід, вторинні потреби розрізняються більше, ніж первинні.

Потреби, коли вони відчуються людиною, викликають у неї стан прагнення. *Прагнення* - це відчуття нестачі чого-небудь, яке має визначену спрямованість. Мета в даному випадку сприймається людиною як засіб задоволення потреби. Задоволення, що отримує людина досягнувши визначеної мети, впливає на її поведінку в аналогічних обставинах у майбутньому. Люди прагнуть повторювати таку поведінку, яка асоціюється у них із задоволенням потреб і уникнути то го, що асоціюється з їх незадоволенням. Названий факт відомий як " закон результату".

Структура потреб людини визначається її місцем у соціальній системі або реально набутих досвідом, рівнем культури, освіти тощо. Саме тому існує багато розбіжностей у визначенні людських потреб. Важливо врахувати те, що існують різні шляхи задоволення потреб конкретної особи. Наприклад, потреба у ствердженні свого "Я" однієї людини може бути задоволена, якщо керівник визнає, що вона працює краще за інших. Задовольнити аналогічну потребу когось іншого можна, визнавши, що людина краще за всіх одягається.

У мотивації діяльності термін "заохочення" має більш широке тлумачення ніж просто гроші або задоволення, з якими частіше всього це слово асоціюється.

Заохочення (або винагорода) - все те, що людина вважає цінним для себе. А поняття цінностей у людей індивідуальні, специфічні, тому і різною є реакція на заохочення та сприйняття його відносно цінності.

Розрізняють внутрішні та зовнішні заохочення. Внутрішні дає сама робота. Наприклад, це почуття досягнення результату, змістовності та важливості роботи, що виконується, самоповаги. Дружбу та

спілкування, що виникають під час роботи, слід розглядати також як внутрішню винагороду. Найбільш простий спосіб забезпечення внутрішніх винагород - створення відповідних умов роботи і точне формулювання завдань.

Зовнішні винагороди виникають не від самої роботи, а надаються організацією. Це зарплата, просування по службі, символи службового статусу (кабінет, автомобіль), а також похвала та визнання.

Щоб визначити, у яких пропорціях слід застосовувати внутрішні та зовнішні заохочення з метою мотивації, керівники повинні визначити *потреби* своїх підлеглих. В цьому полягає мета різних теорій мотивації. Таких теорій сучасне управління визнає і застосовує декілька. Вони, незважаючи на деякі розбіжності, не протирічать, а доповнюють одна одну. Розрізняють змістовні та процесуальні теорії мотивації. Розглянемо деякі з них.

До змістовних теорій мотивації відноситься теорія потреб видатного українського вченого *Туган-Барановського*, який ще наприкінці XIX століття виділив 5 груп потреб: фізіологічні, статеві, симптоматичні інстинкти та потреби альтруїстичні, потреби практичного характеру. Туган-Барановський особливе значення надавав раціональним почуттям, приналежності до народностей, моральним і релігійним поглядам.

У 40-х роках XX століття до вивчення людських потреб звернувся А.Маслоу. Згідно розробленої ним теорії, існують п'ять категорій потреб, які розташовані у вигляді чіткої ієрархічної структури. Це первинні: фізіологічні, безпеки і захищеності та вторинні: соціальні, поваги, самовираження.

Побудувавши свою ієрархію, А.Маслоу хотів показати, що задоволення потреб нижчих рівнів впливає на поведінку людини перш, ніж на мотивації почнуть відбиватися потреби більш високих рівнів. Маючи на увазі, що з розвитком людини, як особистості, розширюються її потенційні можливості, потреба у самовиразі ніколи не може бути повністю задоволена. Саме тому процес мотивації поведінки через потреби є безмежним.

Для того, щоб наступний, більш високий рівень ієрархії потреб почав впливати на поведінку людини, не є обов'язковим повне задоволення потреб більш нижчого рівня. Можна навести дуже багато прикладів, коли людина в умовах небезпеки або соціальної незадоволеності прагне до поваги та самовиразу. Так в умовах економічних негараздів, низького рівня оплати праці, продовжують

на високому рівні виконувати свої професійні обов'язки багаточисельні фізкультурні фахівці: тренери, викладачі фізичного виховання, спеціалісти-реабілітологи тощо.

Завдяки теорії А.Маслоу стало зрозумілим те, що мотивація людей визначається широким спектром їх потреб. Для того, щоб мотивувати конкретну людину, керівник повинен дати їй можливість задовільнити свої найважливіші потреби завдяки такому образу дій, який сприяє досягненню цілей всієї організації.

Залежно від рівня життя в тій чи іншій країні, розміру заробітної плати та споживчого мінімуму, керівники можуть мотивувати своїх підлеглих задоволенням потреб нижчих або більш високих рівнів. У підсумку слід сказати, що керівнику необхідно добре знати своїх підлеглих і їх потреби. У зв'язку з тим, що потреби постійно змінюються, не слід розраховувати, що мотивація, яка спрацювала один раз, буде ефективною постійно. *Теорія очікування* (за В.Врумом). Зміст теорії полягає в тому, що поряд з врахуванням потреб при мотивації, слід брати до уваги, що людина очікує, як наслідок своєї визначеної поведінки, здобуття чогось бажаного. Наприклад, спортсмена мотивує до постійних тренувань очікування того, що він посяде високе місце у змаганнях. Студента мотивує до занять очікування придбання вищої освіти, цікавої роботи, соціального та професійного статусу тощо.

Керівникам, які прагнуть підвищити мотивацію своїх підлеглих теорія очікування надає для цього різні можливості. Вона передбачає ще один важливий аспект. Мова йде про те, чого очікує керівник від своїх підлеглих. Оцінка підлеглими своїх сил, багато в чому залежить від того, чого очікує від них керівник.

До процесуальних теорій мотивації відносяться *теорія справедливості* та *теорія очікувань*. Теорія справедливості доводить, що люди суб'єктивно визначають співвідношення отриманої винагороди до витрачених зусиль, а потім співвідносять її з винагородами інших людей, що виконували аналогічну роботу. Якщо таке порівняння виявляє дисбаланс, у працівника виникає психологічна напруга. Такого працівника слід мотивувати поясненням ситуації, або для встановлення справедливості - зняти дисбаланс. Дослідження свідчать: коли люди переконані, що їм не доплачують - вони починають працювати менш інтенсивно; коли вважають, що їм переплачують - вони менш схильні змінювати свою поведінку і діяльність.

успішної роботи (матеріальні ресурси). Фінансове забезпечення діяльності, що контролюється, як і діяльності організації в цілому, гарантує бюджет спортивної школи (поточний фінансовий план). Він одночасно є засобом попереднього контролю тому, що його наявність гарантує, що тренери будуть із зарплатою і необхідні спортивні споруди будуть орендовані. Тобто процес діяльності, в даному випадку набір груп початкової підготовки, має підстави бути успішним.

Поточний контроль - називається так тому, що здійснюється безпосередньо в ході проведення робіт.

Коли почався процес набору в групи, директор може контролювати його хід. Він цікавиться, які загальноосвітні школи відвідали його підлегли, які застосували методи залучення дітей, як контактували з адміністрацією шкіл, з учителями фізкультури, батьками, як саме проводили тестування. Для здійснення поточного контролю керівнику необхідно мати так званий *зворотній зв'язок*, тобто до нього повинна надходити вся та інформація, яка була зазначена вище. Регулярна перевірка роботи, обговорення проблем, що виникають, дозволять уникнути відхилень від визначених планів та інструкцій. Відхилення, на які система повинна реагувати, можуть бути наслідком як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що були розглянуті у попередніх розділах.

Заключний контроль - теж передбачає застосування зворотного зв'язку, але вже після того, як робота виконана. На даному етапі фактично отримані результати порівнюються з тими, що вимагаються.

Заключний контроль дає керівнику інформацію, що необхідна для планування аналогічної діяльності у майбутньому. У нашому прикладі на етапі заклjučного контролю директор перевіряє як проведено набір: чисельність груп, їх наповнення, показники фізичної підготовленості нових вихованців.

Заключний контроль виконує одночасно дві функції:

- отримання інформації про проблеми, що виникають, і врахування їх у майбутніх планах;
- сприяє мотивації, якщо керівництво пов'яже мотиваційні винагороди з отриманням визначеного результату.

Далі розглянемо процес контролю, який включає: співставлення з критеріями виконання отриманих результатів та прийняття необхідних коректуючих рішень.

Визначення критеріїв виконання - елемент процесу планування (див. розділ 5.2). Процес контролю передбачає співставлення з ними отриманих результатів. В даному випадку це можуть бути показники кількості набору та показники рівня фізичної підготовленості (тестування) дітей. На даному етапі директор спортивної школи визначає - наскільки досягнуті результати, що були заплановані. Одночасно триває процес визначення відхилень. Відхилення можуть бути суттєвими і несуттєвими. Наприклад, якщо минула половина часового терміну набору, а тренери здійснили його лише на 40% - це не суттєве відхилення, тому що у час, що залишився можливо ще досягти запланованих підсумкових показників. А якщо термін майже закінчився, а конкретний тренер ще фактично не почав набору або здійснив його на 10-15% - відхилення суттєві і слід застосувати додаткові заходи.

Після оцінки результатів контролю настає третій його етап керівник повинен обрати одну з ліній поведінки:

- не вживати додаткових заходів;
- запобігти відхиленням;
- змінити критерії (стандарти).

Перша лінія поведінки застосовується тоді, коли керівник переконується в тому, що цілі досягаються. Але це ще не означає, що контроль треба припинити.

Друга лінія поведінки передбачає певні коректуючі дії, якщо керівник з'ясував, що слід їх застосувати. Якщо набір проходить пасивно, слід вжити додаткових заходів. Можливо провести додаткове інструктування тренерів, попросити поділитися досвідом тих, хто успішно проводить набір, встановити контакти з керівництвом загальноосвітніх шкіл тощо.

Не всі відхилення від критеріїв (стандартів) слід усувати. Іноколи самі стандарти можуть бути нереальними, тому що в їх основу покладено плани, а плани - лише прогнози майбутнього. Тому керівник може обрати лінію поведінки, переглянути стандарти.

Для того, щоб контроль був дійовий, тобто забезпечував досягнення цілей, він повинен відповідати таким вимогам:

- відображати загальні пріоритети організації, підтримувати їх;
- бути інтегрованим з іншими функціями управління. Не слід допускати, щоб засоби контролю займали більш важливе місце, ніж справжні цілі організації;

- відповідати справі, тобто об'єктивно вимірювати і оцінювати саме те, що дійсно важливе;
- бути своєчасним, тобто проводитись тоді, коли процес і результати контролю можуть покращити результати діяльності;
- бути гнучким, тобто таким, що має змогу пристосовуватися до змін, що відбуваються;
- бути простим з точки зору тих цілей, для яких він призначений. Складність контролю веде до безпорядку, що аналогічно втраті контролю над ситуацією. Контроль повинен відповідати рівню підготовленості людей, що його реалізують.

У практиці фізкультурного руху розрізняють два види контролю: *державний*, що здійснюється державними керівними органами, від імені держави, з використанням державних повноважень і *громадський*, що здійснюють громадські утворення (наприклад ревізійні комісії фізкультурних осередків).

У фізкультурних організаціях застосовуються різні форми контролю. Найбільш розповсюдженою є *перевірка*. Розрізняють перевірки: фронтальні, комплексні, вибіркові, тематичні, порівняльні, разові, повторні та ін. Перевірка фінансово-господарської діяльності проводиться у вигляді ревізії або інвентаризації.

З врахуванням масштабів та змісту контролю і оцінки обирають методи їх організації:

- індивідуальний - коли перевірка здійснюється однією особою (частіше всього штатним працівником апарату управління, якому доручається перевірити конкретний факт, сигнал або ознайомитись з ходом виконання конкретного рішення, вказівки);
- бригадний - коли перевірку доручено групі осіб, з яких формується бригада або комісія. Такий метод застосовується при проведенні комплексної або порівняльної перевірки.

Як функцію управління контроль не слід плутати з *обліком*, хоча у практиці органи обліку та статистики вирішують важливі завдання контролю. Облік обмежується спостереженням, реєстрацією, зберіганням та обробкою даних. У завдання обліку не входить оцінювання явищ за тими чи іншими критеріями.

Предметом контролю є факти та події, перевірка виконання конкретних рішень, з'ясування причин та винуватців порушень.

Однак для контролю дані обліку та статистики мають виключне значення.

Основою системи обліку по фізичній культурі є облік у первинних осередках, мета якого - забезпечення вірогідної інформації про стан розвитку фізичної культури в країні. Така інформація впливає із повсякденної діяльності осередків, яка відображається у відповідних документах обліку (протоколах, відомостях, картках, журналах).

У країні існує єдина система обліку та статистики. Вона включає в себе три основних види обліку: *оперативний, бухгалтерський, статистичний*.

Всі вони тісно пов'язані між собою, відображають рівні збору, накопичення, обробки та узагальнення фактичних даних. Одночасно кожен з них вирішує свої завдання, має особисту організацію та методи.

Оперативний облік забезпечує суб'єкт управління повсякденною інформацією про процеси управління. Його завдання: документальне оформлення різної діяльності (протоколи змагань, відвідування занять тощо); первинна обробка, накопичення та надання даних для потреб оперативного управління (зведені відомості про здачу нормативів, ін.); забезпечення даними інших рівнів управління. Наприклад, на підставі розпорядження про присвоєння спортивних розрядів, фізкультурний осередок може інформувати раду спортивного товариства або комітет фізичної культури і спорту про проведenu роботу.

Первинні (оперативні) документи обліку (протоколи, облікові картки тощо) оформлюються безпосередньо в ході або після завершення заходів.

Бухгалтерський облік - спеціальний фінансовий облік в грошовому виразі, його основою є дані оперативного обліку. Однак він використовує дані, які відображають матеріальні та грошові засоби організації, їх джерела та операції, що з ними проводяться. Завдяки бухгалтерському обліку визначаються ресурси та можливості організації.

Статистичний облік - підсумковий облік, узагальнення даних оперативного та бухгалтерського обліку. Це вищий рівень обліку, який дає уявлення про кількісні характеристики фізкультурного руху в конкретній, узагальненій формі. Він дозволяє за масою

індивідуальних факторів та показників побачити закономірності та тенденції розвитку явища.

Службами статистики країни розроблені і традиційно існують єдині форми обліку роботи фізкультурних організацій. Тільки зібрана у єдиних формах інформація може бути у майбутньому проаналізована, узагальнена, обчислена.

У первинних фізкультурних осередках заведені форми єдиного обліку колективу (ФЄОК), за допомогою яких облікується кількість членів, присвоєння розрядів, звань, рекорди, спеціалісти, спортивні споруди, спортивні секції та вся інша інформація про діяльність первинного осередку. Облік може бути поточним і підсумковим.

5.6. Зв'язувальні процеси: комунікації та прийняття рішень

Чотири функції управління - планування, організація, мотивація і контроль мають дві загальні характеристики: всі вони потребують прийняття рішень і для всіх необхідна комунікація - обмін інформацією. Для прийняття управлінського рішення необхідно мати відповідну інформацію і зробити це рішення зрозумілим для інших членів організації. У зв'язку з тим, що ці дві характеристики зв'язують всі чотири управлінські функції, забезпечують їх взаємозв'язок, комунікації і прийняття рішень називають зв'язувальними процесами.

Комунікації - тобто обмін інформацією, її змістом між двома і більше людьми - мають місце в усіх основних видах управлінської діяльності. Тому в теорії управління існує ствердження, що успіх окремих співробітників і організації в цілому визначається ефективністю комунікацій.

Якщо розглядати організацію як відкриту систему, слід зазначити, що їй необхідні інформаційні взаємовідносини із зовнішнім середовищем. Прикладом таких взаємовідносин є інформація про ресурси, які надходять або повинні надходити до організації. Одночасно, фізкультурні організації відправляють за свої межі інформацію про діяльність у вигляді звітів, матеріалів планування, контролю тощо. Саме завдяки інформації про діяльність організації, яка надходить у зовнішнє середовище, створюється так званий "імідж" організації.

Інформація пересувається і в середині організації, між її рівнями та підрозділами. Тому в теорії управління розглядаються комунікації вертикальні (між рівнями управління) та горизонтальні (між підрозділами одного рівня).

Всі комунікації, що мають місце в управлінні можна поділити на *міжособові* (фактично, це спілкування двох людей) та *організаційні*, які визначаються характером діяльності, побудовою, можливостями організації.

Розглянемо деякі *перешкоди*, що виникають під час міжособових комунікацій та зашкоджують їх ефективності.

Вербальні бар'єри - це слова, за допомогою яких передається інформація і які можуть бути незрозумілими або невірно сприйнятими. Семантичні варіації не завжди бувають зрозумілими підлеглому, коли керівник застосовує терміни, яких підлеглий не знає. Неконкретність висловів також є вербальним бар'єром.

Невербальні перешкоди - це неухважність, недобррозичливість, суворість, незосередженість тощо, які можуть бути значним бар'єром при обміні інформацією. Те, як зустрічає керівник під час розмови, наскільки він уважний, як активізує до розмови - все це сприяє (або не сприяє) передачі інформації як зверху-вниз, так і знизу-вверх.

У попередньому розділі йшла мова про необхідність зворотнього зв'язку в процесі контролю, тобто інформації про те, як виконується робота. Цей зв'язок також є частиною міжособових комунікацій тому, що він дає змогу встановити: чи дійсно розпорядження керівника сприйняті у тому контексті, який їм належить?

Для ефективності комунікацій важливим є вміння слухати. Як стверджують фахівці управління, слухати треба не тільки факти, а і почуття, з якими вони передаються. Це дає змогу зрозуміти ситуацію і вказує на повагу до людини, яку слухають.

Організаційні комунікації - це обмін інформацією в організаціях в цілому. На шляху організаційних комунікацій також виникають *перешкоди*, яких слід уникати. Це перекичування повідомлень, особливо коли інформація рухається зверху-вниз. Такі перекичування можуть виникати у зв'язку із затрудненнями міжособових комунікацій (про що йшла мова вище) або навмисним додаванням, чи замовчуванням деяких аспектів розпорядження керівниками нижчих рівнів. Таким чином, коли розпорядження доходять до виконавців нижчого рівня, воно може мати інший зміст.

Інформаційні перевантаження також зашкоджують ефективним комунікаціям. Людина у стані інформаційного перевантаження неспроможна ефективно сприймати будь-яку інформацію, а також думати і діяти.

До комунікаційних перешкод належить і незадовільна структура організації. В організації з багатьма рівнями управління збільшується можливість перекручування інформації. Конфлікти між різними групами та підрозділами також зашкоджують ефективному обміну інформації. Мова про це у наступному розділі.

Прийняття рішень, як і обмін інформацією - складова частина будь-якої функції управління. Необхідність приймати рішення проходить через все, що робить керівник, який визначає мету і прагне її досягти. Рішення - це вибір альтернативи. В фізичній культурі характер, особливості та умови проблем, що вирішуються (педагогічні, методичні, управлінські, матеріально-технічні, комерційні та ін.) значно відрізняються одна від одної. Це обумовлює можливість та доцільність використання різних видів рішень, що приймаються при вирішенні тих чи інших проблем. Розглянемо три види рішень, що зустрічаються в роботі фізкультурних організацій: бінарні, багатоваріантні та іноваційні.

Бінарні рішення. Суть їх полягає в тому, що одна альтернатива виключає другу за принципом: "або - так, або - ні", "або або". Наприклад, два спортсмени претендують на одне місце в команді. Спортсменів - два, а місце - одне. Тому в команду може бути включений тільки один спортсмен, а одна альтернатива повністю виключає другу. Бінарність, як явище, під час виробки та прийняття рішень є небажаною тому що вона виключає повністю один із варіантів і обмежує пошук та можливість виробки та прийняття найбільш оптимального рішення проблеми, що виникла. На думку С.І. Дорофєєва (1993 р.) причини виникнення бінарності в процесі прийняття рішення полягають у наступному:

- низькій компетентності особи, що приймає рішення;
- недостатньому або поверхневому аналізі ситуації;
- відсутності необхідного часу на проведення достатньо глибокого аналізу проблеми, що виникла (2).

Тому, щоб уникнути бінарності, як фактору, що обмежує свободу особи, яка приймає рішення, необхідно виконати додаткову роботу по можливому уникненню причин виникнення бінарності.

Багатоваріантні рішення. В діяльності спеціалістів фізичної культури часто виникають проблеми, які важко або неможливо вирішити шляхом прийняття бінарного рішення. Такі ситуації можуть виникнути, коли фахівець стикається з великою кількістю критеріїв та альтернатив варіантів рішень. В такому випадку аналізуються

всі альтернативи рішення, оцінюються різні варіанти критеріїв та бажаних характеристик. Слід також враховувати обмеження - тобто фактори, які можуть негативно вплинути на виконання управлінського рішення. Всі характеристики рішень далі ранжуються за ступінню важливості та оцінюються кожен з варіантів. Таким чином обирається найбільш прийнятне рішення.

Іноваційні рішення. Такі рішення відрізняються від розглянутих вище тим, що фахівець в даному випадку не має готових альтернатив. Необхідність іноваційних рішень виникає тоді, коли проблема, що виникла, є нетрадиційною, новою, і старі, відомі раніше способи її вирішення не підходять. Фахівцю в такому випадку слід перейти від раціонального до творчого мислення. Для прийняття творчого рішення дуже корисним є дотримання таких положень:

- доцільно звернутися до колективної думки, застосувати колективну творчість;
- розпочинати слід з простих варіантів вирішення. Спеціаліст повинен пам'ятати, що вирішення проблеми не повинно бути складнішим за саму проблему;
- недоцільно прагнути відразу до ідеального варіанту рішення. Будь-яка ідея у процесі роботи удосконалюється. Практика свідчить, що спочатку виробляються менш ефективні рішення, які поступово комбінуються, сортуються, удосконалюються, після чого з них обираються найбільш оптимальні.

Класифікувати управлінські рішення можна таким чином:

- за суб'єктом управління, тобто за ознакою - кому належить управлінське рішення;
- за об'єктом управління, тобто кому адресоване рішення;
- за терміном дії: довгострокові, короткострокові, разові;
- за змістом (одні рішення можуть бути визначальними, наприклад, рішення Верховної Ради України, інші - похідними, наприклад, рішення місцевих органів влади про виконання рішень Верховної Ради);
- за об'єктом та спрямованістю вказівок та рекомендацій, що містяться у рішеннях. Одні містять лише загальну мету або напрямок роботи, інші - більш конкретизовані та деталізовані;

індивідуальних факторів та показників побачити закономірності та тенденції розвитку явища.

Службами статистики країни розроблені і традиційно існують єдині форми обліку роботи фізкультурних організацій. Тільки зібрана у єдиних формах інформація може бути у майбутньому проаналізована, узагальнена, обчислена.

У первинних фізкультурних осередках заведені форми єдиного обліку колективу (ФЄОК), за допомогою яких облікується кількість членів, присвоєння розрядів, звань, рекорди, спеціалісти, спортивні споруди, спортивні секції та вся інша інформація про діяльність первинного осередку. Облік може бути поточним і підсумковим.

5.6. Зв'язувальні процеси: комунікації та прийняття рішень

Чотири функції управління - планування, організація, мотивація і контроль мають дві загальні характеристики: всі вони потребують прийняття рішень і для всіх необхідна комунікація - обмін інформацією. Для прийняття управлінського рішення необхідно мати відповідну інформацію і зробити це рішення зрозумілим для інших членів організації. У зв'язку з тим, що ці дві характеристики зв'язують всі чотири управлінські функції, забезпечують їх взаємозв'язок, комунікації і прийняття рішень називають зв'язувальними процесами.

Комунікації - тобто обмін інформацією, її змістом між двома і більше людьми - мають місце в усіх основних видах управлінської діяльності. Тому в теорії управління існує ствердження, що успіх окремих співробітників і організації в цілому визначається ефективністю комунікацій.

Якщо розглядати організацію як відкриту систему, слід зазначити, що їй необхідні інформаційні взаємовідносини із зовнішнім середовищем. Прикладом таких взаємовідносин є інформація про ресурси, які надходять або повинні надходити до організації. Одночасно, фізкультурні організації відправляють за свої межі інформацію про діяльність у вигляді звітів, матеріалів планування, контролю тощо. Саме завдяки інформації про діяльність організації, яка надходить у зовнішнє середовище, створюється так званий "імідж" організації.

Інформація пересувається і в середині організації, між її рівнями та підрозділами. Тому в теорії управління розглядаються комунікації вертикальні (між рівнями управління) та горизонтальні (між підрозділами одного рівня).

Всі комунікації, що мають місце в управлінні можна поділити на *міжособові* (фактично, це спілкування двох людей) та *організаційні*, які визначаються характером діяльності, побудовою, можливостями організації.

Розглянемо деякі *перешкоди*, що виникають під час міжособових комунікацій та зашкоджують їх ефективності.

Вербальні бар'єри - це слова, за допомогою яких передається інформація і які можуть бути незрозумілими або невірно сприйнятими. Семантичні варіації не завжди бувають зрозумілими підлеглому, коли керівник застосовує терміни, яких підлеглий не знає. Неконкретність висловів також є вербальним бар'єром.

Невербальні перешкоди - це неухважність, недоброзичливість, суворість, незосередженість тощо, які можуть бути значним бар'єром при обміні інформацією. Те, як зустрічає керівник під час розмови, наскільки він уважний, як активізує до розмови - все це сприяє (або не сприяє) передачі інформації як зверху-вниз, так і знизу-вверх.

У попередньому розділі йшла мова про необхідність зворотнього зв'язку в процесі контролю, тобто інформації про те, як виконується робота. Цей зв'язок також є частиною міжособових комунікацій тому, що він дає змогу встановити: чи дійсно розпорядження керівника сприйняті у тому контексті, який їм належить?

Для ефективності комунікацій важливим є вміння слухати. Як стверджують фахівці управління, слухати треба не тільки факти, а і почуття, з якими вони передаються. Це дає змогу зрозуміти ситуацію і вказує на повагу до людини, яку слухають.

Організаційні комунікації - це обмін інформацією в організаціях в цілому. На шляху організаційних комунікацій також виникають *перешкоди*, яких слід уникати. Це перекручування повідомлень, особливо коли інформація рухається зверху-вниз. Такі перекручування можуть виникати у зв'язку із затрудненнями міжособових комунікацій (про що йшла мова вище) або навмисним додаванням, чи замовчуванням деяких аспектів розпорядження керівниками нижчих рівнів. Таким чином, коли розпорядження доходять до виконавців нижчого рівня, воно може мати інший зміст.

Інформаційні перевантаження також зашкоджують ефективним комунікаціям. Людина у стані інформаційного перевантаження неспроможна ефективно сприймати будь-яку інформацію, а також думати і діяти.

До комунікаційних перешкод належить і незадовільна структура організації. В організації з багатьма рівнями управління збільшується можливість перекручування інформації. Конфлікти між різними групами та підрозділами також зашкоджують ефективному обміну інформації. Мова про це у наступному розділі.

Прийняття рішень, як і обмін інформацією - складова частина будь-якої функції управління. Необхідність приймати рішення проходить через все, що робить керівник, який визначає мету і прагне її досягти. Рішення - це вибір альтернативи. В фізичній культурі характер, особливості та умови проблем, що вирішуються (педагогічні, методичні, управлінські, матеріально-технічні, комерційні та ін.) значно відрізняються одна від одної. Це обумовлює можливість та доцільність використання різних видів рішень, що приймаються при вирішенні тих чи інших проблем. Розглянемо три види рішень, що зустрічаються в роботі фізкультурних організацій: бінарні, багатоваріантні та іноваційні.

Бінарні рішення. Суть їх полягає в тому, що одна альтернатива виключає другу за принципом: "або - так, або - ні", "або або". Наприклад, два спортсмени претендують на одне місце в команді. Спортсменів - два, а місце - одне. Тому в команду може бути включений тільки один спортсмен, а одна альтернатива повністю виключає другу. Бінарність, як явище, під час виробки та прийняття рішень є небажаною тому що вона виключає повністю один із варіантів і обмежує пошук та можливості виробки та прийняття найбільш оптимального рішення проблеми, що виникла. На думку С.І. Дорофеева (1993 р.) причини виникнення бінарності в процесі прийняття рішення полягають у наступному:

- низькій компетентності особи, що приймає рішення;
- недостатньому або поверхневому аналізі ситуації;
- відсутності необхідного часу на проведення достатньо глибокого аналізу проблеми, що виникла (2).

Тому, щоб уникнути бінарності, як фактору, що обмежує свободу особи, яка приймає рішення, необхідно виконати додаткову роботу по можливому уникненню причин виникнення бінарності.

Багатоваріантні рішення. В діяльності спеціалістів фізичної культури часто виникають проблеми, які важко або неможливо вирішити шляхом прийняття бінарного рішення. Такі ситуації можуть виникнути, коли фахівець стикається з великою кількістю критеріїв та альтернатив варіантів рішень. В такому випадку аналізуються

всі альтернативи рішення, оцінюються різні варіанти критеріїв та бажаних характеристик. Слід також враховувати обмеження - тобто фактори, які можуть негативно вплинути на виконання управлінського рішення. Всі характеристики рішень далі ранжуються за ступінню важливості та оцінюються кожен з варіантів. Таким чином обирається найбільш прийнятне рішення.

Іноваційні рішення. Такі рішення відрізняються від розглянутих вище тим, що фахівець в даному випадку не має готових альтернатив. Необхідність іноваційних рішень виникає тоді, коли проблема, що виникла, є нетрадиційною, новою, і старі, відомі раніше способи її вирішення не підходять. Фахівцю в такому випадку слід перейти від раціонального до творчого мислення. Для прийняття творчого рішення дуже корисним є дотримання таких положень:

- доцільно звернутися до колективної думки, застосувати колективну творчість;
- розпочинати слід з простих варіантів вирішення. Спеціаліст повинен пам'ятати, що вирішення проблеми не повинно бути складнішим за саму проблему;
- недоцільно прагнути відразу до ідеального варіанту рішення. Будь-яка ідея у процесі роботи удосконалюється. Практика свідчить, що спочатку виробляються менш ефективні рішення, які поступово комбінуються, сортуються, удосконалюються, після чого з них обираються найбільш оптимальні.

Класифікувати управлінські рішення можна таким чином:

- за суб'єктом управління, тобто за ознакою - кому належить управлінське рішення;
- за об'єктом управління, тобто кому адресоване рішення;
- за терміном дії: довгострокові, короткострокові, разові;
- за змістом (одні рішення можуть бути визначальними, наприклад, рішення Верховної Ради України, інші - похідними, наприклад, рішення місцевих органів влади про виконання рішень Верховної Ради);
- за об'єктом та спрямованістю вказівок та рекомендацій, що містяться у рішеннях. Одні містять лише загальну мету або напрямок роботи, інші - більш конкретизовані та деталізовані;

- за ступенем обов'язковості виконання рішення відповідальними особами. Рішення можуть бути категоричними, обов'язковими, що мають силу закону, директиви або наказу, а також рекомендації, що мають зміст поради, побажання.

У практиці раціонального управління процес прийняття управлінських рішень відбувається, виходячи з певних принципів. Згідно з ними, рішення повинні бути:

- повноважними, тобто прийматися лише суб'єктом, який має право приймати таке рішення;
- законними, тобто відповідати діючому законодавству;
- узгодженими в усіх ланках із рішеннями, що приймалися раніше;
- своєчасними, тобто враховувати стан об'єкту на даному етапі його розвитку, вимоги часу тощо;
- простими, ясними, логічними, послідовними та лаконічними.

Якщо рішення приймалися із дотриманням названих принципів, саме рішення та процес його виконання будуть ефективними.

Ми розглянули, що таке рішення, якими вони бувають, і виходячи з яких принципів, приймаються. Тепер зупинимось на процесі прийняття рішень, він складається з декількох етапів (див. рис.9).

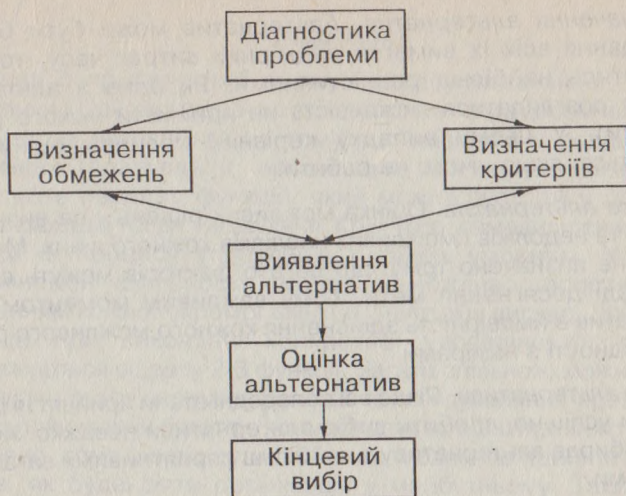


Рис.9 Етапи прийняття рішення

Діагностика проблеми. Існує два підходи до визначення проблеми. Згідно першого - проблема - це ситуація, коли визначені цілі недосягнуті, тобто не відбулося те, що мало відбутися. Другий підхід пропонує розглядати проблему як потенційну можливість. Наприклад, спортивна споруда працює за планом і отримує прибутки але для її керівника є проблемою подальша раціоналізація і прибутковість роботи.

Перший етап вирішення проблеми - усвідомлення та встановлення симптомів труднощів або наявних можливостей. Для її виконання необхідно зібрати та проаналізувати внутрішню та зовнішню інформацію. При цьому слід бачити різницю між релевантною (такою, що відноситься до справи) та зайвою, недоречною інформацією, та вміти розрізнати їх.

Виявлення обмежень та критеріїв прийняття рішень. Рішення, що приймається, повинно мати важливу властивість - бути реальним. Тому слід враховувати обмеження: неадекватність засобів, недостатню кількість працівників, закони та етичні міркування, позиції вищих керівників тощо. Одночасно визначаються стандарти, за якими будуть оцінюватись альтернативні варіанти. Це - критерії прийняття рішень.

Визначення альтернатив. Альтернатив може бути багато, і розглядання всіх їх вимагає надмірних витрат часу, тому слід обмежитись найбільш реалістичними. Як одна з альтернатив повинна розглядатися можливість не приймати ніякого рішення (бездіяти). У цьому випадку керівник повинен оцінити: що відбудеться, якщо нічого не робити.

Оцінка альтернатив. Оцінка можливих рішень - це визначення переваг та недоліків і можливих наслідків кожного з них. Майбутнє завжди не визначено тому, що багато факторів можуть стати на перешкоді досягнення мети. Тому важливим моментом оцінки альтернатив є ймовірність здійснення кожного можливого рішення у відповідності з намірами.

Вибір альтернативи. Якщо всі попередні етапи прийняття рішення пройшли успішно, зробити вибір альтернативи неважко. Керівник просто обирає альтернативу з найбільш сприятливими загальними наслідками.

Будь-яке обране та визначене рішення слід реалізувати. Саме тоді можна буде говорити про реальну вірність та цінність прийнятого рішення. Рівень ефективності здійснення рішення підвищується, якщо воно буде визначено тими, кого стосується. Буває так, що рішення визначаються автоматично. Але частіше керівнику доводиться переконувати у вірності своєї точки зору. Шанси на ефективну реалізацію проблеми збільшуються, коли люди брали участь у виробі рішення (див. розділ 6).

Після того, як рішення почало діяти, важливим є встановлення зворотнього зв'язку, тобто вимір і оцінка наслідків рішення або співставлення фактичних результатів з тими, на які керівник мав надію. Зворотний зв'язок дозволяє керівнику скоректувати реалізацію рішення. Оцінка рішення керівництвом відбувається, в першу чергу, за допомогою функції контролю (див. розділ 5.5).

Підсумок

Розділ 5 присвячений змісту процесу управління, функціям управління. Ознайомившись з їх змістом і процесом виконання, слід ще раз наголосити на тому, що наведені у розділі функції управління (планування, організація, мотивація, контроль) не вичерпують переліку функцій, який можна зустріти у друкованих працях фахівців теорії управління. Крім того, самовиділення окремих функцій із процесу управління є також умовним. У реальній управлінській діяльності майже неможливо простежити за виконанням кожної окремої функції у чистому вигляді. Часто буває так, що при виконанні конкретної управлінської діяльності простежуються відразу 2-3 функції. Багато спільного можна виявити аналізуючи зміст окремих функцій та зв'язувальних процесів. Так процес планування багато в чому нагадує процес прийняття рішення і не дивно, тому що скласти план - це й означає прийняти рішення про те, як буде діяти організація у майбутньому. Таким чином, названі переплетіння і взаємозв'язок є природними і необхідними, а знання про окремі функції та зв'язувальні процеси дають уявлення про зміст процесу управління, його послідовність та особливості.

Контрольні запитання

1. Дайте визначення поняттю "функція управління".
2. Охарактеризуйте групи функцій та доведіть їх взаємозв'язок.
3. Розкрийте суть і зміст планування як функції управління.
4. Дайте визначення поняттю "делегування повноважень".
5. Які перешкоди можуть виникнути на шляху делегування повноважень.
6. Охарактеризуйте різні організаційні структури і процес їх побудови.
7. Визначте мотивацію як функцію управління.
8. Які теорії мотивації Вам відомі?
9. Чому контроль називають базовим елементом управління?
10. Що Вам відомо про "зв'язувальні процеси" в управлінні?
11. Розкрийте зміст комунікацій та видів комунікаційних перешкод.
12. Як приймаються рішення і якими вони бувають?

Література

1. Акофф Р.Л. Планирование в больших экономических системах Пер. с англ. - М.:Сов. радио, 1972.-222с.
2. Дорофеев С.И. Искусство решать проблемы.-Киев.:Наука-региону, 1993.
3. Жмарев Н.В. Управление деятельностью спортивной организации. - К.:Здоров'я,1989.
4. Кузьмін О.Є. Сучасний менеджмент.- Львів: Центр Європи, 1995. - 176с.
5. Моррисей Дж. Целевое управление организацией. Пер с англ.- М.: Сов. радио, 1979. - 144с.
6. Мескон М.Х.,Альберт М.,Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер.с англ.-М.:Дело,1992.-702с.
7. Управление физической культурой и спортом.-М.,ФиС,1987.
8. Фадеев Б.Г. Целевые комплексные программы развития физической культуры и спорта в стране.//Теория и практика физической культуры.-1983.-11,с.6-8
9. Янг С. Системное управление организацией. - М.:Сов.радио,1972. - 445 с.

Розділ 6. ПСИХОЛОГІЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ

Попередні розділи були присвячені характеристикам організацій та функціям, що в них виконуються. Але ж організація - це місце, де працюють люди, будуючи свої взаємовідносини та взаємодії. Вивчати управління і зовсім обійти увагою діяльність людей - неможливо. Тому даний розділ присвячений питанням психології процесу управління діяльністю людей.

Поняття людські ресурси" розглядалося на початку посібника. В сфері фізичної культури можна поділити людські ресурси на дві категорії:

- фахівці, тобто люди, що займаються саме організацією та проведенням процесу фізкультурних занять і всього, що з ними зв'язане (працівники апаратів керівних органів, спортивних споруд, тренери, ін.)
- люди, що займаються різними формами фізичної культури.

Питання, що будуть розглядатися у розділі стосуються, в першу чергу, людей першої з названих груп, але деякі їх аспекти можуть бути застосовані і в управлінні групами людей або окремими особами, що займаються фізичною культурою.

6.1. Формальні та неформальні групи

З попередніх розділів нам відомо, що будь-яка організація може бути поділена на рівні управління (за вертикаллю) та на підрозділи (за горизонталлю). Велика організація, таким чином, може включати в себе багато малих груп. Такі офіційно утворені організації є *формальними*, а групи, що утворені керівництвом, називаються *формальними групами* (підрозділи комітетів, спортивних товариств, відділення спортивних шкіл, тренувальні групи, команди тощо). Незалежно від розміру груп, їх функція - виконання конкретних завдань та досягнення визначених цілей (рис.10)

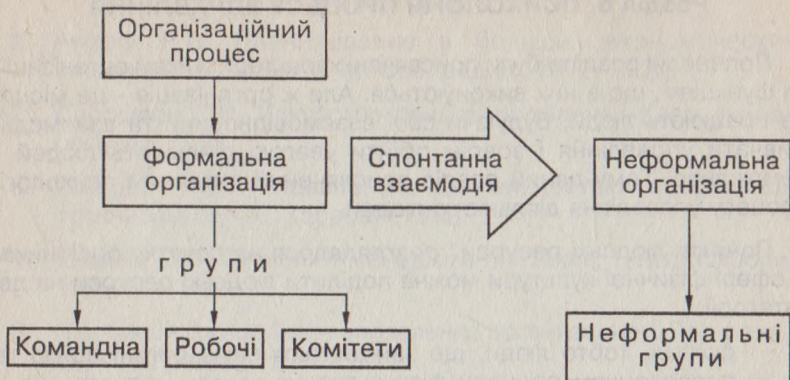


Рис.10. Механізм утворення формальних та неформальних організацій

В організації існує три основних типи формальних груп: *група керівника (командна), робочі групи та комітети.*

Група керівника (командна) складається з його безпосередніх підлеглих, які в свою чергу, також можуть бути керівниками. Наприклад, командна група у Мінмолодьспорту: міністр, його заступники, керівники управлінь.

Робочі групи - у своєму складі мають людей, що працюють над спільним завданням, мають спільну роботу (тренери одного відділення, співробітники управління, ін.)

Комітети - це групи, яким делеговані повноваження по виконанню будь-яких окремих завдань. Іноколи комітети називають радами або комісіями. Головна їх ознака - групове прийняття рішень та виконання дій. Можна розрізнити комітети тимчасові (наприклад, оргкомітет змагань, комісія по перевірці діяльності тощо) і постійні - перманентно діючі групи (наприклад, тренерська рада, рада капітанів, ревізійні комісії, виконкоми).

Формальна організація виникає за волею керівника. Але вона є одночасно середовищем, у якому люди взаємодіють не тільки за інструкціями та наказами керівників. У середині формальної організації завжди виникають соціальні взаємовідносини, що породжують *неформальні групи*. Всі разом неформальні групи

складають *неформальну організацію*. Неформальні організації (групи) виникають спонтанно з самого життя формальної організації. Приналежність до неформальних груп дає людям психологічні вигоди, які не менш важливі ніж заробітна плата, що отримується.

Важливі причини, за якими люди утворюють неформальні групи - це почуття приналежності, взаємодопомога, взаємозахист, тісне спілкування та зацікавленість. Такі неформальні групи можуть утворюватись як в керівних фізкультурних установах, так і серед тих, хто займається фізичною культурою (команди, секції, групи).

З курсу психології відомі поняття про формальних та неформальних лідерів. З точки зору теорії управління, лідер формальної організації має підтримку у вигляді делегованих йому повноважень і діє у конкретній, визначеній для нього функціональній області. Неформальний лідер спирається на визнання його групою. У своїй діяльності він робить ставку на людей та їх взаємовідносини.

Дуже важливим є те, щоб керівники усвідомлювали, що неформальні організації динамічно взаємодіють з формальними, та використовували неформальні організації для досягнення цілей організації.

Дуже часто однією з причин виникнення неформальних організацій (груп) є незадоволення частини співробітників діяльністю керівника. Неформальні групи можуть стати домінуючими в організації і зводити нанівець зусилля керівництва. Це ще раз вказує на необхідність врахування в роботі керівника існування неформальних груп.

Одна з найбільших труднощів, що заважає управляти неформальними групами - це заздалегідь негативна думка про них керівника. Деякі керівники вважають, що неформальні організації - результат неефективного управління, не беручи до уваги, що вони існують в кожній організації.

Дійсно, деякі неформальні групи можуть зашкоджувати досягненню формальних цілей, по неформальних каналах можуть розповсюджувати неправдиві чутки, що формують негативне ставлення до керівництва. Позиції, на яких стоять неформальні групи, можуть інколи викликати протидію всіляким змінам, модернізації. Однак така поведінка може бути реакцією на відношення керівництва до такої групи. Такі випадки негативної реакції інколи заважають керівникові бачити числені потенційні вигоди від неформальних організацій. Не знаходячи способів

взаємодії з неформальними організаціями або роблячи спробу подавити їх, керівники часто лишають себе потенційної вигоди.

Сучасні теоретики управління стоять на позиціях, що неформальні організації спроможні допомагати формальним організаціям у досягненні їх цілей. Ось один із варіантів співпраці з неформальними групами, що наведений в літературі:

- визнати існування неформальної організації, співпрацювати з нею і не загрозувати її існуванню;
- вислуховувати думку членів та лідерів неформальних організацій;
- перед тим, як приймати будь-яке рішення, врахувати його можливий негативний вплив на неформальну організацію;
- щоб послабити опір змінам з боку неформальних організацій, залучити їх до участі в прийнятті рішень;
- не затримуючись видавати точну інформацію, тим самим стаючи на перешкоді розповсюдженню чуток (1,3,4).

6.2. Влада та особистий вплив на підлеглих

Фахівці управління вважають, що про ефективність керівника можна судити з того, який вплив він має на інших. В основі лідерства, про яке мова піде далі, лежить вплив і влада, на яких зупинимось детальніше.

Про те, що таке влада, мова вже йшла, (див.розділ 5.3). Відомо, що можна мати повноваження і не мати влади, і навпаки. В даному випадку влада буде розглядатися у зв'язку із впливом на підлеглих.

Влада - це можливість активно впливати на поведінку інших. Наявність влади необхідна у будь-якій організації, вона - умова успішної діяльності і порядку.

Помилковою є думка, що наявність влади означає можливість нав'язувати свою волю іншим, незалежно від їх бажань, здібностей, почуттів. Сучасні фахівці управління визнають, що вплив і влада однаково залежать від: особи, на яку впливають; ситуації; здібностей керівника. Не існує реальної, абсолютної влади тому, що ніхто не може впливати на всіх людей в усіх ситуаціях.

В умовах організації влада лише частково визначається ієрархією. "Кількість" влади визначається не формальними

повноваженнями, а тим наскільки особа залежить від володаря влади.

В управлінні існує таке поняття, як " влада підлеглих". Його тлумачення полягає в тому, що не тільки керівник може мати владу над підлеглими, а й навпаки. Результати виконання будь-якої роботи підлеглими сприймаються і як прояв здібностей керівника, впливають на його імідж. У цьому відношенні керівник знаходиться під владою підлеглих:

Для того, щоб мати владу необхідно тримати під контролем щось таке, що має значення для виконавця. А це його потреби.

Влада може існувати у різних формах. Розроблена класифікація влади, що передбачає *п'ять її форм* (1):

- влада, що базується на примушенні;
- влада, що базується на винагороді;
- законна (традиційна) влада;
- еталонна влада;
- експертна влада.

Влада, що базується на примушенні, не обов'язково повинна супроводжуватись насильством. Як правило, вона базується на побоюванні загубити роботу, посаду, зарплату, втратити повагу, бути приниженим. Цей варіант влади керівник обирає, як правило тоді, коли інші способи застосувати неможливо з причин, наприклад, недостатньої його компетентності.

Влада, що базується на винагороді, є ефективним способом впливу на людей завдяки тому, що має позитивну підтримку. Але у данному випадку, щоб впливати, треба чітко з'ясувати: чи є цінною для підлеглого та винагорода, що передбачається?

Законна влада передбачає вплив на підлеглих через традиції, що склалися в конкретній організації, галузі і базується на законах. Традиція особливо важлива для формальної організації. Тут функціонування організації залежить від готовності підлеглих за *традицією* визнавати авторитет - законну владу керівника. В системі де традиції дуже сильні, чітко визначені критерії виконання тої чи іншої роботи. В такій ситуації керівнику легко працювати і не треба кожного разу пояснювати: чому саме так слід робити. Якщо виникають питання, відповідь однозначна - так заведено (визначено) за традицією.

Таким чином, вплив через традиції має привабливість у зв'язку із своєю безособистістю, а також передбаченістю впливу.

Існує *еталонна влада* (прикладу) або вплив за допомогою *харизми*. Харизма - це влада, що базується на силі особистих якостей або здібностей лідера. Харизматичний вплив створює потяг до лідера, особисті симпатії, бажання наслідувати його. В даному випадку, людина має надію, що її підлеглисть дасть змогу бути схожим на керівника.

У сфері фізичної культури великих успіхів досягають тренери - харизматичні особи. Це люди, які характеризуються незалежністю характеру, вражаючою зовнішністю, риторичними здібностями, манерою поведінки. Такі тренери приваблюють до себе дітей на самому початку занять спортом і стають авторитетом і прикладом для них все життя.

Влада *експертна* відбувається завдяки впливу через розумну віру. Така віра виникає у випадку переконань підлеглого у тому, що керівник дійсно має знання (експертні, спеціальні) з питання, що вирішується. Підлеглий не піддає сумніву рішення керівника та шляхи, що йому запропоновані. Підлеглисть в даному випадку базується на усвідомленні та логіці.

В сучасних умовах практики буває так, що та чи інша організація (апарат комітету, ШВСМ, кафедри вузу) укомплектовані спеціалістами з вищою освітою і приблизно однаковою зарплатою. Інтелектуальні або фінансові розбіжності між керівниками та підлеглими, таким чином, зникають. Саме тому важко базувати владу тільки на примушенні, винагороді, традиції, харизмі або компетенції. В таких випадках повинен вестись пошук співпраці між керівником та підлеглими. Такий пошук, на думку фахівців управління, можна здійснювати двома шляхами: *переконанням у визнанні влади та причетністю (залученням)*.

Одним з найбільш ефективних способів переконання у визнанні влади є ефективна передача своєї точки зору, яка супроводжується передачею частини своєї влади, тобто своїх повноважень. Інакше кажучи, керівник визначає свою залежність від підлеглого, визнаючи його компетентність. Керівник поважає підлеглого і на підставі цього переконує у необхідності робити так, а не інакше. Тому одна з аксіом управління - "збільшувати владу, віддаючи її".

Вплив через причетність (залучення) полягає у тому, що керівник не намагається переконати підлеглого йти обраним їм шляхом, а залучає підлеглого до вибору цього шляху. В даній ситуації керівник

поділяє з підлеглим свою експертну владу. Люди більш завзято працюють для досягнення тієї мети, яка була визначена за їх участю.

6.3. Керівництво і його стилі

Питання лідерства розглядалися у курсах психології та педагогіки. В даному випадку є змога розглянути лідерство ще з однієї точки зору. Мова піде про лідерів - керівників управлінських структур, які зустрічаються в сфері фізичної культури: голови комітетів або спортивних товариств, керівники управлінь та відділів, голови спортклубів, директори спортивних споруд, тренери та начальники команд, особи, що очолюють комерційні структури тощо. Це керівники, які мають у своєму підпорядкуванні певну групу людей - підлеглих.

З попередніх розділів відомо, що лідерство - це спроможність впливати на людину або групу людей, щоб спонукати їх до праці для досягнення мети. Вище розглядалися різні засоби впливу на людей, але не торкалися питання: як повинен поводити себе керівник, що є лідером? Звична манера поведінки керівника по відношенню до підлеглих називається *стилем керівництва*.

Існує традиційна класифікація стилів керівництва. Згідно неї стиль може бути: *автократичним, демократичним і ліберальним; або стиль може бути зосередженим на роботі, чи зосередженим на людях*.

Автократичний лідер має достатню владу, щоб нав'язати свою волю виконавцям. Він апелює до потреб підлеглих більш низького рівня (див. класифікацію потреб за Маслоу). Такий керівник базує свою поведінку на впевненості у тому, що люди не хочуть працювати, уникають відповідальності, прагнуть бути захищеними і потребують примушення, погроз і контролю. Такий керівник майже не дає своїм підлеглим змоги самим приймати рішення.

Наукові розробки з питань лідерства описують тип так званого "ласкавого автократа" (3,4,5). При даному стилі лідерства керівник залишається авторитарним, але піклується про настрій та добробут підлеглих. Він навіть може залучити підлеглих до планування завдань, але зберігає за собою фактичну владу приймати та виконувати рішення.

Демократичний лідер стоїть на наступних позиціях: за відповідних умов люди візьмуть на себе відповідальність, будуть прагнути до неї; підлегли, що причетні до цілей організації, будуть застосовувати самоуправління і самоконтроль; підлегли мають здібності до

творчого мислення і слід використовувати їх інтелектуальний потенціал. Демократичні керівники апелюють до потреб підлеглих більш високого рівня, вони не прагнуть нав'язувати свою волю підлеглим.

В організаціях, які очолюють демократичні керівники, спостерігається високий рівень делегування повноважень. Підлегли беруть участь у прийнятті рішень, користуються свободою у виконанні завдань. Керівник працює як зв'язувальна ланка, що забезпечує відповідність діяльності цілям організації та необхідні ресурси.

Ліберальний керівник дає підлеглим майже повну свободу у визначенні своїх цілей та контролі за своєю роботою.

Якщо авторитарне керівництво характеризується одноособною владою, демократичне розподілом влади та участю підлеглих в управлінні, то ліберальне - мінімальною участю керівника. Підлегли мають повну свободу у прийнятті власних рішень. Якщо порівняти демократичний і ліберальний стилі, при останньому обсяг та якість роботи знижуються.

Керівник, що зосереджений на роботі або орієнтований на завдання, перш за все піклується про проектування завдань та розробку системи заохочення.

Керівник, що зосереджений на людині піклується, в першу чергу, про підлеглих. Такого керівника теж цікавлять результати праці, але він прагне їх поліпшити, завдяки удосконаленню людських відносин. Він робить акцент на взаємодопомогу, дозволяє підлеглим брати максимальну участь у прийнятті рішень, рахується з потребами підлеглих, допомагає їм вирішувати свої проблеми.

Різні типи лідерства, що наведені вище, є умовними в тому відношенні, що неможливо чітко визначити та віднести того чи іншого конкретного керівника до типу лідера. В різних ситуаціях керівники можуть поводити себе по-різному, і це визнають фахівці теорії управління, які вивчали та визначили різні стилі керівництва з точки зору ситуаційного підходу. Слід зауважити, що різні підходи до стилів лідерства не призвели до однотайного висновку: який же стиль є найефективнішим, але допомогли зрозуміти необхідність гнучкого підходу до керівництва (3).

Щоб добре орієнтуватися в ситуації, керівник повинен чітко уявляти здібності підлеглих і свої власні, завдання, потреби, повноваження та якість інформації. Керівник завжди повинен бути

готовим до переоцінки суджень і, якщо необхідно, до зміни стилю керівництва. Керівник, що обрав визначений стиль лідерства та дотримується його тому, що він був ефективним у минулому, може стати неспроможним керівником в іншій ситуації.

Керівник, який прагне працювати ефективно, не може дозволити собі застосовувати один стиль протягом всього професійного життя. Він повинен навчитися користуватися всіма стилями, методами і типами впливу, що найбільш прийнятні для конкретної ситуації.

Якщо необхідно було б назвати найкращий стиль керівництва - ним виявився б *адаптивний* або *орієнтований на реальність*. Саме тому ефективні керівники - це такі, що вміють вести себе по-різному. Прикладом адаптивного може бути стиль, побудований на демократичних засадах, з елементами інших стилів, залежно від вимог реальності.

6.4. Управління конфліктними ситуаціями

Конфлікт - визначається як відсутність узгодженості між двома або більше сторонами (особами або групами). Слово "конфлікт" у нас викликає негативні асоціації, пов'язується із суперечками, ворожнечею, війною. Деякі фахівці управління у минулому стояли на таких самих позиціях і вважали, що конфлікт явище небажане і його треба уникати.

Сучасна точка зору полягає в тому, що в організаціях з ефективним управлінням деякі конфлікти не тільки можливі, а і корисні. Конфлікт допомагає виявити різні точки зору, надає додаткову інформацію, допомагає виявити найбільшу кількість альтернатив або проблем. Це робить процес прийняття рішення більш ефективним, дає змогу людям висловити свою думку, приводить до більш ефективного виконання планів, стратегій, проектів. Таким чином, конфлікт може бути *функціональним* і вести до підвищення ефективності організації, а також *дисфункціональним* і вести до зниження особистої задоволеності, групової співпраці і ефективності організації. Роль і наслідки конфлікту залежать від того, наскільки ефективно ним управляють. Щоб ефективно управляти конфліктами, потрібно визначити типи конфліктів, їх причини та шляхи вирішення.

Існують чотири основних типи конфліктів: *внутрішньособовий, міжособовий, між особою та групою, міжгруповий*.

Внутрішньособовий - це конфлікт, який відбувається немовби всередині людини. Його розповсюджена форма - ролевий конфлікт.

Він частіше за все виникає у зв'язку з протиріччями у настановах, що виходять від двох керівників на адресу одного підлеглого.

Міжособовий конфлікт - найрозповсюджений. Він виникає, наприклад, тоді, коли у людей не співпадають точки зору на те чи інше рішення керівництва.

Міжособовими називають також конфлікти, що виникають під час сутички осіб з різними рисами характеру, поглядами на життя, цінностями.

Конфлікт між особою та групою виникає, якщо особа займає позицію, що відмінна від позиції групи. І буває так, що саме ця позиція у майбутньому виявляється вірною, не дивлячись на те, що не належала більшості. Просто одна людина змогла, на відміну від інших, вірно оцінити ситуацію, заглянути вперед. Тому не завжди слід покладатися на прийняття рішень більшістю голосів.

Міжгруповий конфлікт виникає в організаціях, які складаються із багаточисельних формальних і неформальних груп. Такі конфлікти можуть виникати у зв'язку з невизначеністю функціональних областей, не чітко сформульованими цілями діяльності, поганими комунікаціями, чутками, іншими причинами.

Всі конфлікти мають декілька *причин*. Деякі з них вже вказувались під час характеристики типів конфліктів, інші наведемо тепер. Це обмеженість ресурсів, які треба поділити; взаємозалежність завдань; розбіжності в уявленнях про цінності, манері поведінки, рівні освіти.

Перша з названих причин - останнім часом розповсюджена. Фізкультурні організації мають обмежені ресурси, які слід розподілити між різними відділами, групами, напрямками діяльності. Виділення більшої частини одному відділу або напрямку діяльності, викликає незадоволення інших. Таким чином, розподіл ресурсів майже завжди призводить до різноманітних конфліктів.

Взаємозалежність завдань теж викликає можливість конфліктів. Коли один підрозділ або група виконавців, беруть участь у виконанні частини роботи, яку попередньо виконували інші, можуть виникнути претензії до якості її виконання або невдалі результати роботи можуть пояснюватись неякісним виконанням її частини.

Якщо діяльність розподілена на функціональні області і має місце спеціалізація - необхідна наявність різних цілей діяльності. Це позитивне в своїй природі явище має і конфліктну сторону: окремі

групи, або спеціалісти, прагнучи до своїх вузьких цілей, можуть конфліктувати, не узгоджуючи свою діяльність.

Різниця в уявленнях та цінностях теж може призвести до конфліктів.

Підлеглий може брати до уваги тільки свої погляди на шляхи виконання конкретного завдання або вважати, що тільки він або його група спроможна належним чином виконати роботу. Одночасно інші виконавці або групи мають інші уявлення і точки зору. Розбіжності у цінностях можуть проявлятися таким чином: підлеглий вважає, що завжди має право висловити свою думку, а керівник вважає, що підлеглий повинен її висловлювати тільки тоді, коли його про це питають.

Різні манера поведінки, життєвий досвід, рівень освіти, соціальні характеристики - також часто бувають причиною конфлікту.

Зустрічаються співробітники, що постійно проявляють агресивність та ворожість, піддають критиці будь-яку думку і створюють навколо себе конфліктні ситуації.

Незадовільні комунікації, тобто погана передача інформації, є як причиною, так і наслідком конфлікту. Вона може роздувати конфлікт, заважаючи працівникам зрозуміти ситуацію або точку зору інших. До незадовільних комунікацій можна віднести також неспроможність керівників розробити і довести до відома підлеглих точний перелік їх посадових обов'язків. Таким чином виникає конфлікт.

Існує декілька ефективних способів (методів) управління конфліктною ситуацією. Їх можна поділити на дві категорії: *структурні та міжособові*.

Розрізняють чотири структурних методи вирішення конфлікту:

- роз'яснення підлеглим вимог до роботи;
- використання координації та інтеграції сумісної праці;
- встановлення загальних, комплексних цілей діяльності;
- використання винагород (заохочень).

Роз'яснення вимог до роботи - здатно попередити функціональний конфлікт. Мається на увазі роз'яснення того, які результати очікуються від кожного співробітника або групи. В даному випадку повинен бути з'ясований рівень результатів, хто надає і хто отримує різноманітну інформацію, система повноважень

та відповідальності, а також визначені процедура і правила виконання робіт. Тобто кожному повинно бути зрозумілим, що від нього очікують у конкретній ситуації. Якщо підлеглий все це зрозумів і працює, в нього буде менше причин конфліктувати. Як висловився професор Північно-Східного університету штату Оклахома США Генрі Мильор: "Хто працює веслами, той не має змоги розхитувати човен" (3).

Застосування *координації та інтеграції* сумісної праці - ще один метод управління конфліктами. Названий метод передбачає встановлення ієрархії повноважень, прийняття рішень та інформаційні потоки в середині організації. З метою інтеграції діяльності застосовуються: міжфункціональні групи, цільові групи, міжвідділові наради. Якщо існує конфлікт між відділами, що працюють для досягнення різних цілей, корисним є утворення проміжних (можливо тимчасових) груп. Це сприяє уникненню або подоланню конфлікту.

Встановлення *загальних, комплексних цілей* діяльності - ще один метод управління конфліктною ситуацією. Визначаються такі цілі, для досягнення яких необхідні сумісні зусилля груп або людей, що конфліктують. Це сприяє тому, що керівники груп будуть приймати такі рішення, що йдуть на користь всієї організації, а не тільки їх функціональних областей. Для встановлення загальних цілей, керівнику, який хоче подолати конфлікт, слід за висловом Г. Мильора "тримати голову над хмарами", щоб бачити, куди ви йдете, та не давати рутинній роботі і конфліктним ситуаціям диктувати образ дій (3).

Винагороди можна використовувати як метод управління конфліктною ситуацією, впливаючи на поведінку людей, щоб уникнути негативних наслідків конфлікту. Мається на увазі заохочення людей, що сприяють координації та інтеграції, допомагають іншим групам, підходять комплексно до рішення тих чи інших проблем. Їх відзначають подякою, премією або підвищенням у посаді. Система винагород не повинна розповсюджуватися на людей з неконструктивною поведінкою. Разом з тим, заохочення працівників, що сприяють здійсненню загальноорганізаційних цілей, допомагає іншим зрозуміти, як слід себе поводити у конфліктній ситуації, щоб це відповідало цілям організації.

В теорії управління описані *п'ять міжособових засобів розв'язання конфліктів*: ухилення; згладжування; примушування; компроміс; вирішення проблеми, що стала причиною конфлікту(3).

Під ухиленням розуміється те, що людина прагне відійти від конфлікту, тобто не потрапляти у ситуації, які провокують виникнення протиріч, не брати участі в обговоренні питань, що містять розбіжності у поглядах.

Згладжування прагне не випускати назовні ознак конфлікту, апелюючи до потреб солідарності. Це може дати змогу загасити бажання конфліктувати у людей, але причини конфлікту не ліквідує.

В рамках примушування перевага надається нав'язуванню своєї точки зору будь-якою ціною. Особа, що застосовує такий метод, не рахується з думкою інших, агресивна та використовує владу. Такий стиль може бути ефективним, якщо керівник має дійсну владу над підлеглими.

Компроміс характеризується прийняттям точки зору опонента, але тільки в деякій мірі. Такий метод доцільний тому, що зводить до мінімуму недоброзичливість, дає змогу вирішити конфлікт і задовільнити обидві сторони. Вирішення проблеми - це визнання різних поглядів і ставлень, готовність ознайомитись з ними, щоб з'ясувати причини конфлікту та визначити шляхи, що влаштують всі сторони, тобто пошук найкращого варіанта вирішення конфліктної ситуації.

Таким чином, у складних ситуаціях, коли виникають різні підходи, що є суттєвим для прийняття найкращого рішення, наявність конфліктів слід використовувати для вирішення проблем. Вищеназвані стилі можуть використовуватися для обмеження або запобігання конфлікту, але вони не призведуть до оптимального рішення тому, що не були взяті до уваги всі точки зору.

Підсумок

Розділ 6 присвячений питанням взаємовідносин між людьми, що працюють разом та психологічним аспектам управління такими взаємовідносинами. У зв'язку з тим, що робота в сфері фізичної культури це обов'язково робота в організаціях, тобто в контакті із співробітниками, положення, викладені в розділі, стають важливими і необхідними.

У будь-якій організації існують формальні і неформальні групи. Від фахового рівня керівника залежить використання їх потенціалу для досягнення цілей організації.

Психологією управління описані форми влади, що базуються на примушенні, винагороді, а також традиційна, еталонна та експертна. Розрізняють такі стилі керівництва: автократичний, демократичний, ліберальний або стиль зосереджений на роботі, чи стиль зосереджений на людях. Вибір доцільного в конкретній ситуації стилю - тобто адаптивність поведінки керівника - багато в чому обумовлює успіх управлінської діяльності.

Вміння управляти конфліктними ситуаціями вимагає спеціальних знань про причини, що їх породжують, а також типи конфліктів: внутрішньоособовий, міжособовий, між особою та групою, міжгруповий, а також структурні та міжособові методи їх вирішення.

Контрольні запитання

1. Дайте визначення поняттям "формальні організації" і "формальні групи".
2. Охарактеризуйте типи формальних груп.
3. Розкрийте причини та механізм утворення неформальних груп.
4. Чи слід розглядати існування неформальних груп як явище суто негативне?
5. Як співпрацювати з неформальними групами?
6. Дайте визначення поняттю "влада" та охарактеризуйте різні її форми.
7. Охарактеризуйте стилі керівництва.
8. Дайте визначення конфлікту. Охарактеризуйте їх негативний та позитивний вплив на діяльність організації.
9. Розкрийте суть типів конфліктів та причини їх виникнення.
10. В чому суть структурних та міжособових методів вирішення конфліктів, як вони застосовуються в діяльності фізкультурних організацій.

Література

1. Мескон М., Х., Альберт М., Хедуори Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. - М.: Дело, 1992. - 702с.
2. Физическая культура и спорт в условиях перехода к рыночным отношениям: учебное пособие для преподавателей и студентов институтов физической культуры. - Смоленск: Изд. СГИФК, 1992 - 77с.
3. Генри Мильор. Менеджмент: достижение цели. Управление на основе здравого смысла. Планирование личных действий. Пер.с англ. - СПб: Лик, 1992.-136с.
4. Омаров А.М. Управление и человек. - М.:Политиздат, 1989. - 80с.
5. Тарасевич В.М. І директор, і колектив. - К.:Знання, 1991. - 48с. (серія "Економіка і управління" N1).
6. Жмарев Н.В. Управленческая и организаторская деятельность тренера. 2-е изд., перераб. и доп.-К.: Здоров'я, 1986.-128с.

Розділ 7. МІЖНАРОДНИЙ СПОРТИВНИЙ РУХ ТА УПРАВЛІННЯ ЙОГО СКЛАДОВИМИ

Вивчаючи різні аспекти управління фізичною культурою, недоцільно обійти увагою міжнародний спортивний рух. В умовах, коли Україна поступово стає рівноправним членом різних міжнародних спортивних об'єднань, репрезентує свої команди на Олімпійських іграх, чемпіонатах Світу і Європи, інших змаганнях майбутні фахівці повинні мати уявлення про те, які організації мають статус міжнародних спортивних, з чого складаються їх цільові настанови та функціональні області.

Спираючись на знання, отримані при вивченні попередніх розділів, розглянемо загальну характеристику міжнародного спортивного руху на сучасному етапі, а також структурну побудову та діяльність найбільших міжнародних спортивних об'єднань.

7.1. Міжнародний спортивний рух на сучасному етапі

Міжнародний спортивний рух зародився в кінці ХІХ на початку ХХ століття. Саме в цей час на базі окремих національних спортивних союзів та організацій почали утворюватись перші міжнародні спортивні об'єднання (федерації) з видів спорту: гімнастики - у 1881 р., веслування - у 1892 р., ковзанярського спорту - у 1892 р., велоспорту - у 1900 р.

На сучасному етапі міжнародний спортивний рух налічує біля 200 об'єднань різних за характером діяльності, структурою, цілями членства та іншими ознаками. Вони складають саму численну групу міжнародних організацій.

Слід зазначити, що у міжнародному спортивному русі відсутній єдиний, об'єднуючий та керівний центр. Міжнародні спортивні об'єднання працюють у більшості випадків автономно, не підпорядковуючись будь-якому всесвітньому органу. Таким чином, міжнародний спортивний рух організаційно не являє собою єдиного цілого (тобто системи).

Частина об'єднань керується у своїй діяльності загальними цілями та задачами (наприклад, міжнародні федерації з видів спорту), інші - не зв'язані спільними статутними положеннями та правилами.

Всі міжнародні спортивні об'єднання відносяться до категорії неурядових, громадських організацій. Членами їх є національні спортивні організації, в деяких випадках - міжнародні об'єднання

(наприклад, асамблея міжнародних спортивних федерацій), а також окремі особи.

Міжнародні спортивні об'єднання можуть бути класифіковані за терміном діяльності (тимчасові або постійні); географічній ознаці (всесвітні або регіональні); характеру членства (колективні, індивідуальні); професійній приналежності, релігійним переконанням; характером діяльності (загального характеру та спеціалізовани); науковими інтересами тощо.

Названа класифікація є умовною. У таблиці 1 наведено приклади міжнародних спортивних організацій, згідно названих ознак.

Такий перелік можна продовжити. Він свідчить про різнохарактерність міжнародних спортивних об'єднань. Але разом з тим, вони мають загальні завдання: розповсюдження своєї діяльності в країнах - членах і не членах; підтримка зв'язків з національними організаціями, контроль за їх діяльністю та виконанням статутів, вивчення та розповсюдження досвіду своєї діяльності, проведення конгресів та засідань; видавницька діяльність, проведення міжнародних змагань.

Табл.1 Класифікація міжнародних спортивних об'єднань

ОЗНАКИ	Приклади МСО, що відповідають ознакам
Географічна: Всесвітні	МОК, Міжнародна рада фізичного виховання і спорту, Всесвітні федерації з видів спорту.
Регіональні	Вища Рада спорту Африки, Спортивна організація Азіатських ігор, Рада Панамериканських ігор, Спортивна Рада країн Океанії
Професійні інтереси	Міжнародний спортивний союз залізничників, Всесвітня організація телеграфних і телефонних працівників
Релігійні переконання	Всесвітній альянс молодих християн, Міжнародна католицька федерація фізичного виховання і спорту.
Наукові інтереси	Федерація спортивної медицини, Федерація фізіології спорту, Асоціація соціологів спорту.
МСО інвалідів	Міжнародна федерація сліпих, Міжнародний спортивний комітет глухих, міжнародна шахова асоціація сліпих.

Організаційна побудова більшості міжнародних спортивних об'єднань в деякій мірі ідентична. Вищим органом об'єднання є конгрес (генеральна асамблея) делегатів національних спортивних організацій - членів. Конгрес збирається з періодичністю, що обумовлена статутном та вирішує найбільш важливі питання діяльності. Конгрес обирає керівні органи, які у різних об'єднаннях мають різну назву (керівний комітет, рада, адміністративна рада, бюро). Керівний орган очолює, як правило, президент. Ці органи

здійснюють керівництво діяльністю об'єднання у період між засіданнями конгресу (асамблеї). У деяких міжнародних об'єднаннях утворюються ще більш вузькі за складом органи виконавчі комітети.

Крім керівних органів, у кожному міжнародному спортивному об'єднанні утворюються (також шляхом виборів) так звані технічні органи - комітети або комісії, функції та кількість яких залежить від змісту завдань, що вирішують міжнародні об'єднання.

Бюджети міжнародних спортивних об'єднань складаються з членських внесків національних організацій та окремих осіб, відрахувань від проведення міжнародних змагань, прибутків від телетрансляцій, видавничої діяльності, продажу значків, сувенірів тощо. Розмір членських внесків визначається кожним міжнародним спортивним об'єднанням на загальних зборах своїх членів.

Далі розглянемо детальніше організаційну побудову та діяльність Міжнародного Олімпійського Комітету (МОК) - найбільш відомої міжнародної спортивної організації та міжнародних спортивних федерацій - найбільш чисельної групи міжнародних спортивних об'єднань.

7.2. Організаційна побудова та діяльність МОК

МОК був утворений на Паризькому конгресі 23 червня 1894р., йому було доручено розвиток Олімпійських ігор та контроль за ними.

МОК є організацією, що утворена на підставі міжнародного права, має юридичний статус та необмежений термін існування.

МОК має такі цілі своєї діяльності:

- розвиток спорту та спортивних змагань;
- спрямування розвитку спорту відповідно до духу Олімпійських ідеалів, дружби;
- забезпечення регулярного проведення ігор;
- піклування про те, щоб ігри були достойні своєї славної історії та ідеалів П.Кубертена.

Діяльність МОК будується згідно "Олімпійської Хартії", яка містить офіційні правила, а також роз'яснення та інструкції до них, положення про організацію Олімпійських ігор, перелік комісій МОК, список членів МОК, типовий статут НОК та ін.

МОК обирає своїх членів з числа осіб, яких вважає здатними для цього, при умові, що вони володіють французькою або англійською мовами, є громадянами і жителями країн, що мають НОК, визнані МОК. Члени МОК під час церемонії обрання приймають на себе визначені зобов'язання та відповідальність. Члени МОК є представниками у своїх країнах, а не делегатами країни в МОК. Вони не можуть приймати від урядів, організацій або окремих осіб ніяких інструкцій, які можуть обмежити їх дії або вплинути на незалежність під час голосування.

На 1.01.94р. МОК визнавав 195 НОК, а членами МОК були представники лише 79 країн. У складі МОК працювали 89 членів, з деяких країн по два. Восени 1994 року на 103 сесії МОК до його складу було включено 12 нових членів, в тому числі - Валерія Борзова (Україна), дворазового чемпіона Олімпійських ігор, Президента НОКУ, міністра України у справах молоді і спорту.

До 1965 року члени МОК обиралися довічно, обрані після 1965 року повинні подати у відставку з досягненням віку 72 роки, обрані після 1985 року - з досягненням 75 років.

Вищим органом МОК є щорічна сесія. Між сесіями Олімпійським рухом керує виконком МОК до складу якого входять: президент, 4 віце-президенти і 6 членів МОК. В даний час МОК очолює Хуан Антоніо Самаранч (Іспанія).

Президент обирається, згідно Хартії на 8 років, після чого може бути обраний на наступні чотирьохрічні періоди. Члени виконкому обираються на сесіях таємним голосуванням. Термін їх мандатів 4 роки.

Виконком виконує такі функції: слідкує за дотриманням Олімпійської Хартії; відповідає за адміністративну роботу МОК; відповідає за фінансову діяльність МОК; рекомендує осіб для обрання в МОК; призначає директорів; зберігає архів МОК.

Для проведення діяльності, згідно функціональних областей, в рамках МОК утворюються комісії. Визначення самих комісій, їх президентів, членів, експертів та радників є прерогативою президента. Президент та віце-президенти є номінальними членами всіх комісій.

В даний час в МОК діють 18 комісій з таких питань: допуск, культура, нові джерела фінансування, медицина, олімпійська солідарність, програма ігор, радіо і телебачення, преса, засоби масової інформації, спорт для всіх, філателія, фінанси, юридична,

вивчення та оцінка підготовки до Олімпійських ігор, діяльність Міжнародної Олімпійської Академії, комісія спортсменів, ради з нагородження олімпійським орденом і з олімпійського руху. Нещодавно були утворені комісії з антидопінгового контролю, оцінки умов прийому і розташування учасників Олімпійських ігор.

Повсякденну роботу МОК виконує секретаріат, що складається із 80 співробітників. 60 з них працюють в штаб-квартирі (Лозанна, Швейцарія) і 20 в олімпійському музеї. Секретаріатом керує адміністратор-делегат сумісно з Генеральним секретарем. В його штаті працюють 10 директорів, радники президента та інші співробітники.

Назви керівних органів МОК та комісій, що входять до його складу, дають уявлення про зміст діяльності МОК.

З приводу джерел фінансування МОК в Олімпійській Хартії зазначено, що МОК має право приймати пожертви та використовувати будь-які інші джерела, що дозволяють йому виконувати свої завдання. Міста, що отримують право на проведення Олімпійських ігор, зобов'язані виплатити МОК суму, що їм встановлена. Всі прибутки від проведення Олімпійських ігор належать МОК. Він лишає за собою право направити частину названих прибутків оргкомітету та передати частину доходів міжнародним спортивним федераціям та національним Олімпійським комітетам.

Основні джерела фінансування МОК (крім зазначених) такі: щорічні внески НОКів; видавницька діяльність; прибутки від роботи музею МОК; відрахування за радіо-телетрансляцію репортажів з Олімпійських ігор; комерційна діяльність.

Крім МОК до організацій, що керують міжнародним олімпійським рухом відносяться асоціації національних олімпійських комітетів, сформовані на всесвітньому або континентальному рівнях. Асоціація НОК (АНОК) була утворена в 1968 році. Існують також континентальні об'єднання, що сприяють розвитку Олімпійського спорту на континентах і в регіонах: Асоціація НОК Африки, Олімпійська Рада Азії, Панамериканська спортивна організація, Асоціація Європейських Національних Олімпійських Комітетів.

7.3. Організаційна структура і діяльність міжнародних федерацій з видів спорту

Організаційні структури міжнародних федерацій з видів спорту, яких в даний час налічується біля 80, мають багато спільних рис.

Одночасно вони розрізняються за типом побудови, кількістю ієрархічних ланок та іншими ознаками.

Вищим представницьким органом міжнародної федерації з видів спорту є конгрес (МФ гандболу, каное тощо), генеральна асамблея (МФ парусного, кінного спорту), дворічні загальні збори (МФ настільного тенісу). До складу вищих представницьких органів входять делегати національних федерацій з видів спорту. Вони вирішують найбільш важливі питання діяльності міжнародних федерацій, в тому числі обирають їх керівництво.

Вищим керівним органом міжнародної федерації є рада (МФ гандболу, настільного тенісу), дирекція (МФ каное), бюро (МФ кінного спорту), постійний комітет (МФ парусного спорту). Вищий керівний орган здійснює керівництво діяльністю міжнародної федерації в періоди між засіданнями представницького органу. Його очолює президент. До складу керівного органу входять, як правило, біля 20 осіб, у їх числі: віце-президенти, генеральний секретар, представники постійних комісій, представники континентів тощо.

Як правило, у міжнародних федераціях утворюються спеціальні робочі органи управління – виконкоми, які керують діяльністю федерацій у період між засіданнями вищих керівних органів. Виконком складається частіше всього з 4-7 осіб та включає президента, віце-президентів, генерального секретаря та скарбника.

Робочими органами міжнародних федерацій з видів спорту є комісії (комітети) з окремих напрямків діяльності. Інколи вони диференціюються на постійні (загальні та спеціальні) і тимчасові, а також на підкомісії. Середня кількість постійних комісій – 5 – 7. Одночасно, є федерації, у яких кількість утворених комісій і підкомісій досягає 16 (МФ кінного спорту).

При створенні комісій у різних міжнародних федераціях перевага віддається різним напрямкам діяльності по реалізації цілей організації, але завжди обов'язково простежується специфіка виду спорту. Так далеко не в усіх федераціях створені комісії з юнацького та жіночого спорту, фінансових та юридичних питань, хоча названі напрямки діяльності притаманні всім федераціям. В апарат управління федерацій досить часто входить технічний орган секретаріат, на чолі з генеральним секретарем.

У міжнародних федераціях з видів спорту обираються віце-президенти. Їх кількісний склад та напрямки діяльності визначаються федерацією. Так у міжнародних федераціях кінного спорту і каное

- по два віце-президенти, у Міжнародній аматорській легкоатлетичній федерації - чотири, у Міжнародних федераціях гандболу та парусного спорту - по п'ять, а міжнародній федерації настільного тенісу шість. В деяких федераціях віце-президенти керують континентальними національними федераціями з відповідного виду спорту.

Більш детальна характеристика кількісного і якісного складу різних ланок апарату управління деяких міжнародних федерацій з видів спорту подається у табл. 2.

Таблиця 2. Узагальнені кількісні характеристики різних ланок апарату управління міжнародними федераціями з видів спорту (на прикладі окремих)

Назва міжнародної федерації	К І Л Ь К І С Т Ь			
	Представ. НФ	Членів керівного органу	Членів виконкому	Комісій
Міжнародний союз парусного спорту	$\frac{1}{1^*}$	30	7	11
Міжнародна федерація гандболу	$\frac{3}{1}$	18	7	5
Міжнародна федерація каное	$\frac{3}{1}$	20	4	7
Міжнародна аматорська легкоатлет. федерація	$\frac{3}{1}$	21		7
Міжнародна федерація кінного спорту	$\frac{2}{1}$	18	5	16
Міжнародна федерація настільного тенісу	$\frac{2}{2}$	16	4	7

* у знаменнику подано кількість представників федерацій з правом голосу на конгресі

Зміст діяльності федерацій з видів спорту був наведений вище, коли мова йшла про завдання діяльності міжнародних спортивних об'єднань, однак слід зазначити, що Олімпійська Хартія так визначає

роль МСФ в олімпійському русі: - розробляти та забезпечувати виконання правил змагань з видів спорту:

- забезпечувати розвиток виду спорту в усьому світі;
- сприяти реалізації цілей, що закладені в Олімпійській Хартії;
- визначати свої критерії допуску до олімпійських змагань та подавати їх на затвердження МОК;
- брати на себе відповідальність за технічний контроль і керівництво своїми видами спорту на Олімпійських іграх;
- забезпечувати технічну допомогу для реалізації програми "Олімпійська солідарність".

Крім зазначених видів діяльності, федерації з видів спорту проводять планування та організацію інших міжнародних змагань, підготовку та підвищення кваліфікації суддів, реєстрацію та затвердження рекордів.

До основних джерел фінансування діяльності МСФ належать: щорічні внески національних федерацій; видавницька діяльність; оплата за присудження звання Судді Міжнародної Категорії; штрафи за порушення календаря, правил тощо; комерційна діяльність.

Міжнародні спортивні федерації є незалежними міжнародними об'єднаннями.

У 1966 році була створена Генеральна Асамблея МСФ. У 1976 році вона була перетворена в Генеральну Асоціацію МСФ (АГФІС). В її склад на сьогоднішній день входять 75 міжнародних федерацій.

Крім АГФІС існують ще 3 об'єднання МСФ: Асоціація міжнародних федерацій з літніх видів спорту, Асоціація міжнародних федерацій із зимових видів спорту, Асоціація міжнародних федерацій, що визнані МОК. Названі утворення сприяють об'єднанню зусиль міжнародних спортивних федерацій для досягнення спільних цілей, збереження автономії по відношенню до різних неурядових і урядових організацій.

Підсумок

Розділ 7 містить інформацію щодо загальної характеристики міжнародного спортивного руху на сучасному етапі та діяльності деяких його складових. Поданий матеріал не вичерпує всього кола питань, які можна було розглянути стосовно міжнародного спортивного руху. Процес утворення міжнародних спортивних організацій і, таким чином, розширення міжнародного спортивного руху - триває і сьогодні. У розділі мова йшла про міжнародні спортивні організації, що мають досить давню історію, традиції, цілі і завдання діяльності. Детальне знайомство з організаціями, що працюють у міжнародному спортивному русі слід продовжити самостійно, за допомогою довідкової літератури та публікацій в періодичних виданнях. Це особливо важливо у період вступу України в багаточисельні міжнародні спортивні об'єднання.

Контрольні запитання

1. Охарактеризуйте за допомогою статистичних даних міжнародний спортивний рух на сучасному етапі.
2. На які умовні групи можна поділити міжнародні спортивні організації?
3. Чи існує єдиний орган управління міжнародним спортивним рухом, якому підпорядковуються всі міжнародні спортивні об'єднання?
4. Охарактеризуйте організації, до складу яких входять міжнародні спортивні об'єднання.
5. Дайте загальну характеристику структурній побудові та керівним органам міжнародних спортивних об'єднань.
6. За якими принципами формується склад МОК?
7. Охарактеризуйте керівні органи МОК, його комісії та зміст їх діяльності.
8. Чим, за своєю структурою та напрямками діяльності, відрізняється МОК від інших міжнародних спортивних організацій?
9. Охарактеризуйте організаційну побудову та зміст діяльності міжнародних федерацій з видів спорту.
10. Які міжнародні спортивні організації мають за мету розвиток виду спорту Вашої спеціалізації?

Література

1. Зарубежный спорт: менеджмент и маркетинг. Тематическая подборка, выпуски 3-6. - М.: ЦООНТИ - ФИС, 1992.
2. Кутепов М.Е. Менеджмент в зарубежном спорте: Курс лекций. - М: Школа спортивного бизнеса ГЦОЛИФК, 1992. - 144с.
3. МОК и международные спортивные объединения: Справочник. 2-е перераб. изд./Сост. Романов А.О. - М.: ФИС, 1979. - 262с.
4. Олимпийская Хартия. -М.: ФИС, 1980, - 110с.
5. Платонов В.Н., Гуськов С.И. Олимпийский спорт. Учебник. Книга 1-я. - Киев: Олимпийская литература, 1994. - 496с.
6. Романов А.О. Международное спортивное движение. - М.:ФИС, 1973. - 256 с.

ПІСЛЯМОВА

У посібнику, з яким Ви щойно ознайомились, автор зробив спробу розкрити зміст управління фізичною культурою на засадах сучасної теорії управління (менеджменту), а також наукового здобутку в області управління фізичною культурою минулих років.

У розділах посібника викладений матеріал, що висвітлює діяльність різних ланок фізкультурного руху в Україні, а також теоретичні положення, які застосовуються в сучасному ефективному управлінні.

У майбутньому доцільним є доповнення посібника темами про досвід управління фізичною культурою в зарубіжних країнах. Збір та узагальнення матеріалів для таких розділів триває.

Більшість викладених у навчальному посібнику тем доцільно закріплювати за допомогою ситуаційних завдань на практичних заняттях.

