

**ДОНЕЦЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
ДЕРЖАВНОЇ ПОДАТКОВОЇ
СЛУЖБИ УКРАЇНИ**

Рибковський А.Г.

Терещенко В.І.

**УПРАВЛІННЯ
У СПОРТИВНО-ПЕДАГОГІЧНИХ
СИСТЕМАХ**

УДК 796:005

ББК 75.0

Р 49

*Затверджено до друку Вченою радою Національної академії ДПС України.
Протокол № 1 від 29.08.2005 р.*

Рецензенти:

Волков Л.В., доктор педагогічних наук, професор (Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет ім. Сковороди).

Приходько В.В., доктор педагогічних наук, професор (Дніпропетровська національна металургійна академія України).

Ровний А.С., доктор наук з фізичного виховання і спорту, професор (Харківська державна академія фізичної культури).

Рибковський А.Г., Терещенко В.І.

Р 49 Управління у спортивно-педагогічних системах: Монографія. – Ірпінь: Національна академія ДПС України, 2006. – 284 с.

ISBN 966-337-058-0

У монографії розглядаються спортивно-педагогічні системи як аналоги малих груп, до яких автори відносять спортивні організації, команди, групи, скіпажі тощо. Особливо виділено особистісні взаємодії у тренуванні тренера зі спортсменами і спортсменів між собою. Приводяться структурно-функціональні характеристики особистості тренера, спортсмена, умови і форми організації керування у спортивно-педагогічних системах.

Автори звертають увагу на людський фактор як один з найважливіших елементів успішного функціонування системи. Визначено взаємозв'язок індивідуальної і групової відповідальності з зовнішніми і внутрішніми факторами керування. Виділено основні системно-структурні утворення малих груп і їх вплив на ефективність навчально-тренувального процесу.

Видання розраховане на тренерів, викладачів, спортсменів, спортивних функціонерів, менеджерів, студентів, аспірантів, науковців.

УДК 796:005

ББК 75.0

ISBN 966-337-058-0

© Рибковський А.Г., Терещенко В.І., 2006

© Національна академія ДПС

України, 2006

Вступ

У великому переліку розділів сучасної теорії і методики спортивного тренування та фізичного виховання питання керування у спортивно-педагогічних системах займають особливе місце. Без перебільшення можна сказати, що дана галузь знань, незважаючи на високу потребу, розробляється не так інтенсивно, як вимагає час. Керування у спортивно-педагогічних системах торкається проблеми взаємодії людей, що умовно позначаються як „малі групи”. До них належать як спортивні організації, відомства на рівні районних, міських, обласних і частково державних рівнях, так і спортивні клуби, клубні команди різних видів спорту, секції, екіпажі, навчальні, оздоровчі групи, спортивні класи тощо.

Для дослідників проблема групової психології – це проблема вивчення особистісних якостей в умовах діяльності малих груп. Логіка розвитку соціально-психологічних і педагогічних знань вимагає усвідомлення незаперечного факту про те, що неможливо вивчити особистість, пояснити своєрідність її поведінки, особливо в екстремальних умовах тренування і змагань, без розкриття внутрішніх механізмів і оцінки умов її розвитку й удосконалення на рівні групової та індивідуальної спортивної діяльності. Обмеженість контингенту у малих групах дозволяє створювати моделі міжособистісних відносин з переносом на більші об’єкти за рахунок високої інтенсивності взаємодії членів колективу в однакових умовах.

Вивчення малих груп відкриває можливість вирішення не тільки організаційних питань, але і проведення суворо контрольованих психолого-педагогічних спостережень. Виявлення в цьому процесі закономірностей функціонування малих груп буде сприяти кращому розумінню механізмів, що відбуваються у великих групах, менш доступних безпосередньому вивченню. Малі групи не є мікросистемами, знання про них – це джерело побудови ефективних моделей – аналогів соціальних систем. Таке перенесення можливе, оскільки спирається на закономірності поведінки людини в умовах конкретної діяльності, зокрема рухової активності. Усі перераховані спортивно-педагогічні системи являють собою соціальне, психолого-педагогічне поле для вивчення динаміки малих груп, прояву характерних та індивідуальних рухових особливостей.

Сучасний спорт вимагає від людей, які ним займаються, неординарності, пов’язаної з фізичними і психічними навантаженнями. Звідси

— стресові стани, що спричиняють нервове перенапруження, конфліктні ситуації, „передстартові лихоманки” та інші негативні стани спортсмена.

Своєчасне вживання необхідних заходів щодо нейтралізації наслідків несприятливих ситуацій та їхньої профілактики за рахунок використання принципів керування дозволить істотно підвищити ефективність діяльності спортивно-педагогічних систем у цілому й окремих спортсменів зокрема.

У даній роботі зроблена спроба систематизувати накопичені дані про генезис, структуру, динаміку керування; надати інформацію та рекомендації керівникам спортивних організацій, викладачам фізичного виховання, тренерам, капітанам команд, окремим спортсменам, спортивним лікарям, психологам і усім, хто має відношення до малих груп. Структурно-функціональна складність спортивно-педагогічних систем виділяється в окрему категорію досліджуваних об'єктів у зв'язку з тим, що рухова активність людини належить до складних імовірнісних систем, у яких керування набуває особливого сенсу і ґрунтується на різноманітті зворотних зв'язків і подоланні надлишкових ступенів волі індивідуальної і групової поведінки.

1

Малі групи – аналог спортивно-педагогічних систем

1.1. Функціональні особливості малих груп

Дослідники соціальної психології неодноразово зверталися до визначення поняття „мала група”, сформулювавши при цьому велику кількість іноді випадкових, діаметрально протилежних понять [18, 44, 72, 96, 114, 360]. Визначаючи малі групи, автори опиралися на власне розуміння, засноване на теоретичних міркуваннях, і вузькоспеціалізований підхід, пов’язаний з діяльністю конкретної виробничої групи [150, 182, 202, 211, 361].

У спортивній практиці найбільш типовим аналогом є спортивна команда, склад якої обмежується не тільки кількістю стартових гравців відповідно до правил суддівства, але й командою, що збільшується за рахунок запасних і резервних спортсменів.

Найбільш точну класифікацію малих груп за категоріями з урахуванням групової взаємодії дав М. Shaw [361]: 1) щодо сприйняття членами групи окремих партнерів і групи в цілому; 2) щодо мотивації членів групи; 3) щодо групових цілей; 4) щодо організаційних (структурних) характеристик групи, 5) щодо взаємозалежності; 6) щодо взаємодії членів групи. На підставі взаємодії група визначається як „дві чи більше осіб”, що взаємодіють таким чином, що кожна особа впливає і підпадає під вплив іншої. Ця взаємодія є істотною ознакою, що відрізняє групу від звичайного скупчення людей [28, 53, 110, 153], проте важливі й інші характеристики для спортивно-педагогічних груп, а саме: а) певна тривалість існування команди; б) наявність загальної мети і загальних завдань у різних видах спортивної підготовки; в) розвиток групової структури щодо ігрового „амплуа” спортсменів. Крім того, істотного значення набуває властивість, що відрізняє сформовану групу, і як усвідомлення її спортсменами поняття „ми”, тобто єдності у складі команди, так і своєї індивідуальності, тобто „я” [3, 13, 43, 116, 206, 365].

Проте не можна розглядати малу групу як ізольоване утворення, що функціонує за особливими, властивими їй, правилами чи законами. Варто

пам'ятати, що команда – це мала соціальна група, що є елементом структури соціальних відносин, що виступають у формі особистих контактів [18, 150, 181, 312, 343].

Один із моментів аналізу малої групи – це визначення її як елемента системи суспільних відносин щодо міжособистісних контактів, розвиток яких опосередковано є фактором спільної діяльності, що приводить до набуття командою й окремими гравцями різноманітних соціально-психологічних характеристик. Щодо останніх, то вони повинні переважно відбивати спеціалізовані ознаки групи – структурні, цільові, тактико-технічні та інші, як цілісної мікросистеми загальнолюдських відносин.

Склад малих груп. Визначення малої групи пов'язане з кількістю її учасників. Ідеться про нижню і верхню кількісні межі групи. Більшість дослідників [148, 210, 224] дотримуються думки, що мала група „починається” з діади. Проте діада не може бути універсальною моделлю малої групи, хоча і є інформаційним об'єктом для соціально-психологічного аналізу. Щодо верхньої кількісної межі малої групи, тобто максимально можливого обсягу, то думки фахівців істотно відрізняються. За М.Е. Shaw [360], це – 20 осіб, тобто граничне число, але воно вимагає логічного обґрунтування, оскільки не є всеосяжним. У літературі зустрічаються і такі величини, включаючи „магічне число” 7 ± 2 [84, 141, 213].

Абсолютно праві дослідники, які наголошують на функціональній доцільності величини малої групи у різних сферах соціальної практики, до якої належить і спортивна діяльність [192, 235, 289, 349, 370]. Обсяг групи повинен відповідати конкретно виконуваним функціям для вирішення визначених завдань. У спортивній практиці верхньою межею можуть бути команди у спортивних іграх, кількісний склад яких регламентується правилами змагань і ігровими „амплуа” спортсменів. Крім стартового складу команди, до неї входять запасні і резервні гравці, оскільки у процесі гри відбуваються постійні заміни, кількість яких регламентується правилами змагань. До того ж тренований склад професійних клубних команд включає подвійну та більшу кількість гравців.

Класифікація малих груп. Це питання залишається відкритим для обговорення у соціально-психологічній літературі [72, 212, 274, 309, 355]. Запропонована класифікація спирається на наявні розробки і включає можливі різновиди малих груп, що становлять інтерес для нашої роботи. Групи класифікуються за різними об'єднаннями. Тут виділяється опозиція „лабораторні – природні” групи. До лабораторних належать групи, створені для виконання експериментальних завдань у лабораторних умовах; до

природних – групи, що функціонують у реальних життєвих ситуаціях. Принципова різниця полягає в тому, що у першому випадку йдеться про групи, укомплектовані випадковими особами (випробувані, новачки у секціях та ін.) на певний термін. У другому випадку – це переважно сформовані групи з визначеним рівнем соціально-психологічного розвитку на основі спільних інтересів окремих членів команди. Щодо функціонування, то кожна з цих груп може бути і лабораторною, і природною. У тренувальному процесі може вирішуватися й експериментальне завдання з командами в ігрових видах спорту чи екіпажами веслярів, яхтсменів, ланок хокеїстів і т. д. Проте знову створена реальна група може бути і лабораторною, якщо комплектується із незнайомих раніше людей [28, 161].

Іншими антиноміями щодо аналізу функцій спортивно-педагогічних систем є організовані (формальні, офіційні) і спонтанні (неформальні, неофіційні) групи. Обидві належать до категорії природних груп. Перші являють собою підсистему як елементарну структуру соціальної організації, виникнення якої зумовлене необхідністю реалізації визначених взаємодіючих функцій. Іншими словами, їхнє походження викликане потребами організації, колективу, команди, клубу для вирішення конкретних завдань. Інші підсистеми виникають мимоволі, стихійно як у самих організованих групах, так і поза ними, у процесі спілкування індивідів, будучи результатом взаємних психоемоційних чи розважливих взаємин. Проте відмінність між групами досить відносна. При визначених обставинах спонтанна група може стати організованою і навіть ефективно вирішувати поставлені завдання [8, 25, 96, 147, 152].

Наступною категорією підсистем є „відкриті – закриті” групи, у яких ступінь відкритості залежить від впливу навколишнього соціального середовища, суспільства. У сучасному суспільстві мала група є відкритою, оскільки в будь-якому випадку повинен здійснюватися обмін інформацією. Проте існують групи, які певним чином можна віднести до категорії закритих, вони неначе „вирвані” з навколишнього світу. Спортивні команди набувають такого стану, коли йдеться про методику чи систему підготовки спортсменів, що не бажано розголошувати. Багато тренерів використовують такий прийом для того, щоб суперники не могли заздалегідь контрзаходами попередити і мати перевагу у змаганнях. Багато тренерських „секретів” у підготовці спортсменів високого класу залишаються таємницею для інших на багато років.

Малі групи можна класифікувати на основі тривалості їхнього існування, розділивши на стаціонарні і тимчасові [19, 42, 71, 180]. Такий поділ є дуже зручним об'єктом для вивчення динамічних процесів у спортивно-

педагогічних групах на етапах колективоутворення і міжгрупових відносин. До стаціонарних можна віднести колективи команд, склад яких тривалий час залишається постійним чи змінюється незначно. На прикладі тимчасових команд, що найчастіше комплектуються для виступу в одних чи декількох змаганнях, можна простежити динаміку особистісних відносин між спортсменами. До таких видів спорту належать легка і важка атлетика, види боротьби та ін. Збірні команди формуються зі спортсменів за їхніми кращими індивідуальними результатами. На перший погляд, таку форму об'єднання можна із зусиллями назвати групою, проте відносини між спортсменами можуть істотно впливати на успіх усієї команди [112, 283, 338].

Для пояснення й обговорення різних за структурою і функціями малих груп потрібно виділити дві функції: порівняльну і нормативну. Сутність першої полягає в тому, що прийняті в групі стандарти поведінки, установки, мотиви стають для спортсменів визначеними зразками, „системою відліку”, на які вони зважають у своїх рішеннях, діях і оцінках. На думку фахівців [130, 243, 301, 317, 368], ця функція має елемент соціального впливу на пошук раціональної групової поведінки команди чи екіпажу. Щодо нормативної функції, то вона дозволяє з'ясувати, якою мірою поведінка індивіда відповідає правилам і нормам, що склалися у групі. Значення цієї функції суттєве щодо регуляції групової поведінки, особливо коли дії окремих членів команди відхиляються від прийнятих стандартів у групі.

До інших теоретичних підходів, що склалися під час вивчення структурно-функціонального змісту малих груп, можна віднести такі.

Теорія поля. Цей напрям бере початок у роботах деяких авторів [339, 345, 347] і полягає в тому, що поведінка особистості є продуктом поля взаємозалежних детермінант, як життєвого чи соціального простору особистості. Структурні властивості цього поля представлені поняттями з топології і теорії множин, а динамічні властивості – поняттями психологічних і соціальних дисциплін. Даний підхід зумовив розвиток теоретичних передумов, що належать до групової динаміки: згуртованості, соціальної влади, суперництва, співробітництва, формування групи, внутрігрупових конфліктів, групових домагань.

Інтераціоналістична концепція. Відповідно до цього підходу група – це система взаємодіючих індивідів, функціонування яких у групі описується трьома основними поняттями: індивідуальною активністю, взаємодією і відношенням. Концепція припускає, що всі аспекти групової поведінки можуть бути описані на основі аналізу взаємозв'язків між трьома зазначеними елементами [26, 57, 65, 143, 350].

Теорія систем. Даний підхід розкриває уявлення про групу як систему, структура якої містить визначену кількість елементів, а функція представлена їхньою взаємодією. Крім того, група розглядається як відкрита система, у якій зворотні зв'язки дозволяють створити інформаційно-енергетичний обмін її з довкіллям [37, 38, 60, 137, 179, 269, 275, 299, 334].

Психоаналітична орієнтація. Вона ґрунтується на ідеях З.Фрейда і його послідовників [6, 98, 120, 174, 337, 367], звертаючи увагу переважно на мотиваційні і захисні механізми особистості. Групова психотерапія одержала широкий теоретичний і експериментальний розвиток у межах психології малих груп і лягла в основу вивчення групової динаміки.

Загальнопсихологічний підхід. Уявлення про поведінку людини, накопичені в загальній психології, застосовні в аналізі групової поведінки. Це стосується таких індивідуальних процесів, як учення, спілкування, навчання, розвиток, мотивація [7, 44, 47, 50, 76, 106, 139, 156].

Емпірико-статистичний напрям. Відповідно до даного підходу основні поняття групової теорії повинні спиратися на результати статистичних процедур, наприклад факторного аналізу. Це зумовило широке застосування процедур, розроблених у галузі тестування особистості і її поведінки у групі в різних ігрових ситуаціях тренування і змагань [32, 48, 64, 73, 97, 129, 144, 166].

Формально-модельний підхід. Даний напрям передбачає побудову формальних моделей групової поведінки, використовуючи математичний апарат. Основне – це уникати в аналізі переваги формального підходу, використовувати природну реакцію системи на впливи. Під час використання системного підходу певною мірою можна формувати деякі варіанти поведінки групи, заздалегідь детермінувавши їхні межі. Чи буде це стосуватися технічної чи тактичної підготовки, особливого значення не має. Конструктивно створені моделі дозволяють істотно збільшити кількість стандартних тактичних ситуацій, що дають визначені переваги перед командою суперників [2, 14, 35, 49, 60, 85, 171].

Діяльний підхід. Він заснований на одному з головних принципів психології – принципі діяльності, успішність реалізації якого визначає ефективність функціонування спортивно-педагогічних систем. Вивчення малих груп зумовлено застосуванням теорії групової активності, що одержала розвиток у системно-діяльному аналізі поведінки особистості в групі, команді, екіпажі, колективі. Крім того, ідеї діяльного підходу використовувалися для вивчення окремих проявів у керуванні малих груп: інтеграції, ефективності, керівництві, лідерстві, міжгрупових відносинах. До них можна

6) виділення взаємозв'язку і взаємовпливу на групу зовнішніх і внутрішніх факторів;

7) використання варіативності і стабільності для оцінки поведінки спортсменів при аналізі закономірностей розвитку групи і розуміння її як складної спортивно-педагогічної системи.

Принцип розвитку в оцінці ефективності керування в спортивно-педагогічних системах доцільно використовувати для аналізу таких напрямів:

1) оцінки розвитку групи як фактора спільної діяльності її членів;

2) урахування нерівномірності розвитку за основними видами підготовки (ОФП, СФП, технічної та ін.) групи, у зв'язку з розв'язуваними спеціальними завданнями на різних етапах тренувального процесу й особливостями організації тренування спортсменів для групової діяльності;

3) пошуку і реалізації механізмів розвитку групи як цілісного утворення;

4) розгляду процесу розвитку групи за всіма параметрами спеціальної підготовки щодо визначених завдань і цілей;

5) своєчасного виявлення негативних тенденцій у команді, що знижують ефективність її діяльності.

Перераховані методологічні підходи взаємопов'язані між собою і на різних етапах підготовки групи набувають різної ваги для пояснення процесів, що відбуваються в ній. Потрібно виділити фактор діяльності групи як механізму її розвитку, що має системний характер. Група стає „системною діяльністю” з визначеним системним рівнем організації. Значення системного підходу зростає при якісній оцінці діяльності групи і подій, що відбуваються в ній як в умовах тренувального процесу, так і змагань.

1.2. Моделювання діяльності спортивно-педагогічних систем

Методологічні засоби аналізу включають і модельний підхід у вивченні груп спортивної спрямованості. Вивчення будь-якої соціальної групи може: по-перше, виступати як дослідження конкретної групи для виявлення властивих їй спеціальних форм діяльності і розкриття, властивих функціональних особливостей; по-друге, використовувати моделі для виділення і систематизації ознак групи визначеного типу, у тому числі і спортивних; по-третє, моделювання здійснюється з метою опису загальних,

найбільш істотних закономірностей групи як соціального організму з приватними характеристиками його компонентів [9, 27, 56, 119, 159, 183, 237, 345].

Моделювання щодо функціонуючої системи має визначений допуск об'єктивності і є певною мірою умовним. Проте для більш диференційованого аналізу можливих варіантів дослідження групи використання моделювання є виправданим. Більше того, воно знаходить висвітлення й у стратегії дослідження, що обирається, групових феноменів [122, 137, 195].

Розробка проблеми лідерства і керівництва в малих групах здійснюється таким чином, щоб моделювання особливостей поведінки лідера і керівника виділялося найбільш чітко [42, 58, 95, 97, 117]. Наприклад, структура лідерства більш чітко виявляється при вивченні спортивних команд, а особливості співвідношення лідерства і керівництва – у спортивних колективах, клубах. Механізм впливу лідера найбільш сприятливий для застосування у професійних командах із великою кількістю гравців (хокей, регбі, американський футбол), динаміка лідерства і керівництва чітко фіксується у групах знову створених клубних команд, екіпажів із незнайомих між собою спортсменів, функціонерів. Подібні підходи цілком доречно позначити як модельні, і щодо цього варто зупинитися на поняттях „модель” і „моделювання” у їхньому сучасному визначенні з використанням у системному аналізі спортивно-педагогічних груп [83, 101, 165, 209].

На думку дослідників [270, 275, 328], під моделлю розуміється уявно представлена чи матеріально реалізована система, що відображає чи відтворює об'єкт дослідження та здатна замінювати його так, що вивчення її дає нову інформацію про даний об'єкт. Моделювання є неоднозначним у загальнопізнавальному чи вузькоспеціалізованому змісті. У першому випадку моделювання відображає загальний аспект пізнавального процесу, у другому – це специфічний спосіб пізнання, при якому одна система (об'єкт дослідження) відтворюється в іншій [145, 238, 297, 332]. Останній вид моделювання означає, що одна система (мала група) відтворюється в інших системах (конкретних малих групах) з реалізацією спеціалізованих видів спортивної діяльності. Подібний підхід до вивчення групи за закономірностями взаємозалежної спільної діяльності найефективніше реалізується на моделях спортивно-ігрової діяльності. Окремі автори [85, 110, 113] розглядають кооперацію діяльності як проблему. Наприклад, історія хокею показує, наскільки плідним може бути дослідження колективних спортивних ігор як видів кооперації діяльності і для соціології спорту, і для більш широких філософських узагальнень. Спортивно-ігрова кооперація може слугувати зручною моделлю для вироблення критеріїв порівняння різних форм

кооперації, для пояснення принципу відповідності соціально-організаційної і предметно-особистісної діяльності.

Проведений аналіз дає підставу говорити про правомірність модельного підходу до вивчення спортивно-педагогічних систем.

Генезис і динаміка розвитку спортивно-педагогічних систем.

Розглядаючи дані питання, варто розкрити причини утворення малих груп, динаміку розвитку групи через набуття нею ознак колективності й описати механізми групової динаміки.

Виникнення малих груп. Поява малої групи в організаційній структурі спортивного руху не залежить від складу групи індивідів. Окремі командні види спорту мають різну історію свого виникнення. Їхня популярність забезпечується соціальною необхідністю. Вони досить поширені у суспільстві як серед аматорів, так і професіоналів. Відомо, що соціальний престиж окремих видів спорту залежить від держав, у яких вони культивуються. Наприклад, американський футбол більш штучно, ніж природно, приживається в Україні.

Щодо виникнення команд, то яскравим прикладом може слугувати прагнення індивідів до задоволення потреб, пов'язаних зі сферою людського спілкування в умовах узаконеної правилами гри конкуренції і фізичних навантажень, необхідних для гармонічного розвитку особистості. У даному випадку мала група є своєрідним мікросередовищем спілкування, у якому індивід знаходить джерела задоволення відповідних особистісних і емоційних потреб. До таких джерел належить міжособистісні відносини і групове членство, що сукупно становить структурну єдність малої групи.

Виникнення організованої малої групи варто розглядати як двоступінчастий процес, що складається з формальної офіційної ланки, тобто статусу соціальної організації в укомплектуванні її спортсменами, здатними кваліфіковано вирішувати організаційні завдання. Перший етап детерміновано розпорядженнями організаційної структури – положеннями, статутами, і не залежить від індивідів, які входять у команду, групу. Другий етап обумовлений не тільки розпорядженнями, але й правилами змагань і залежить від особистої майстерності, рівня підготовки спортсменів, які входять у групу [113, 218, 272].

1.3. Етапи розвитку спортивно-педагогічних систем

Процес розвитку малих груп має певні загальні моменти, що сукупно дозволяють визначити динаміку реальних процесів. Зупинимося на найважливіших підходах, що допомагають більш об'єктивно зробити аналіз групового функціонування, чи буде це команда, екіпаж або спортивний клуб.

Моделі утворення колективу. Відповідно до концепції, яку розробив Петровський А.В. [243], за критерії побудови типології груп беруться ступінь опосередкованості міжособистісних відносин спільної діяльності і суспільно-соціальна значимість щодо рівня „позитивності-негативності” досягнень. Виходячи з критеріїв розвитку, групи – це рух у своєрідному континуумі, позитивними і негативними полюсами якого є колектив і окремі спортсмени, які представляють його. У центрі розташовується так звана дифузійна група, поведінку якої можна назвати нейтральною, а представники її займають позицію опосередкування міжособистісних відносин спільної діяльності.

Подібна схема групового розвитку дозволяє реалізувати принцип діяльності і вивести проблему за межі окремо узятої малої групи і розглядати її ширше. У даному випадку відбувається оцінка рівня розвитку групи за критеріями: низький – середній – високий. Проте не завжди можна оцінювати спортсменів за такими критеріями. У практиці спортивного тренування відомі випадки, коли спортсмен з низьким рівнем індивідуальної підготовки у колективній грі домагається більш високої результативності. Отже, поділ спортсменів, членів колективу, групи за зазначеними критеріями повинен здійснюватися обережно. Тут набувають значення й інші особистісні якості спортсменів – мотивація, воляова підготовка, рівень наполегливості, мобілізація та ін.

Іншою позицією в оцінці динаміки групового розвитку є запропонований Кричевським Р.А. [161] параметричний підхід. У його основу покладене уявлення про психологічні параметри групи як критерії з характерними ознаками її колективного розвитку. До таких параметрів належить зміст моральної спрямованості групи – інтегративна єдність її цілей, мотивів, ціннісних орієнтацій; організаційна єдність групи; групова підготовленість до спільних дій гравців, спортсменів; психологічна єдність – інтелектуальна, емоційна, воляова комунікабельність, побудована на високому рівні спеціально-фізичної і технічної підготовки; процес міжособистісного пізнання і взаєморозуміння у групі; міжособистісні контакти емоційного характеру;

стресостійкість і надійність групи в екстремальних ситуаціях [15, 30, 65, 81, 111, 121, 146, 205, 303].

Залежно від виразності кожного з параметрів група має рівень розвитку фізичних, технічних, тактичних, психологічних, інтелектуальних якостей. Але їхні середні значення повинні мати свої допуски в діапазоні „min-max” значимості. Наближення рівня спеціальної підготовленості спортсменів до середніх значень групи дозволяє говорити про групу як колективний суб’єкт діяльності. Така група-кооперація відрізняється розвинутою і успішно реалізованою організаційною структурою, високим рівнем групової підготовки і співробітництва.

Заслугує на увагу й особливість динаміки колективоутворення під час навчально-тренувальних зборів, коли комплектується збірна команда із залученням гравців, спортсменів різних клубних команд. Тут спостерігається нерівномірний, пульсуючий характер руху групи від „неколективу” до колективу, що супроводжується наявністю різних динамічних форм колективоутворення і розмаїттям їхнього сполучення: прямо висхідної, пульсуюче висхідної, прямого і пульсуючого характеру, прямо спадної, пульсуюче спадної.

Двомірні моделі розвитку групи. Етапність розвитку групи не обмежується вищенаведеною схемою. Аналіз певною мірою залежить від загальних уявлень про групу, бачення групового процесу. Двомірний розгляд групи дозволяє виділити дві основні сфери життєдіяльності групи: ділову („інструментальну”) і емоційну („експресивну”). Одна з них одержала популярність у окремих дослідженнях [46, 57, 82]. Запропонована ним двомірна чи двофакторна модель присвячена вивченню стадій тимчасового розвитку тренінгових, професійних та інших груп. Динаміка групового процесу будується з урахуванням умов, у яких формується група: наявність двох факторів групової активності (ділового вирішення групового завдання) і міжособистісної активності (розвиток групової структури), а також положення групи в гіпотетичній послідовності розвитку, тобто у відповідній стадії. Відповідно до цієї моделі в кожній із зазначених сфер передбачається проходження групою чотирьох послідовно змінюваних етапів. До сфери міжособистісної активності належать: 1) стадія „перевірки і залежності”, що припускає орієнтування членів групи на характер дій один одного і пошук взаємоприйнятної міжособистісної поведінки у групі; 2) стадія „внутрішнього конфлікту”, основна особливість якої – порушення взаємодії і відсутність єдності між членами групи; 3) стадія „розвитку групової згуртованості”, що досягається за допомогою поступової гармонізації відносин,

зникнення міжособистісних конфліктів; 4) стадія „функціонально-рольової” структури, пов’язана з утворенням рольових функцій у групі, що є своєрідним „резонатором”, за допомогою якого „програється” групове завдання [158, 220, 306, 329, 369].

У сфері ділової активності виділяють: 1) стадію „орієнтування у завданні”, тобто пошук членами групи оптимального способу вирішення завдання; 2) стадію „емоційної відповіді на вимоги завдання”, що складається у протидії членів групи вимогам, запропонованим змістом завдання, як розбіжність особистих намірів індивідів з розпорядженнями визначених завдань; 3) стадію „відкритого обміну релевантними інтерпретаціями”, що розуміється як етап групової діяльності, на якому відбувається максимальний інформаційний обмін, що дозволяє партнерам глибше розуміти намір один одного і запропонувати альтернативне трактування інформації; 4) стадію „прийняття рішень” – етап, для якого характерні конструктивні спроби успішного вирішення завдання [78, 89, 96, 142].

Необхідно звернути увагу на зв’язок між обома сферами групової активності і їхнім взаємовпливом. Можливо, їхній розвиток йде паралельно – зміна однієї сфери супроводжується змінами інших. Тут важливо виділити, яка зі сфер є первинною чи істотною на даному етапі розвитку групи. Певні автори вважають [12, 59, 99, 128, 160], що таким істотним елементом є динаміка лідерства, що визначає розвиток не тільки структурних елементів групи, але і показників її цілісного розвитку.

Специфіка діяльності спортивно-педагогічних утворень завжди має виражений цільовий характер, що передбачає чітко організоване включення спортсменів у процес навчально-тренувальної і змагальної активності, особливо при вирішенні заздалегідь заданих і освоєних тактичних варіантів поведінки. На тлі такої ігрової активності емоційна активність виступає як супідрядна функція. Отже, розвиток міжособистісних відносин, їхня упорядкованість, структурованість у сфері рухової активності може випереджати за своєю ефективністю аналогічний процес в емоційній сфері. Зазначені „пожмиці” можна спостерігати й у випадку досягнення групою поставлених цілей, коли інтенсивність вільного емоційного спілкування істотно зростає. Виникає ситуація, коли специфіка визначеної мети, впливає на темпи розвитку і співвідпорядкованість сфер активності малих груп.

Важливою умовою розвитку і співвідношення сфер внутрігрупової активності є спосіб організації членів команди у процесі реалізації конкретної спеціалізованої групової діяльності, обумовленої вимогами до тренувальної роботи, і її характеристики. Природно, що навчально-тренувальний

процес футболістів, хокеїстів, волейболістів, екіпажу веслярів, вітрильників відрізняється не тільки змістом, але і характером навантаження. Щодо системи, то в одному випадку діяльність може ставити її учасників в умови взаємозалежності, коли дії одного спортсмена зумовлюють дії інших членів команди і навпаки. Такий взаємозв'язок детермінації дій створює „модель групи взаємодії”. В інших випадках реалізація групової діяльності здійснюється членами команди незалежно один від одного і створюється „модель групи сприяння” (командні змагання з сучасного п'ятиборства, марафонського бігу, спортивної гімнастики і т.д.). Необхідно зазначити, що специфіка організації членів групи, команди здатна впливати і на розвиток внутрігрупових відносин залежно від виду спорту. В одному випадку – це індивідуальна реалізація своєї спеціальної підготовки, в іншому – колективна реалізація групових дій.

Водночас облік відносин у двох зазначених сферах не завжди може бути достатнім для характеристики рівня групового розвитку. Необхідне введення додаткового параметра, що дає уявлення про зв'язок конкретної малої групи з іншими малими групами, як аналог структурно-функціональної організації системи. Ідеться про виявлення показника розвитку міжгрупових відносин як індикатора включення малої групи у систему цілей більш високого порядку, що підкоряють індивідуальні цілі окремих спортсменів [1095, 152, 168, 203, 278].

Щодо цього, то інтерес становить розгляд генезису малих груп на початкових етапах їхнього формування. Для першої початкової стадії характерні орієнтаційні тенденції у поведінці починаючих спортсменів. На цьому етапі формуються уявлення про групу і один про одного. Перші міжособистісні взаємодії дуже обережні і приводять до утворення діад. Тренер, викладач сприймається як єдиний авторитет у групі. Друга стадія – період формування групових норм, початок створення групової самосвідомості. На цій стадії можливий нерівномірний розвиток групи в діловій і емоційній сферах. Третя стадія одержала назву стадії конфлікту, коли спостерігаються зіткнення між окремими членами групи через переоцінку ними своїх можливостей і прагнення вирішувати всі проблеми самостійно, не консультуючись із тренером, викладачем. Четверта стадія характеризується як перехідна від стану конфлікту до стану збалансованості у стосунках між гравцями. Спілкування стає більш конструктивним і відкритим, ніж на попередніх етапах, з'являються елементи групової солідарності і згуртованості у команді. На п'ятій стадії групового розвитку виникає сформована група з чітко вираженим почуттям „ми”, у якій проявляється турбота всіх

членів команди, інтерес до неї і згуртованість. На цій стадії спостерігається тенденція до інтеграції групової та індивідуальної цілей, причому основними стають цілі, пов'язані з досягненнями команди. Щодо сфер групової активності, то переважає робоча, ділова. Можна вважати, що це найбільш зручний для тренера етап функціонування команди. На шостій стадії ситуація змінюється, коли домінуючу роль відіграє сфера емоційної активності, різко зростає значення стосунків типу „я – ти”, особисті взаємодії стають особливо тісними, відбувається переоцінка групових норм. Стосунки між гравцями нагадують сімейні. Сьома стадія – актуалізація; належить до шостого етапу групової, командної „зрілості”, коли рівні ділової та емоційної сфер вирівнюються і ступінь взаємодії гравців найбільш високий. Група стає відкритою упорядкованою системою, коли негативний зовнішній вплив не змінює згуртованості команди. Усередині команди вирішуються проблеми прояву і з'ясування конфліктів, визнається розмаїтість індивідуальних стилів гри, поведінки. Єдність стає єдиним визнаним шляхом прийняття рішень і розбіжність у поглядах допускається до того моменту, коли не вироблена загальна думка щодо проблеми [163, 191, 218, 240, 262, 280, 322, 347].

Варто підкреслити, що виділення обговорюваних моделей чи інших стадій розвитку групи є дуже приблизним і досить довільним щодо оцінки етапності утворення спортивно-педагогічних систем.

Стадії розвитку груп в екстремальних умовах. Дана проблема, незважаючи на її важливість, у цілому вивчена недостатньо. Характерними ознаками екстремальності є обмеженість індивідуальних і групових можливостей, стресові ситуації, умови ізоляції команди, групи від зовнішнього світу, несприятливі умови, зловживання тренером своїми правами стосовно спортсменів та ін. Особливістю спілкування спортсменів у значених ситуаціях є практична реалізація трьох основних стадій, як профілактика загострення міжособистісних відносин: ознайомлення, дискусія і рольова орієнтація [28, 72, 75, 84, 91, 100, 118]. Максимальна широкість таких стадій спостерігається у тих випадках, коли члени групи до вступу в неї недостатньо добре знали один одного. Перша з виділених стадій – ознайомлення – являє собою відносно короткий проміжок часу і характеризується розвитком орієнтованих і дослідницьких реакцій членів групи. Спортсмени у цей період виявляють значний інтерес один до одного, поводяться стримано і коректно. Довго триває наступний етап – стадія дискусій. Члени групи інтенсивно спілкуються, намагаючись з'ясувати позиції один одного з багатьох питань тренування, технічної і тактичної підготовки, побутових, життєвих проблем. Причому їхня товариськість

зумовлена не тільки прагненням краще познайомитися і скласти визначене уявлення про інших спортсменів, але і особистісними якостями, ступенем готовності до екстремальних ситуацій, досвідом поведінки у них і т. д. Результатом обговорень, дискусій є виникнення структурної основи групи з ознаками функціонально-рольової диференціації та елементами об'єднання. На стадії рольових орієнтацій характерні об'єднання групи в ще не визначену цілісну систему, з відповідними індивідуальними характеристиками окремих спортсменів. Водночас у групах можуть розвиватися деструктурні процеси. Конфлікти, що виникають у групах, іноді переходять у короточасні відкриті зіткнення. Перевага емоцій у команді пов'язана, насамперед, з недоліком інформації чи зниженням зіграності гравців команди, які мають різний рівень фізичної чи технічної підготовленості. Фактор екстремальності має винятково високий вплив на емоційний розвиток внутрігрупових відносин, не дозволяючи диференціювати стабільні і варіативні компоненти з індивідуальними можливостями членів групи, знижуючи ефективність виступу команди на змаганнях. Цим ще раз підтверджується складність розвитку і формування групи, команди, що навіть на високому рівні майстерності спортсменів існують суперечності у вигляді різних внутрігрупових конфліктів, звичайно з досить незначних приводів [85, 110, 112, 123, 223].

Приватні моделі утворення групи. Розробка приватних аспектів утворення групи має істотне значення для розуміння структурно-функціональної діяльності спортивно-педагогічних систем. Інформація з даного питання дозволяє сподіватися на побудову в майбутньому більш довершених моделей динаміки групового процесу.

Щодо елементів поведінки спортивно-педагогічних систем, то лідерство і нормативно-рольові аспекти групової структури є основними характеристиками малої групи. Формування нормативно-рольової функції в груповій активності дозволяє запропонувати модель процесу розвитку малої групи, що має чотири етапи групоутворення [49, 97, 268, 330, 346]:

- 1) формування експресивних і різностатусних ролей (період „апатично-ієрархічного” стану групи);
- 2) збурювання як форма руйнування наявної рольової структури та, як результат, виникнення внутрігрупових розбіжностей;
- 3) формування функціональних норм, що супроводжується зростанням гармонізації відносин спортсменів у групі, команді;

4) виконання, реалізація, коли відбувається утворення функціональних ролей із встановленням гнучкої взаємозалежності стосунків між членами групи.

Про динаміку групоутворення можна судити і за змінами, наявними в окремо узятій сфері групової активності: у функціональній чи експресивній. Прикладом одномірного підходу може бути модель розвитку малої групи, що орієнтована на вирішення завдань функціонального типу. Модель [182] передбачає вирішення завдань на таких етапах:

- 1) латентний, тобто ознайомлення із завданням;
- 2) адаптаційний, коли співвідносяться можливості членів групи, команди з вимогами завдання й залежно від цього відбувається їхня функціональна супідрядність;
- 3) інтерактивний – об'єднання загальних зусиль, координації індивідуальної і групової стратегії дій;
- 4) етап досягнення необхідних рішень, адекватних завданню.

Прикладом схеми, що відбиває емоційну динаміку групоутворення, є послідовність фаз розвитку міжособистісного контакту, запропонована Волковим І.П. [72]. Він виділяє: 1) фазу первинного сприйняття й упізнання, що є результатом формування першого враження про партнера; 2) фазу зближення, спрямовану на формування оцінки і самооцінки, розвиток рефлексивних відносин, актуалізацію установки на спільні дії; 3) фазу спільної дії, що веде до прийняття міжособистісних ролей і визначення статусу у спілкуванні; 4) фазу „зчеплення”, для якої притаманні зміцнення почуттів спільності „ми”, що пов'язане з формуванням норм спілкування і включенням механізмів взаємовпливу.

Такий детальний аналіз розвитку емоційних відносин, незважаючи на визначену гіпотетичність, наближає нас до реальної схеми групоутворення.

Критично оцінюючи вищевикладені міні-моделі динаміки групового процесу спортивно-педагогічних систем, стає очевидною їхня складність. Водночас системний підхід до функціонування малих груп дозволяє виділити інформативні орієнтири для створення підходів, які більш повно й адекватно моделюють розвиток групового процесу. Це виділення істотних структурних елементів, що визначають формування зворотних зв'язків у функціональній системі.

Механізми групової динаміки в спортивно-педагогічних системах. Аналіз побудови групоутворення свідчить, що зміст розвитку малих груп відбиває внутрішні процеси та їхню зумовленість зовнішніми впливами.

Щодо механізмів групоутворення, можна виділити такі найбільш розроблені механізми [5, 85, 161, 204]:

- 1) вирішення внутрігрупових суперечностей;
- 2) „ідіосинкратичний кредит”;
- 3) психологічний обмін.

Вирішення внутрігрупових суперечностей. Вивчення групового розвитку вказує на наявність декількох типів внутрігрупових суперечностей. По-перше, вони виникають між зростаючими потенційними можливостями групи і її актуальною діяльністю. По-друге, між зростаючим прагненням членів групи до самореалізації і самоствердження з одночасним підсиленням тенденцій входження особистості в групову структуру й інтеграцією індивідуальної активності з груповою. Виявляється стрибкоподібний перехід групи з одного рівня розвитку на інший як результат загострення суперечностей і їхнього необхідного наступного вирішення.

У спортивно-педагогічних системах можна спостерігати й інші напрями формування механізмів групової динаміки. Розвиток групи можна подати як результат зіткнення суперечливих тенденцій, що періодично виникають унаслідок неузгодженості поведінки лідера з очікуваннями команди, групи. Подібні неузгодженості призводять групу до дестабілізації особистісних стосунків, до конфлікту. Розв’язання конфлікту може закінчуватися настанням „фази гармонії”, що характеризується стабілізацією відносин і оптимістичною спрямованістю міжособистісного сприйняття членів команди, після чого з’являються нові „збурювання” у системі, пов’язані з черговими суперечностями між тренером чи лідером команди з окремими гравцями. Тільки після серії конфліктних фаз з вироблення у спортсменів загальних критеріїв оцінки об’єктивної реальності структури групи міжособистісні відносини стабілізуються [97, 105, 140, 167, 175].

„Ідіосинкратичний кредит”. Найбільше з аналізом поведінки тренера чи лідера пов’язане виділення іншого механізму розвитку групи, що отримало назву феномена „ідіосинкратичного кредиту” [281, 340]. Даний феномен можна розглядати як проблему співвідношення рівня нормативної поведінки групи і величини статусу кожного окремого спортсмена у ній [341]. Разом з тим лідер не обов’язково прагне до твердої реалізації норм у групі, але вносить у функції колективу, групи деяку новизну, пов’язану з реалізацією його індивідуальних можливостей, часом ціною відходу від колишніх технічних і тактичних норм, що сприяє більш ефективному досягненню групової мети, переводячи команду на більш високий рівень функціонування. При цьому, відповідно до моделі, окремому спортсмену

може бути дозволено відхилення від групових норм, ураховуючи його минулі внески в досягнення команди, унаслідок чого і виникає феномен „діосинкратичного кредиту”, що являє собою своєрідний дозвіл групи на поведінку, що відхиляється від загальноприйнятих і сформованих у команді нормативів. Вважається, що спортсмен з більш високим статусом, тобто лідер, найбільше орієнтований на команду (фактор мотивації), найкомпетентніший у груповому завданні та вносить значний вклад у його розв’язання. Отже, феномен додаткового кредиту є умовою впровадження в діяльність команди елементів інновацій. Цим створюються передумови переходу команди на більш високий ступінь спільних тактичних дій гравців як форми розвитку групи і підготовки її до участі у змаганнях.

Психологічний інформаційний обмін. У психології цей процес являє собою особистісний контакт, у якому відбувається обмін цінностями, інформацією, уміннями, навичками, знаннями. Він є механізмом міжособистісної взаємодії в малих групах. Різноманітні форми спільної діяльності включають характерні особливості членів групи, їхню спрямованість, досвід, індивідуальні здібності, реалізовані у процесі вирішення завдань, що стоять перед групою, з користю як для окремих спортсменів, гравців, так і для команди, групи в цілому.

Яскравим прикладом ціннісного обміну є стосунки гравців команди у формі лідерства, коли виділення значимих чи ціннісних характеристик, як „предмет” обміну, приносить їм авторитет і визнання у колективі. Іншими словами, психологічний зміст ціннісного обміну полягає у спільному набутті корисної інформації гравцями, що у підсистемах „тренер – спортсмен” і „спортсмен – спортсмен” сприяє кращому розумінню особистостей в інтересах команди. Однією з форм обміну тактичною інформацією є жестикуляція, коли гравці за допомогою жестів показують варіанти захисту чи атаки команди. Причому жести є своєрідним „секретом” і надбанням, відомим тільки гравцям однієї команди. Подібне розуміння дозволяє трактувати ціннісний обмін як розгорнутий у просторі і часі процес в умовах тренування і змагань.

Аналіз ціннісного обміну стосовно міжособистісної взаємодії гравців дозволяє ввести поняття ціннісного внеску індивіда щодо окремих спортсменів і команди в цілому. Під ціннісним внеском розуміється будь-яка корисна інформація, що є цікавою як для окремих спортсменів, так і для групи в цілому і має найрізноманітніші форми прояву. Взаємодія між гравцями стає більш глибокою, інформаційний обмін охоплює не тільки спеціалізовані знання, але й виходить на рівень соціально значимих умов

контакту. Процес взаємного соціального проникнення має кілька етапів, через які проходять спортсмени і групи у своєму розвитку в міру інтенсифікації і розширення обсягу міжособистісних відносин [45, 129, 246, 314, 352]. Інформаційно-психологічні етапи такі: орієнтація, коли стосунки між спортсменами мають характер обмежених, поверхневих контактів в умовах навчально-тренувального процесу, занять з фізичного виховання; пробний емоційний обмін – частота контактів збільшується, у тому числі й в умовах змагань, але вони ще мають поверхневий зміст; повний емоційний обмін – контакти між спортсменами поглиблюються, але охоплюють обмежені сфери взаємодії; стійкий інформаційний обмін – контакти охоплюють різноманітні особистісні і командні, групові сфери як на глибокому індивідуальному, внутрішньому, так і на зовнішньому, поверхневому рівні. Із проходженням цих стадій стосунки у команді між спортсменами синхронізуються, взаємопов'язуються, зростає інтенсивність обміну вербальними, невербальними і просторовими типами поведінки. У випадку несумісності членів групи в особистісних і поведінкових аспектах у першу чергу порушується взаємодія у сфері ціннісного обміну інформацією в підсистемах „тренер – спортсмен”, „спортсмен – спортсмен”. На рівні зазначених підсистем як елементарного різновиду малої групи процес психологічного обміну є істотною умовою розвитку і побудови системи міжособистісних відносин. Ще більше інформаційний обмін проявляється в малих групах, що дозволяє визначати лідерів у команді не тільки в спортивному, але й у соціальному відношенні [51, 60, 125, 155, 196].

Таким чином, в основі виникнення малої групи лежить взаємозв'язок соціальних, спеціальних і психологічних факторів, серед яких найбільш значимими є соціальні фактори. Перспективний розвиток команди, групи забезпечується одночасно і як складною суспільною структурою, так і самостійним системним утворенням, зумовленим системою діяльності, що реалізує різноманітну психолого-педагогічну активність спортсменів. Динаміка групового процесу припускає визначену етапність проходження і формування спортивно-педагогічних систем, що супроводжується зростанням інтеграційних стосунків усередині команди, поступовим оформленням як нових системних ознак сукупної діяльності гравців, спортсменів.

Структурно-функціональні характеристики спортивно-педагогічних систем

2.1. Структурні характеристики малої групи

Починаючи розгляд структурних компонентів малої групи, необхідно навести, що поняття „структура” становить форму системи, її внутрішній зміст і визначається як упорядкована велика кількість елементів. Структура є сукупність стійких зв'язків об'єкта, що забезпечують його цілісність і стійкість при збереженні основних властивостей під час різних зовнішніх та внутрішніх впливів: структурні властивості системи визначаються характером і стійкістю зв'язків між елементами. За характером елементи структури поділяються на багатопов'язані, ієрархічні та змішані. Просторове ставлення елементів і зона просторової локалізації системи також виступає структурою. Найбільш стійкими є детерміновані структури, в яких стосунки між елементами чи незмінні, чи змінюються за певними правилами. Якщо зв'язки між елементами описуються імовірними законами, структура стає імовірнісною. Властивості структури залежать від дії внутрішніх сил, властивостей елементів і зв'язків. Опис структури можна застосувати до кожної підсистеми, розширивши її до будь-якого рівня [7, 33, 37, 193, 124, 270, 305].

У системології структурою називається безліч усіх можливих зв'язків між підсистемами й елементами усередині системи. Формування структури об'єкта припускає декомпозицію системи, поділ її на підсистеми. Отже, основним фактором формування структури є завдання структурних зв'язків. Якщо структурні зв'язки та склад підсистем (елементів) задані, систему можна побудувати за допомогою композиції (об'єднання). Утворення структури вимагає визначеності відносин між підсистемами – внутрішніми [підсистемами] підсистеми взаємодіють тільки з іншими підсистемами; внутрішні взаємодіють із середовищем та іншими підсистемами [41, 70, 1, 265, 269, 320, 333].

Наше подальше викладання матеріалу буде будуватися із зазначенням системних ознак структури, що дозволяють найбільш повно розглянути взаємозв'язок між елементами малої групи.

Ступінчатий аналіз групової структури. Подібний аналіз полягає у виділенні визначених системних ознак внутрігрупових відносин, що розміщуються у визначеному просторі в ієрархічному взаємозв'язку між членами групи як елементами системи [39, 131].

Реалізація спортсменами команди визначених функцій у тренувальному процесі, пов'язаних із вирішенням завдань широкого діапазону видів спортивної підготовки, створює систему регламентованих відносин відповідно до правил змагань і вимог тренера, викладача, а також тактичних варіантів поведінки гравців. У процесі стандартного тренування можуть виникати функціональні утворення як форми нестандартного вирішення стандартних завдань. Як правило, це стосується лідерів у команді чи нових тактичних варіантів як напрацьованих у тренуванні, так і виникаючих спонтанно в умовах змагань. Зв'язок між індивідами, які реалізують стандартні чи нестандартні ролі, утворює систему неформальних відносин – відносин емоційного типу, що являють собою форми міжособистісного спілкування. З огляду на співвідпорядкованість командних видів діяльності (залежно від специфіки розв'язуваних завдань), необхідно зазначити і співвідпорядкованість похідних від них форм відносин у групі та їх неієрархічне розташування. Організована мала цільова група має таку схему ієрархії відносин: формальні (офіційні) – неформальні ділові – неформальні емоційні. Дана схема, незважаючи на спрощений характер, дозволяє керувати спортивно-педагогічними системами у межах розв'язуваних тренувальних і змагальних завдань [48, 55, 85, 110, 117, 100, 170, 313].

Оригінальну модель багаторівневої структури міжособистісних відносин розробив Петровський А.В. [243], який розкрив сутність стратометричної концепції колективу. Модель включає кілька шарів (страт), кожному з яких характерні визначені принципи побудови міжособистісних відносин і, відповідно, своєрідні прояви різних групових процесів. Предметна діяльність групи, її змістовні суспільні і соціальні характеристики визначають своєрідність формальних відносин у групі, що називають центральною ланкою. Три наступні шари є психологічними. У першому – фіксується ставлення кожного члена групи до колективної діяльності, її цілей, завдань, принципів, на яких вона ґрунтується, мотивація діяльності, її соціальний зміст для кожного учасника. У другому шарі – міжособистісних

відносини, опосередковані змістом спільної групової діяльності, її цілями, завданнями, прийнятими у групі принципами і ціннісними орієнтаціями. Щодо третього психологічного рівня групової структури, він, відповідно до запропонованої моделі, являє собою поверхневий шар міжособистісних зв'язків, стосовно яких ні колективні цілі діяльності, ні загальнозначущі для колективу ціннісні орієнтації не є основним чинником, що впливає на контакти членів групи. Іншими словами, міжособистісні зв'язки цього рівня відлягають від детермінованих впливів на спільну діяльність. У цілому запропонована модель може бути основою для побудови методів аналізу й оцінки соціальної групи, у тому числі і її структурної ланки – спортивної команди – і виділенням методологічних принципів діяльності.

Багатомірність групової структури. Групова структура може розглядатися як багатомірне утворення. У даному випадку в основу аналізу закладається фактор престижності займаних індивідами позицій у системі формальних і позаформальних внутрігрупових відносин. У будь-якій команді, групі можна виділити різні щодо престижності (величини статусу) позиції (наприклад, позиції тренера, капітана команди і запасного гравця) і, вибудувавши їх по вертикалі, одержати різні виміри групової структури. При цьому різномірність і різнорівневість не варто розглядати як ізольовані характеристики. Навпаки, між ними припустимі і взаємопереходи, і взаємодоповнення. Це дозволить більш детально аналізувати такі спортивно-педагогічні системи, як мала група, команда та ін. [60, 65, 72, 146, 153].

Розглянемо виміри групової структури, що запропоновані різними авторами [134, 200, 318, 354, 365], та деякі змінні: формально-статусний вимір, соціометричний вимір, моделі комунікативних мереж, позиції лідерства.

Формально-статусний вимір дає уявлення про субординатні позиції індивідів у системі формальних відносин у групі і зафіксований у штатному розкладі команди.

Соціометричний вимір визначає субординатні позиції індивідів у системі внутрігрупових міжособистісних відносин. Тут виділяється кілька позицій. Співвідношення між статусом індивіда і ступенем відповідності його поведінки нормам групи. Високий статус у групі забезпечується повною відповіддю з груповими нормами. В окремих ситуаціях спостерігається найбільша прихильність груповим нормам індивіда, що займає другорядну щодо престижності позицію у групі. Лідеру може бути дозволено відхилення від групових норм у спробі сприяти досягненню групової мети.

Подібна розмаїтість альтернатив відбиває структурну складність групового процесу.

Необхідно додати, що іноді поведінка лідерів групи співвідноситься з очікуваннями спортсменів щодо нестандартних рішень для підвищення результативності команди. Можна виділити два види ситуацій, у першій – акцент робиться на продуктивність групи, в іншій – на її згуртованість.

Моделі комунікативних систем являють собою ще один комунікативний вимір групової структури. Він є особливо цікавим у вирішенні проблеми внутрігрупових комунікацій, оскільки лежить в основі групового процесу. Тут центральним моментом є визначення ефективності вирішення групою різних проблем в умовах інформаційних комунікативних мереж, що впливають на виникнення лідерства, організаційний розвиток групи і задоволеність членів групи своїми результатами [217, 255].

Моделі комунікативних мереж певною мірою детермінують групову ефективність за допомогою таких факторів, як проміжні змінні: 1) здатність членів групи до розвитку організаційної структури; 2) ступінь волі, з яким особистість може функціонувати у групі, зважаючи на те, що незалежність дій члена групи зумовлена не тільки доступністю одержуваної інформації, але також і різними ситуаційними моментами, діями інших членів групи й оцінкою, що сприймає суб'єкт ситуації; 3) насичення чи інформаційне перевантаження, випробовуване членами групи; 4) рівень соціального розвитку групи, що істотно впливає на взаємозв'язок розглянутих змінних.

Варто підкреслити, що ймовірне трактування зв'язку між окремими змінними групового процесу добре узгоджується з вимогами системного аналізу групи. До цього потрібно додати, що зазначені різновиди, які становлять систему змінних значень її елементів, доповнюються проблемою лідерства, як психологічного процесу, варіативно виникаючого в діяльності групи [253, 277].

Лідерство є формою виміру структури малої групи. Якщо, згідно з ціннісним обміном, розглядати лідерство як процес, зумовлений реалізацією цінностей, властивих членам групи, і спрямований на досягнення цілей, що стоять перед групою, а лідера як члена групи, який володіє найбільшим ціннісним потенціалом, що забезпечує йому провідний вплив у групі, то правомірно думати, що в лідерстві відбита субординатні позиція індивідів залежно від ціннісних потенціалів і реалізації їх у життєдіяльності групи [282, 304].

Отже, кожен окремих вимір групової структури є фактором, що обмежує розвиток інших вимірів – окремих структур і в остаточному підсумку структури групи в цілому. Варто зазначити, що формування цілісної структури залежить і від інших факторів, у тому числі й індивідуальних особистісних якостей членів групи й умов її функціонування.

2.2. Моделі групової діяльності

Моделі інваріантних станів групової структури належать до категорії статичних. Щодо спортивних груп, то подібні моделі ще не знайшли широкого вжитку, крім оцінки поточних фізичних показників спортсменів.

Більш доцільним є використання моделей, що орієнтовані на процес і дозволяють визначати тимчасові зміни у структурі. Одна з таких моделей – внутрішня і зовнішня система [316]. Основу даної конференції становлять деякі основні елементи групової поведінки, до яких належать індивідуальні дії членів групи, їхні емоційні взаємини і взаємодії у вигляді взаємозалежної поведінки. До цих елементів можна додати і групові норми як визначені стандарти поведінки, вироблені всередині групи. Між згаданими елементами групової поведінки існує позитивний зворотний зв'язок, при якому зміни в одному з них зумовлюють аналогічні зміни в іншому.

Відповідно до такої моделі кожна група має своєрідну межу, зовнішньою стороною якої є навколишнє середовище: соціальне, фізичне, технічне та ін. Звідси виникають завдання ефективного функціонування групи в навколишньому середовищі, зумовлені її вимогами та активністю вищезгаданих елементів групової поведінки. Однак функціонування команди, групи пов'язане не тільки із навколишнім середовищем. Групова поведінка, яка спочатку генерується необхідністю вирішення проблем навколишнього середовища, визначає новий тип поведінки, що не спонувається навколишнім середовищем і орієнтований на власні проблеми групи. Основні елементи – індивідуальні дії, взаємодії, емоції гравців – становлять внутрішню систему. Обидві „системи” мають однаковий поелементний зміст, але вони розрізняються своєю функціонально спрямованістю. При цьому варто підкреслити їхній тісний взаємозв'язок і повну можливість поділу із зростанням спортивної майстерності команди, групи [122, 136, 145, 180, 234].

Навколишнє середовище групи, команди є „полем” реалізації технічного і тактичного видів підготовки, а внутрішнє – „полем” реалізації емоційної активності. Іншими словами, ми маємо інформаційну й енергетичну структури діяльності команди, що при гармонічній взаємодії дозволяють підвищувати ігрову результативність. Виникаючі комбінації навколишнього і внутрішнього середовища дозволяють діагностувати рівень підготовленості команди і за необхідності вносити корекції у тренувальний процес.

Розглянемо іншу двомірну модель, орієнтовану на процес розвитку групової структури з акцентом на взаємодію її ділового (вирішення завдань) і міжособистісного (емоційного) факторів. У процесі підготовки зростаючого значення набуває вирішення завдання. Функціональна спеціалізація спортсменів призводить до диференціації їхнього статусу як гравця. При цьому відбувається перерозподіл доступу до інформаційно-енергетичних ресурсів і впливу на партнерів. Наприклад, у баскетболі гравець, який виконує функцію „розведення”, одержує персональні завдання від тренера щодо тактики дій команди під час атаки і через нього проходять усі „нитки” гри. Подібні зміни потрібні для більш ефективного вирішення завдання й адаптації до зовнішніх ситуацій, що виникають, проте вони створюють труднощі у внутрігрупових відносинах між гравцями, призводять до напруження міжособистісного характеру і сприяють виникненню усередині команди негативних явищ. Однак зростаюче напруження ігрових ситуацій і тиск суперників зумовлюють у команді відповідні дії, спрямовані на інтеграцію і прагнення гравців команди до „згуртованості” у колективній грі, на протидію диференціації, коли спортсмени показують індивідуальну техніку і команда „працює” на окремих гравців. Команда у визначений момент гри потрапляє у стан тимчасової рівноваги, як рівнодіючих двох протилежних сил – індивідуального і колективного стилю гри. Взаємозалежність таких дій забезпечує підвищення „класності” команди, коли її тактичні можливості зростають як за рахунок підвищення індивідуальної технічної майстерності, так і його реалізації в колективній грі. Отже, виникає проблема цілісності ігрової діяльності команди.

Дослідження в галузі психології особистості [19, 69, 92, 109] розглядають динамічну модель групової структури в ракурсі концепції групової поведінки, що отримала назву теорії групової цілісності. Основним моментом у цій теорії є поняття синергії. Передбачається, що кожен індивід,

вступаючи в групу, привносить у неї визначену кількість *індивідуальної енергії*, призначеної для реалізації групової активності. Загальна кількість індивідуальної енергії, що є у групі, називається синергія. Частина її, так звана „синергія збереження групи”, витрачається на збереження визначеної цілісності, а кількість енергії, що залишилася, – „ефективна синергія” – направляється на досягнення цілей, заради яких команда створена. З одного боку, синергія є своєрідним будівельним матеріалом групової структури (внутрішній каркас), а з іншого – являє собою фактор, що організує і спрямовує активність групи на зовнішню діяльність, колективну продуктивність. [104, 127, 173, 201]. Така модель орієнтована на пошук психічного енергопотенціалу групової діяльності, коли підвищене емоційне порушення підсилює технічний потенціал гравців і команди в цілому.

Нормативна поведінка у спортивно-педагогічних системах. Для динаміки розвитку малих груп істотного значення набувають процеси нормативної поведінки, тобто поведінки спортсменів, пов'язаної з реалізацією групових норм. Ці норми як визначені стандарти є регуляторами міжособистісних відносин у команді, групі. З огляду на важливе значення нормативної регуляції, серед інших факторів групової поведінки є підстави розглядати нормативну поведінку як окремий прояв функціональності спортивно-педагогічних систем [198, 211, 256].

Аналіз різноманіття групових форм дозволяє дати загальну характеристику функції нормативів у малій групі. По-перше, норми – це похідні соціальної взаємодії, що виникають у процесі діяльності групи. По-друге, група не встановлює норми для кожної можливої ситуації; норми формуються лише щодо дій і ситуацій, що мають певне значення для групи. По-третє, норми можуть додаватися щодо ситуації в цілому безвідносно до окремих членів групи і реалізованих ними функцій, а можуть регламентувати реалізацію тієї чи іншої ролі в різних ситуаціях, тобто виступати як суто рольові стандарти поведінки. По-четверте, норми розрізняють за ступенем прийняття їх групою: деякі схвалюються всіма її членами, тоді як інші знаходять підтримку в меншості чи не схвалюються в цілому. По-п'яте, норми розрізняються за ступенем і діапазоном варіативності використовуваних санкцій [88, 179, 242, 257, 307, 344].

Нормативний вплив групової більшості. Такий вплив пов'язаний з конформною поведінкою у групі, коли фіксується факт згоди особистості з думкою групової більшості як групових норм. З урахуванням цього

моменту доцільно зупинитися на індивідуально-особистісних і групових формах конформної поведінки [19]. Ідеться про індивідні і особистісні характеристики членів групи. У літературі [4, 5, 25, 44] існують дані, що свідчать про негативну залежність між схильністю членів групи до конформної поведінки і таких особистісних рис, як інтелект, здатність до лідерства, толерантність до стресу, соціальна активність і відповідальність. Особи жіночої статі більш конформні, ніж чоловічої. Між віком і конформністю існує криволінійна залежність, причому максимум конформності досягається у віці 12–13 років, потім поступово знижується до 19–21 року [47, 73, 105, 129].

До групових факторів конформної поведінки можна віднести величину групи, структуру комунікативних зв'язків, ступінь групової згуртованості, особливості композиції групи. Установлено, що гомогенні, тобто однорідні за складом, групи, відрізняються більшою конформністю, ніж гетерогенні групи. Важливою умовою конформної поведінки є оцінка груповою меншістю власної компетентності і компетентності групової більшості. При оцінці конформності поведінки варто звернути увагу на зовнішню і внутрішню поведінку індивіда у групі. Зовнішнє підпорядкування виявляється у двох формах: а) у свідомому пристосуванні до думки групи, що супроводжується гострим внутрішнім конфліктом; б) у свідомому пристосуванні до думки групи без внутрішнього конфлікту. Внутрішнє підпорядкування полягає в тому, що частина індивідів сприймає думку групи як свою власну і дотримується її у всіх ситуаціях. Можна виділити: а) бездумне прийняття неправильної думки групи на тій підставі, що „більшість завжди права” і б) прийняття думки групи за допомогою вироблення власної логіки пояснення зробленого вибору. Подібна логіка виконує функцію примирення двох суперечливих тенденцій: прагнення індивіда бути у згоді з групою та із самим собою [16, 30, 32, 48, 90, 118, 151, 186, 229].

У зв'язку з цим доцільно розглянути феномен колективного самовизначення [187, 219], якому властивий прояв відносної однаковості поведінки у результаті солідарності особистості з оцінками тренера і завданнями команди. У даному випадку особистість свідомо відстоює прийняті в групі значимі цінності, намічені у результаті спільної діяльності для досягнення мети. В іншому варіанті особистість поводить себе конформно, щоб заслужити схвалення інших членів групи. Водночас варто визнати, що

наслідування деяких установлених стандартів просто необхідне для здійснення ефективних групових дій, особливо в екстремальних умовах змагань.

Нормативний вплив меншості у групі. Функціональна модель соціальної взаємодії містить такі положення [17, 20, 44, 132, 261, 342].

1. Вплив у групі розподіляється нерівномірно і реалізується односторонньо. Думка більшості користується повагою, оскільки вважається, що вона правильна і „нормальна”, у той час як думка меншості, що відрізняється, є неправильною. Одна сторона (більшість) розглядається як активна і відкрита змінам, а інша (меншість) – як пасивна, що опирається змінам.

2. Функція зовнішнього впливу полягає в тому, щоб зберігати і зміцнювати контроль за рівноправністю у групі. Для цього необхідно, щоб усі члени групи дотримувалися подібних цінностей, норм і оцінних критеріїв. Опір чи відхилення від них загрожує стабільності у групі, тому для її збереження вплив більшості повинен бути засобом забезпечення середніх значень нормативів.

3. Модель впливу меншості у групі являє собою альтернативу для пошуку компромісів з боку більшості в інтересах команди.

Стиль поведінки, обраний меншістю, зумовлює можливості її впливу на групу в цілому. Тут особливого значення набувають такі характеристики, як стійкість, упевненість спортсменів у власній правоті, викладення і обґрунтування висунутих аргументів. За певних умов меншість команди, групи здатна „висунути” свою норму й у випадку її доцільності перемогти консервативну більшість. Процеси взаємовпливу неминуче пов’язані з подоланням конфлікту, який виникає між особистою думкою індивіда і тим, що йому пропонують чи нав’язують інші, зокрема тренер. Однак вирішується конфлікт по-різному, залежно від того, хто пропонує (чи нав’язує) думку: більшість чи меншість. При впливі більшості нерідко відбувається порівняння особистої позиції з думкою більшості, а згода визначається пошуком схвалення і небажанням показувати свою незгоду. У випадку впливу меншості особа спонукається до пошуку нових аргументів, підтвердження своєї позиції, розгляду варіантів можливих думок. Незважаючи на виникнення своєрідного когнітивного конфлікту, зрушення індивідуальної думки у бік позиції більшості відбувається на ранніх етапах ухвалення рішення чи на початку дискусії. Водночас прихильність меншості відбувається набагато пізніше і „пробивається” через сильний негативний вплив оточуючих. Причому згода з меншістю має більш обхідний і латентний характер, ніж згода з більшістю.

“Ефект ореола”. Вплив меншості у внутрігрупових процесах було зафіксовано при використанні такого соціально-психологічного явища, як „ефект ореола”. Його вплив істотний і на відстрочену оцінку міжособистісних стосунків (ефект післядії) [353]. Вплив меншості чи більшості розрізняється не тільки силою і відкритістю (як демонстрація згоди), але і характером концентрації уваги, своєрідністю процесу ухвалення рішення. При впливі більшості увага інших членів групи концентрується саме на запропонованій ним позиції. У випадку впливу меншості – вплив фокусується на інших альтернативах, що часто відрізняються від позиції як самої меншості, так і інших членів групи. Необхідно зазначити, що особи, які стикаються з думкою меншості, докладають більше зусиль для розгортання пізнавальної активності, ніж у ситуації впливу більшості. Іншими словами, спостерігаються певні розбіжності у характері мислення члена групи при виникненні, поки у прихованій формі, незгоди з позиціями більшості і меншостей.

У випадку неузгодженості думок меншості з думкою будь-кого з групи він перевіряє можливі альтернативи можливих рішень і розумовий процес розвертається в багатьох, часом нестандартних напрямках. Зростає імовірність знайти нові несподівані рішення, що можуть виявитися ефективніші від раніше запропонованих. Причому в ситуації впливу меншості домінує тенденція до дивергенції варіантів рішення. При впливі більшості переважає інша тенденція – прагнення до конвергенції рішень у напрямі позицій більшості. Увага особистості сфокусована лише на тих аспектах завдання, що близькі до думки більшості. Інші можливі варіанти рішення залишаються поза увагою суб’єкта. Проте вплив меншості не завжди є джерелом виникнення стресу у команді. Порівняльне вивчення впливу, зроблене в тих самих умовах, показує, що спортсмени відчувають значно більший стрес, зіштовхуючись з відмінною від власної думкою більшості. [75, 87, 91, 135, 147, 318, 367].

Сильне емоційне збудження зумовлює концентрацію уваги на центральному завданні і зменшення його спрямованості на особисті завдання [172], особливо в тактиці поведінки команди в умовах змагань. Тому зростання стресу при неузгодженості поглядів одного спортсмена з позицією більшості приводить до концентрації уваги на одному варіанті вирішення, запропонованому більшістю, що в цілому погіршує якісні показники всієї команди. При впливі меншості стресогенність ситуації мінімальна

і умови для вирішення проблеми близькі до оптимальних. У ситуації впливу більшості спортсмен фактично поставлений перед подвійним вибором: відстоювання власної позиції чи прийняття думки більшості. І його увага часто звертається до останнього варіанта.

При впливі меншості на групу чи команду стійка і довгострокова її позиція, що розходиться як з окремим членом групи, так і з її більшістю, спонукає до виникнення конфліктної ситуації, що зумовлює посилення ініціальної активності її учасників. Відбувається більш усвідомлене ставлення всього колективу до своїх позицій, як прояв форми критичності, що приводить до пошуку нових більш раціональних тактичних варіантів поведінки спортсменів.

Командна, групова згуртованість у малих групах. Згуртованість у малих групах досліджується як вітчизняними [18, 28, 48, 82, 85, 190, 232], так і іноземними фахівцями [339, 356, 363, 366], які стверджують, що ще залишається незрозумілим.

Згуртованість як міжособистісні відносини. Згуртованість визначається як групова властивість, що є похідною від кількості і сили власних позитивних установок членів групи. Іншими словами, згуртованість – це форма прояву міжособистісної симпатії. У групу змінних згуртованості можна віднести частоту взаємодії індивідів, об'єднаний характер їхньої взаємодії, стиль керівництва групою, командою (переважно демократичний), фрустрацію і загрозу розвитку динаміки групового процесу, як наслідок міжгрупових відносин, статусні і поведінкові (особистісні) характеристики членів групи, різноманітні прояви подібності між ними (в установках, віці, здібностях тощо), успіх у виконанні групового завдання. Крім того, згуртованість може виступати як суто емоційний феномен, що часто спостерігається в умовах змагань, коли більш слабка команда виграє у більш сильної. Цей фактор дослідчений тренер завжди враховує при психологічній підготовці гравців – „настроюванні” на гру.

Згуртованість може бути результатом вираження колективної мотивації групи, команди, екіпажа. В основу цього можна покласти модель групової згуртованості, що ґрунтується на уявленнях про неї, як результуючих сил чи мотивів, що спонукають індивідів до збереження рівноправного членства в даній конкретній групі, команді. Сукупність цих сил, тобто детермінант згуртованості, подано в моделі такими змінним: 1) мотиваційна

основа тяжіння суб'єкта до групи, що включає сукупність потреб і цінностей; 2) спонукальні властивості групи, відбиті в її цілях, програмах, характеристиках її членів, способі дії, престижі та інших ознаках, важливих для мотиваційної основи суб'єкта; 3) його чекання чи суб'єктивна ймовірність того, що членство буде мати для нього сприятливі чи негативні наслідки; 4) індивідуальний рівень порівняння – суб'єктивна середня оцінка наслідків перебування спортсмена, гравця в різних за рівнем підготовки командах, групах [69, 162, 174, 188, 227, 258, 279].

У цій моделі мотивація членства розглядається не як утворення, зумовлене функціями малої групи, а у тісному взаємозв'язку з іншими змінними щодо особистісних рис членів групи, команди. Визначені характеристики групи будуть притягувати об'єкт тоді, якщо вони відповідають потребам, що входять у його мотиваційну основу тяжіння до групи.

Однією з головних детермінант згуртованості є спонукальні особливості спортивно-педагогічних груп. До них належать:

- 1) привабливість членів групи, спортсменів, гравців команди, тобто ступінь симпатії до них оточуючих;
- 2) подібність між членами групи, найчастіше в установках, прийнятих цінностях тощо;
- 3) особливості групових цілей і їхня відповідність потребам членів колективу, чіткість визначення завдання та успішність його вирішення;
- 4) задоволення гравців команди, членів групи своєю діяльністю;
- 5) стиль роботи тренера, менеджера і прийняття ефективних рішень за участі кожного окремо гравця, спортсмена;
- 6) внутрігрупова, внутрікомандна атмосфера, основу якої становлять особливості міжособистісних зв'язків;
- 7) кількісний склад групи, команди та їхні структурні властивості.

Розглядаючи моделі групової згуртованості, необхідно зважати і на можливі варіанти її розвитку за такими параметрами:

- 1) збереження стабільного складу команди;
- 2) посилення впливу, що робиться групою на окремих гравців і спортсменів;
- 3) згуртованість гравців команди в екстремальних умовах змагань і тренування;
- 4) розвиток індивідуальної адаптації у спортсменів і між ними, що виражається у зростанні їхньої самооцінки і зниженні тривоги у результаті згуртованості і довіри.

Результатом групової згуртованості є продуктивність її діяльності і показники змагань. Водночас результативність команди не завжди забезпечується згуртованістю, особливо в ігрових видах спорту, у яких лідер має істотну перевагу в технічній підготовці (баскетбол, хокей та ін.) перед іншими гравцями. З іншого боку, високий рівень згуртованості групи не завжди забезпечує її ефективну діяльність. Найчастіше це спостерігається в тих випадках, коли прийняті в групі норми виявляються нижчими рівня необхідної продуктивності чи занижена мотивація гравців, що зменшує індивідуальну вимогливість до видів спортивної підготовки. Продуктивність і згуртованість команди мають тенденцію до позитивного зв'язку у випадку високої мотивації членів команди і виявляють тенденцію до негативного зв'язку у випадку низької мотивації. Доречно зазначити, що згуртованість групи, команди не тільки сприяє зростанню її продуктивності, але реальне і зворотне відношення – продуктивність групи впливає на її згуртованість. Коли обидва фактори збігаються, взаємодія гравців у процесі гри переходить у режим позитивного зворотного зв'язку, коли один фактор підсилює інший. Як говорять, „команда перебуває на хвилі успіху”. Так було на Олімпійських іграх 1972 і 1988 рр., коли збірна команда СРСР по баскетболу завоювала золоті медалі. А в її складі були спортсмени і п'яти клубних команд.

Проте ймовірні і більш складні форми залежності змінних у системі, коли зростання згуртованості призводить до наслідків, що знижують її. Наприклад, зростання згуртованості може підсилити вплив тренера, і не виключено, що він спробує перейти на авторитарний тип керування гравцями, змушуючи їх виконувати роботу, яка знижує спонукальну цінність команди, що негативно відбивається на показниках згуртованості.

Згуртованість як ціннісно-орієнтаційна єдність. Ця концепція розробляється Петровським А.В. [243] і пов'язана з акцентуванням згуртованості як емоційної характеристики групової активності. У цьому контексті набуває особливого значення єдність індивідуальних особистісних якостей у команді: думок, цінностей, установок, світогляду. Умови глибокої взаємодії забезпечують зростання групової мотивації та згуртованості. Відповідно до цього згуртованість як ціннісно-орієнтаційна єдність – це характеристика системи внутрігрупових зв'язків, що показує ступінь збігу оцінок, установок і позицій групи щодо об'єктів (завдання, ідеї, цілей, видів підготовки), найбільш значимих для групи як цілісного

утворення. Причому ці зв'язки не припускають щось стабільне, а лише визначену варіативність у сфері особистісних проявів гравців, спортсменів. Наприклад, розходження смаків, естетичних цінностей, критичності і т. д. Ціннісно-орієнтаційна єдність у колективі – це, насамперед, зближення моральних цінностей з діловими якостями як засобом забезпечення ефективної діяльності команди у вирішенні завдань у різних видах і етапах спортивної підготовки.

Петровським А.В. [243] розроблено три моделі багаторівневої структури міжособистісних відносин з можливими проявами згуртованості. Першому психологічному рівню моделі відповідає згуртованість, заснована переважно на емоційних контактах членів групи. Другому – згуртованість, виражена у збігу цінностей, пов'язаних із процесом спільної діяльності. Третьому – згуртованість, основою якого є дотримання всіма членами групи спільних цілей групової, командної діяльності, тобто згуртованість як єдність групи у досягненні мети.

Неможливо пояснити феномен групової згуртованості тільки взаємними симпатіями членів даної групи, команди. Наприклад, при комплектуванні екіпажу космонавтів не можна орієнтуватися тільки на взаємну симпатію. Але підбирати екіпаж тільки на підставі спільності мети, професійної підготовленості, здатності працювати в екстремальних умовах, без урахування взаємної симпатії, подібності в поглядах, віці, інтересах і т.д. також неправильно. Якщо не будуть враховуватися ці компоненти, то у взаєминах може виникнути психологічна напруженість [46, 122, 217, 278].

Таким чином, аналіз соціально-психологічних характеристик спортивно-педагогічних систем свідчить, що вони утворюють цілісність, функції якої забезпечуються і такими елементами прояву активності, як структура, норми, згуртованість та ін.

Описуючи структуру малої групи, виділяють дві основні ознаки: різнорівневість, коли системи внутрігрупових відносин ієрархічно розташовуються у „просторі” групового функціонування, та розмірність, що подана окремими дозованими вимірами групової структури. У кожній ознаці відбивається кількісно-якісний зв'язок між різними за значимістю суб'єктивними й об'єктивними змінними. Важливим фактором функціонування групи є норми як своєрідні регулятори групового процесу. До них належать не тільки елементи морально-етичних і особистісних якостей, але і нормативи, пов'язані з оцінкою тактико-технічної підготовки окремих гравців і команди в цілому.

Щодо згуртованості як інтегративної характеристики групи, то форми її прояву мають складну сутність цього феномена, зумовлену поєднанням міжгрупових, групових і особистісних факторів. У свою чергу, наслідки згуртованості відчутно позначаються на різних аспектах життя групи – від індивідуальної адаптації спортсменів, гравців до її продуктивної діяльності в цілому.

Розглянуті елементи групової динаміки важливі не відокремлено, а стосовно цілей і завдань, для досягнення і вирішення яких створюється команда, група, екіпаж, тобто вони необхідні для їхнього функціонування.

2.3. Соціально-психологічні аспекти групового функціонування

Будь-яка група чи об'єднання спортсменів, гравців розміщуються у визначеному просторі, що відбиває реальні соціально-психологічні взаємини.

Територіальність. Під нею розуміють зайнятий особистістю чи групою визначений фізичний простір з контролем за ним і об'єктами, що розташовані у ньому, тобто предметністю як сукупністю елемента діяльності. Виділяється індивідуальна і групова територіальність. Особливістю групової територіальності є такі ознаки, як: 1) установлення групою територіальних прав і захист займаного простору від „вторгнення”; 2) контроль над значно більшою, ніж у випадку індивідуальної поведінки територією. На думку певних авторів [229, 241, 311, 361], територіальність виконує функцію запобігання міжгруповим конфліктам, забезпечуючи тим самим і визначену комфортність окремих членів групи. У спортивних іграх такі відносини спостерігаються на функціональному поділі спортсменів – нападаючих, захисників, воротарів і т. д.

Аналіз групової територіальності та її змінних дозволяє класифікувати простори.

Первинна територія – простір, займаний первинною групою, наприклад старожили, ветерани команди. **Вторинна територія** – простір, займаний основним складом команди. **Публічна територія** – простір, доступний для всіх індивідів, що прагнуть потрапити до складу команди, її оточення: функціонери, уболівальники та ін.

Особистий (індивідуальний) простір. До нього належить зона безпосереднього оточення особистості, активно нею охороняється, вторгнення до якої викликає почуття дискомфорту. Межі цього простору суворо не фіксовані і змінюються залежно від психологічних і соціальних стосунків суб'єкта з іншими людьми. Незважаючи на те, що особистий простір розглядається у зв'язку з факторами індивідуальної поведінки (стать, вік, особливості особистості, рівень спортивної майстерності тощо), ця змінна має важливе значення і для групового процесу, оскільки втручання одного з членів групи, команди під час внутрігрупового спілкування в особистий простір будь-кого з партнерів допускає негативні реакції, що у кінцевому підсумку може позначитися на ефективності групового функціонування. Іноді такий, на перший погляд, незначний фактор може істотно впливати на результативність команди, особливо в умовах змагальної діяльності. Особистий простір не здатний „зменшуватися” під впливом ситуаційної знеособленості, коли взаємодія обмежена визначеними рольовими відносинами, що додають ситуації безособистісний характер. Найчастіше таке становище виникає у командах, керованих тренером-автократом, який вимагає від гравців неухильного виконання тільки своїх функцій нападаючого чи захисника. І порушення „узаконого” простору карається тренером. Проте відомий баскетбольний тренер Гомельський А.Я. [85] дає гравцям установку про те, що особистий простір кожного з них – уся площадка і вони – є її „хазяїнами”, спонукаючи цим кожного спортсмена до імпровізації і більш повної реалізації індивідуальних можливостей.

Просторове розміщення членів групи. Малі групи мають цілісну, розширену характеристику просторової поведінки сукупного об'єкта їхніх членів, тобто об'єднаного особистого простору. Тут особливого значення набуває питання міжособистісної взаємодії, обмеженої правилами змагань групового функціонування. Таку поведінку можна класифікувати щодо вибору членами групи певного розміщення та особливостей внутрігрупової взаємодії. Вибір суб'єктами місця у групі має відносно детермінований характер. Зокрема, спортсмени, які сприймають себе як високо-статусні члени групи, прагнуть до того, щоб їхнє місце узгоджувалося з цими уявленнями. Ієрархічність просторового розміщення членів групи співвідноситься з почуттям відповідальності гравців і зумовлена почуттям тривожності й емоційного задоволення. Одні гравці воліють відповідати

гільки за свої дії, інші – в цілому за команду й успішність її виступу. Різниця між відповідальністю відбивається в реалізації тактичних варіантів, у яких „ставка робиться” на колективну гру і команда „працює” на найсильнішого гравця. Коли гравець налаштовується на зовнішню ефективність своїх дій, забуваючи про команду, то навряд чи вона може досягти високої результативності.

Просторове розміщення членів групи впливає на розвиток внутрі-групової взаємодії, особливо його комунікативної сторони. Спортсмени частіше обмінюються інформацією з партнерами у процесі гри, ніж із тренером, що сприяє прояву функції самоорганізації. У процесі гри може змінюватися роль лідера команди і гравці велику ставку роблять на спортсмена, у якого „пішла гра”, а лідер змушений виконувати невласливі йому функції звичайної „робочої конячки”. Вибір членами групи місця в груповому просторі визначає певний взаємозв’язок даної просторової позиції зі статусом гравця у команді [53, 85, 96, 105, 129, 152, 252, 283].

Особистість у груповому процесі. Аналіз особистісного компонента групової динаміки команди набуває особливого значення, оскільки саме окремі, по-своєму унікальні, особистості й утворює результативну спільність. Оцінку особистісних характеристик можна розбити на три класи змінних [360]: спортивно-біографічні характеристики, загальні і спеціальні здібності та риси особистості. При всій приблизності така класифікація дозволяє систематизувати особистісні якості окремих спортсменів і визначити їхню роль у груповому процесі розвитку.

Біографічні характеристики можуть бути дуже різноманітні за своїми візійними даними. З одного боку, вони мають певні біологічні ознаки – вік, статі, ріст, вагу і т. д.; з іншого – соціальні: утворення, з якого віку займається спортом, хто був тренером, у яких командах грав, ігрові амплуа, результативність та ін. Кожна спортивно-біографічна змінна має свою значимість, а в майбутньому набуває й особливого значення, оскільки пов’язується з успіхом гравця у сьогоденні і визначенням його перспективності на майбутнє. Крім того, особливу значимість набувають морфофункціональні індивідуальні особливості спортсмена, оскільки це дає підставу для визначення його місця у команді, включаючи й ігрові „амплуа”. Тим більше у багатьох видах спорту визначені модельні характеристики є основою успішного виступу у змаганнях [187, 210, 245, 289].

Розглянемо окремі біографічні характеристики, зокрема хронологічний вік. Найчастіше він співвідноситься в групі з моделями міжособистісної взаємодії, керівництвом, конформністю. Досить складна залежність існує між віком і спілкуванням. З віком спостерігається тенденція до обмеження міжособистісних контактів поряд зі збільшенням складності моделей взаємодії. Тренер часто оцінює „зрілість” гравця за віком і особливо спортивним стажем. Не завжди вік впливає на ефективність дій спортсмена і визначення його як лідера. Але вік часто впливає на визначення у команді неформального лідера. Досвідчені тренери серед таких спортсменів визначають капітана команди, який у процесі ігрової змагальної ситуації може оперативно приймати правильні рішення.

Інша характеристика – це належність до статі. На перший погляд, ця змінна винятково стосується індивідуальної, а не особистісної основи в людині. Проте неспроможність подібної думки зрозуміла, якщо зважати на те, що в ігрових видах спорту, які допускають змішані пари (теніс, настільний теніс, бадмінтон), ідентифікація статі пов’язана з рольовою поведінкою, прийнятою правилами змагань. Обговорювана характеристика стає актуальною, оскільки змішані пари (мікси) беруть участь у змаганнях найвищого рівня – чемпіонатах світу й Олімпійських іграх (бадмінтон). І як показують дослідження, зростає роль жінок як лідерів, які беруть в екстремальних ситуаціях змагання відповідальність на себе.

Установлено [358], що в певних видах діяльності жінки менш активні у присутності чоловіків, ніж останні в присутності осіб своєї статі. У змішаних групах жінки рідше стають лідерами і виявляють меншу схильність домагатися цієї ролі ніж чоловіки.

Нерідко це пояснюють більшою компетентністю чоловіків у вирішенні групового завдання, а також їхнім прагненням домінувати в групі зокрема внаслідок визначеної культури поведінки – від виконавця чоловічої ролі очікують і відповідної поведінки. Подібні стандарти позначаються і на установках індивідів, які, у свою чергу впливають на оцінку успішності дій осіб різної статі. У результаті проведених експериментів спостерігається визначена закономірність. Коли успіху у вирішенні ігрових тактичних завдань домоглася група, очолювана жінкою, а члени групи (чоловіки) приписували успіх, головним чином, везінню. Коли більш успішна група очолювалася чоловіком, вважалося, що успіх забезпечувався його особистісними якостями – здібностями, уміннями тощо [81].

І все-таки ж невіршеним залишається питання: чи існують розбіжності між чоловіками і жінками в ефективності керівництва, лідерства? Спираючись на емпіричні дослідження, можна дійти до таких висновків. Припущення, що жінки-керівники істотно відрізняються від подібних щодо тихих функцій чоловіків, не знаходять чіткого підтвердження. Погляди дослідників збігаються щодо існування лише єдиної відмінності – зацікавлення жінок у стосунках, що варто розглядати як позитивний момент відносно ефективності керівництва. Твердження про статеві розходження у здібностях, установках, рисах особистості ґрунтуються на типових сексуально-рольових стереотипах. Разом з тим жінки-керівники проявляють більше, порівняно з чоловіками, зацікавлення до міжособистісних відносин. Найбільш переконливими є приклади роботи жінок зі спортивними командами. Жінки-тренери точніше тренерів-чоловіків відображають як діловий, так і емоційний аспект групової структури. Цей факт можна інтерпретувати як доказ кращого розвитку в жінках соціально-перцептивних здібностей і більшої зацікавленості особистими взаєминами своїх підопічних.

Здібності особистості і розвиток спортивно-педагогічних груп.

Зв'язок розумових здібностей зі спеціалізованими вміннями і навичками деякою мірою визначає і поведінку людини. Безумовно, такий взаємозв'язок забезпечує форми прояву лідерства з ефективністю керування. Деякі фахівці підкреслюють, що особи, які володіють великим інтелектом, виявляють тенденцію бути більш активними і менш конформними у групах, ніж такі менш інтелектуальні партнери. Разом з тим між інтелектом і лідерським статусом існує визначений позитивний зв'язок [23, 24, 43, 62, 97].

Неоднозначно співвідноситься інтелект і з ефективністю керівництва. Відносини між цими змінними мають криволінійний характер, тобто найбільш ефективними є керівники не з надмірно високими чи низькими показниками інтелекту, а які мають проміжні за ступенем його виразності значення. Невисокі кореляції між інтелектом і ефективною діяльністю керівника зумовлені наявністю безлічі проміжних змінних, розміщених у „просторі” між інтелектуальною активністю керівника й ефективною виконання завдання. До таких змінних належать мотивація і досвід керівника, тренера, їхні відносини з підлеглими і членами групи, команди. Кожна з цих змінних може частково чи цілком блокувати вплив інтелектуальної активності тренера на виконання завдання спортсменами. Тут необхідно зазначити, що змінні „на виході”, тобто характеристики ефективності

керівництва, мають значну варіативність, що визначається індивідуальними особистісними якостями тренера і кожного спортсмена окремо.

Щодо впливу специфічних здібностей – спеціальних умінь, знань, поінформованості тренера, спортсменів, персоналу, який обслуговує, то вони мають більш виразний характер, що проявляється у підвищенні ефективності групових рішень. До цього можна додати, що різновид спеціальних здібностей, таких як компетентність особистості, тісно пов'язана з проявом більш високої частоти лідирування й ефективністю керівництва [99, 123, 160].

Особливості особистісних якостей у груповому процесі. Різні особистісні характеристики можна згрупувати в п'ять великих блоків: 1) міжособистісна орієнтація; 2) соціальна сенситивність; 3) прагнення до влади; 4) надійність; 5) емоційна стійкість.

До міжособистісної орієнтації належить так звана оцінка керівником, якому найменш віддають перевагу члени групи, й авторитарність. Оцінка (НПС) співробітника, якому найменше віддають перевагу, є особистісним компонентом „імовірнісної моделі ефективності керівництва” і дає уявлення про його орієнтацію на виконання групового завдання (ділова орієнтація) або встановлення сприятливих міжособистісних відносин з оточуючими (міжособистісна орієнтація). Керівники з низькою НПС найбільш ефективні у край сприятливих чи край несприятливих для них ситуаціях. Керівники з більш високою оцінкою НПС найбільш ефективні в помірних ситуаціях, коли потрібно прийняти оптимальне рішення в оптимальний термін.

Для поведінки авторитарного суб'єкта характерні: вимогливість, директивність, прагнення до детального контролю за діями підлеглих у групі. Однак, як підлеглий, авторитарний суб'єкт схильний сприймати свою роль як природну і цілком прийнятну, з легкістю поступаючись тиску чи суперечливим указівкам вищого керівництва. Соціальна сенситивність характеризується здатністю особистості до відображення стану інших членів групи і включає такі риси, як емпатія, соціальне розуміння. Така здатність має позитивний зв'язок із груповим лідерством і ефективністю керівництва [8, 26, 27, 148, 312, 338].

Блок особистісних змінних, утворююча категорія „прагнення до влади” співвідноситься з поведінкою членів групи, спрямованих на досягнення престижних внутрігрупових позицій. Найбільш вагома змінна

ної категорії – домінантність, що позитивно корелює з актами лідерства, лідерським статусом, міжособистісною взаємодією і виявляє негативний зв'язок з конформністю.

Позитивний вплив на елементи групового процесу (лідерство, групова ефективність) визначають особистісні риси, що підпадають під категорію „надійність” – відповідальність, упевненість у собі, самоповага. Необхідно зазначити, що ці особистісні якості виявляються досить стійко від ситуації до ситуації як детермінанти ефективності керівництва.

Емоційна стійкість як особистісна змінна у груповому процесі включає такі характеристики, як тривожність і особистісне пристосування [1]. Щодо тривожності, то з її зростанням знижуються вимоги, запропоновані особистістю групі, легко змінюються погляди під впливом групи. Збільшується конформність – піддатливість особистості реальному чи уявленому тиску групи, що проявляється у зміні поведінки спортсмена, трансформації установок та ін. Така поведінка не сприяє ефективному функціонуванню групи.

По-іншому співвідноситься з характеристиками групового процесу особистісне пристосування, тобто здатність особистості встановлювати гармонійні стосунки з навколишнім середовищем. Виявляється позитивний вплив цієї особистісної риси на мотивацію групової діяльності, згуртованість і ефективність дій групи, особливо в екстремальних умовах змагань [87, 127, 202, 230, 298, 315, 336].

Розглядаючи взаємозв'язок особистісних характеристик із груповим процесом, не потрібно обмежуватися аналізом тільки двох змінних: особистісної і групової. Насправді все набагато складніше, оскільки між змінними „на вході” і „на виході” існує певна кількість проміжних факторів, що впливають на сумарні результати розвитку групових процесів.

Розглянемо проблему „особистість і група” з позиції реалізації принципу системності. Цей принцип передбачає необхідність обов'язкового співвіднесення різних індивідуальних особистісних характеристик членів групи зі змістом її діяльності. Тут особлива роль належить тренеру, капітану команди, керівнику групи, які включаються у два різні типи діяльності: власне групову і власне управлінську. При цьому види діяльності „замикаються” на конкретній групі й особистих досягненнях окремих спортсменів. Прагнення спортсмена до високого особистого результату у межах загальної тактичної схеми групових дій об'єктивно працює і на успіх

команди, підвищуючи її ефективність у цілому. І якщо тренер звертає на це особливу увагу, то команда підвищує свій ігровий рівень не за рахунок одного гравця, а декількох, що утворюють „кістяк” команди. Тому висока особиста спрямованість спортсменів є важливою характеристикою діяльності команди. Вплив особистісних якостей спортсменів на ефективність діяльності групи безпосередньо залежить від характеру навчально-тренувальних і змагальних завдань [113, 264, 283].

Отже, розуміння тренером, керівником групи ролі особистості в тренувальному процесі, її впливу на „складові” стає результативним, коли особистісні якості забезпечують узгодженість дій членів групи, об'єднаних загальними завданнями у видах спортивної підготовки і змагальної діяльності.

Міжособистісні відносини в спортивно-педагогічних системах. Вище ми розглянули вплив особистості на динаміку групового процесу. Але перш ніж відбудеться цей вплив, особистість повинна вступити в конкретні відносини з іншими індивідами, які становлять групу, що і визначає її розвиток. І груповий процес являє собою реальність різноманітних внутрігрупових міжособистісних відносин. Проте ці відносини не можна розглядати окремо від цілісного розвитку групи.

Міжособистісне сприйняття у груповому процесі. Стосунки особистостей мають широке висвітлення у науково-методичній літературі [13, 18, 31, 44, 50, 107, 144, 174, 210]. Один з напрямів дослідження пов'язаний з перцептивним актом як первинним структурним елементом міжособистісного відношення, що впливає на моральний розвиток групи. Інший напрям пов'язаний із вивченням міжособистісних відносин і з'ясуванням ролі і значення міжособистісного сприйняття у груповому Процесі. Необхідно зазначити, що вплив групи на міжособистісне сприйняття не вичерпується лише одним діяльним фактором. Так, наприклад, у дослідженнях, у яких об'єктом вивчення були команди гандболістів і екіпажі академічного веслування, було виявлено таку сукупність детермінант міжособистісного сприйняття: ефективність, рівень розвитку і форма організації спільної діяльності, змінні групового й особистісного характеру [127, 161, 169, 253]. У результаті статистичного та якісного аналізу даних з'ясувалося, що основним фактором, що детермінує, є ефективність діяльності, саме вона визначає зміст сприйняття, у той час як всі інші фактори відіграють допоміжну роль, доповнюючи і коригуючи вплив основного фактора.

Як свідчать накопичені практикою дані, не тільки спільна діяльність зумовлює зміст міжособистісного сприйняття членів групи, але і сприйняття ефективності її протікання.

Отже, потрібний багатоплановий аналіз ролі міжособистісного сприйняття у груповому функціонуванні та його вплив на соціально-перцептивний процес. Взаємозв'язок між цими змінними має нелінійний характер і відрізняється розмаїтістю ситуаційних моментів.

Феномен особистісної сумісності. Міжособистісна сумісність вимагає додаткового аналізу відносин, що складаються між членами групи у „просторі” парної (діадної) взаємодії. У нашому випадку міжособистісна сумісність розглядається переважно як діадний феномен, без винятку групового аспекту, припускаючи наявність моменту однопланових потреб і поведінкових проявів, пов'язаних із завданнями, цілями команди, групи. Необхідно виділити кілька категорій міжособистісної сумісності. Споживаюча сумісність припускає подібність в індивідуальних ігрових тактичних характеристиках, рівні загальної і спеціальної фізичної підготовки. Поведінкова сумісність припускає, що визначені особистісні властивості партнерів щодо взаємодії в команді детермінують типові поведінкові моделі, здатні створювати тактико-ігрову результативність і емоційну стійкість в умовах змагань.

Обозів А.Н. [210] визначив три підходи до вивчення міжособистісної сумісності: структурний – сумісність розглядається як подібність чи розходження індивідуально-особистісних характеристик партнерів; функціональний – сумісність являє собою результат узгодження внутрігрупових функцій чи ролей, амплуа гравців; адаптивний – сумісність як результат міжособистісних стосунків. Зіставляючи перераховані підходи, можна говорити про сумісність індивідів у сфері ділової, ігрової активності групи. А також про сумісність членів групи у процесі внутрігрупової діяльності чи спілкування. Подібні підходи одержали підтвердження в дослідженнях, у яких моделюно малої групи були спортивні команди у баскетболі, волейболі, гандболі. У них сумісність спортсменів виявлялася як у ігрових, так і у позаігрових ситуаціях.

Розглядаючи системний характер сумісності як багатомірного утворення, можна виділити в ігровій діяльності спортсменів такі її варіанти: 1) сумісність, заснована на зіграності партнерів та зумовлена тривалою їх взаємодією; 2) операційно-рольова сумісність, у її основі лежить розуміння

партнерами задумів і дій один одного в різних ігрових ситуаціях без урахування тривалості спільних тренувань; 3) сумісність щодо особистісних рис, заснована на взаємній відповідності особистісних елементів партнерів; 4) сумісність у ігровому спілкуванні, що виявляється у задоволенні партнерами взаємних дій, розіграних комбінацій, що складаються у змагальних ситуаціях.

Гармонізація міжособистісних стосунків виявляється не тільки у сумісності, але й в іншій полярній формі – конфлікті.

Міжособистісний конфлікт. Конфлікт – це дисгармонізація міжособистісних стосунків. Загальноприйнятою є думка, що конфлікти можуть мати як деструктивний, так і конструктивний характер. Іноді завдяки наявності внутрігрупових суперечностей відбувається розвиток групи, перехід її на новий, більш високий рівень функціонування. Позитивні можливості конфлікту можуть бути використані і для здійснення у команді виховних функцій [47, 59, 118, 173, 182].

Розглянемо причини виникнення міжособистісного конфлікту і підхід до їхнього аналізу. Виділяються такі найбільш активні підходи: мотиваційний, когнітивний, діяльнісний і організаційний.

В основі мотиваційного підходу лежить ідея протиборства несумісних намірів, цілей, що направляють поведінки учасників міжособистісної взаємодії. Кооперативній поведінці учасників міжособистісної взаємодії притаманне сприяння один одному у досягненні своїх цілей, обмін інформацією, корисною для партнера у вирішенні проблеми, прояв дружелюбності і взаємної підтримки. У випадку конкурентної поведінки учасники обох сторін перешкоджають один одному у досягненні визначених цілей. З підозрою сприймається взаємна інформація, призначена для введення суперника в оману щодо шляхів досягнення цих цілей. Формуються негативні установки один на одного.

Хоча конкуренція – це не обов'язково конфлікт, вона повинна бути ще сприйнята конкуруючими сторонами. Варто зазначити, що, вивчаючи конфлікт з позицій мотивації, необхідно зважати на те, що поряд із прагненням до конкуренції існують і різні ситуації співробітництва. У даному випадку конкуренція без конфлікту має утворювальну, спричинювану, зумовлювану функцію. Виникає прагнення до обміну інформацією і її накопичення, що вигідно обом сторонам. А команда, група одержує додаткові підстави для підвищення продуктивності своїх дій і діяль-

ності в цілому. Цей обмін інформацією стосується як технічної, так і тактичної підготовки гравців і команди.

На підставі результатів досліджень [130, 143, 181, 192, 206] виявлено кілька різновидів соціальних мотивів у ігрових ситуаціях: мотив максимізації загального виграшу (кооперація); мотив максимізації власного виграшу (індивідуалізм); мотив максимізації щодо виграшу (суперництво); мотив максимізації виграшу суперника (альтруїзм). Цей список можна доповнити з тренерської практики: мотив мінімізації виграшу суперника (агресія) і мінімізація розходжень між власним і чужим виграшем (рівність). Звертання до мотивації міжособистісного конфлікту у спортивно-педагогічних системах – не єдиний можливий шлях його вивчення.

Інший напрям пов'язаний з когнітивним підходом. Когнітивний конфлікт може проявлятися у реальному процесі спілкування в різних формах, зокрема у формі критичних висловлювань його учасників, що є необхідним елементом колективної творчої діяльності і вироблення групового рішення [242]. Не є винятком і факти переходу когнітивних конфліктів на рівень емоційних відносин, що торкаються особистісних якостей їхніх учасників. Найчастіше це пов'язано з негативними і неаргументованими критичними висловлюваннями членів команди, групи, що у віснєвому підсумку призводить до руйнування колективного творчого процесу.

Щодо діяльнісного підходу, то його зміст знаходить висвітлення в умовах виникнення міжособистісного конфлікту [126]. Основою такого підходу є рівень розвитку групи як колективу, а ступінь ефективності спільної діяльності розглядається як основний фактор виникнення і наступного протікання внутрігрупового конфлікту. Тут можна виділити два типи конфліктів у відносинах – предметно-ділові й індивідуально-прагматичні. У групах більш високого рівня розвитку індивідуально-прагматичні інтереси рідше стають причиною міжособистісних конфліктів і, крім того, із зростанням ефективності спільної діяльності збільшується кількість внутрігрупових конфліктів, в основі яких лежать предметно-ділові розбіжності. Причому у високорозвинених і ефективних групах, де домінують ділові суперечності, конфлікт не веде до розриву міжособистісних відносин і не супроводжується негативними емоціями, як у випадку із суперечностями особистісного характеру [149, 195, 244, 257].

Варто розглянути напрям вивчення міжособистісного конфлікту – організаційний підхід. Ряд моделей організаційного конфлікту розроблені як теоретичні схеми – „конфлікт переговорів”, „бюрократичний конфлікт”, „системний конфлікт”, що можна застосовувати до опису конфліктів, які відображають суперництво сторін за володіння „дефіцитними” ресурсами, що розгортаються на рівні вищої управлінської ланки по вертикалі (між керівництвом і підлеглими) і горизонтальному зрізі внутріорганізаційних відносин (між рівностатусними індивідами). Відповідно до одної з моделей організаційного підходу конфлікт може виникнути й у тому випадку, якщо існує неузгодженість між можливостями суб’єкта і конкретними умовами, у яких він діє [31, 56, 82, 175].

Узагальнюючи підходи щодо вивчення міжособистісного конфлікту, вони легко поєднуються в єдину схему аналізу: організаційний контекст – спільно реалізована діяльність – цілепокладання – когнітивні процеси. Дана схема деякою мірою є універсальною, оскільки дозволяє проводити аналіз міжособистісних відносин, що складаються під час формування і розвитку команди, групи з екстраполяцією їхньої динаміки на перспективу.

Психолого-педагогічні особливості всередині міжгрупових конфліктів. Конфлікт у спортивно-педагогічних системах – це невід’ємна складова будь-якої організації незалежно від її кількісного складу. Він має як позитивні, так і негативні функції. Конфлікт не обов’язково повинен усуватися цілком, швидше за все ним потрібно ефективно керувати [182].

Організаційний конфлікт у спортивно-педагогічних групах – це інтерактивний стан, що виявляється у розбіжностях, розходженнях чи несумісності між індивідами і групами. Це процес стану і розвитку системи з вирішенням суперечливих взаємодій, взаємин членів групи у контексті організаційного функціонування. Організаційний конфлікт може існувати [228]:

а) на внутрігруповому рівні: у підсистемах „керівник-підлеглий”, „тренер-спортсмен”; між рядовими членами групи; рольові конфлікти [112];

б) на міжгруповому рівні: вертикальний – між підрозділами різного рівня організаційної структури; горизонтальний – між підрозділами одного рівня; рольові – через невизначеність функції відповідальності і контролю [101].

Найбільш частими причинами конфліктів на міжгруповому рівні є:

- взаємозалежність виробничих завдань і цілей;
- невизначеність чи суперечливість норм і критеріїв оцінки різних видів діяльності;
- неоднакові умови праці, оплати, перспективи зростання, надання соціальних благ;
- конкуренція за ресурси і фонди;
- відмінності у професійній підготовці, стилях спілкування, соціальному статусі членів групи, оцінці цінностей.

Існують різні способи керування для регулювання міжособистісних конфліктів, одним з яких є концептуальна схема класифікації видів керування конфліктами на міжособистісному рівні, що складається з 5 варіантів: примус, вихід, вирівнювання, компроміс, вирішення проблем. Ця схема була використана і модернізована [261] для класифікації стилів керування міжособистісними конфліктами.

Орієнтація на себе	висока	висока	низька	низька	середня
Орієнтація на інших	низька	висока	висока	низька	середня

Рис. 1. Двопараметрична модель видів керування міжособистісними конфліктами (за Дружинініним В.Н., 1990)

„Орієнтація на себе” – це ступінь прагнення індивіда задовольнити свої потреби й інтереси. „Орієнтація на інших” – ступінь прагнення чи свідомості індивіда задовольняти потреби і сподівання інших членів групи.

Комбінації цих параметрів дають 5 видів чи способів керування конфліктами [104]:

1) інтегрування – висока орієнтація на себе й інших. Цей спосіб включає відкритість, обмін інформацією, з’ясування і перевірку розбіжностей для досягнення ефективного рішення, прийнятного для обох сторін;

2) поступливість і вирівнювання – низька орієнтація на себе і висока – на інших. Цей спосіб асоціюється зі спробами зменшувати увагу на спільності, збігах, щоб задовольнити потреби інших, зневажаючи своїми власними інтересами;

3) домінування – висока орієнтація на себе і низька – на інших. Цей стиль ідентифікується з орієнтацією „виграти-програти” чи із „силовою” поведінкою для досягнення перемоги;

4) уникання – низька орієнтація і на себе і на інших. Цей стиль асоціюється з відстороненням, видаленням себе психологічно чи фізично із ситуації конфлікту;

5) компроміс – середня орієнтація на себе й інших. Цей вид керування включає тактику „ти – мені, я – тобі”, тобто обидві сторони щось втрачають, щоб досягти взаємоприйнятого рішення.

Питання про вибір ефективності видів керування дискутується серед фахівців. Але водночас вважається, що інтегративний стиль більш прийнятний. Варіативність стилів залежить і від конкретних ситуацій. Результати досліджень показують, що інтегративний стиль і певним чином компромісний найбільш прийнятні для керування стратегічними завданнями, а інші – для вирішення тактичних чи щоденних проблем.

Керування груповими конфліктами включає два процеси:

а) діагностики конфлікту;

б) вибір і застосування стратегії втручання (схема 1).

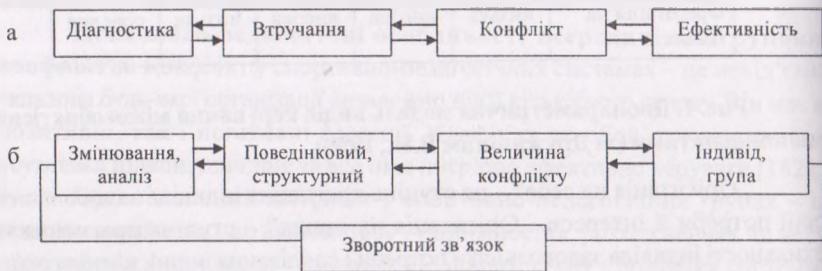


Схема 1. Модель керування груповими конфліктами:

а – діагностика конфлікту;

б – вибір і застосування стратегії припинення конфлікту

Вичерпний діагноз включає вимір параметрів конфлікту й аналіз діагностичних даних. Виміру підлягають також параметри:

1) величина чи інтенсивність конфлікту на індивідуальному, груповому і міжгруповому рівнях;

2) стилі керування конфліктами;

3) джерела інтенсивності і підстави вибору стилів;

4) індивідуальна, групова й організаційна ефективність вибору стратегії регулювання конфлікту.

Існує два підходи до вибору і використання стратегії втручання у керування конфліктами: поведінковий і структурний. У стратегії, зорієнтованій на поведінку, ставиться акцент на підвищення групової й організаційної ефективності через зміну структури діяльності (упровадження установок, норм, цінностей, переконань та ін.). Процедури втручання зорієнтовані на навчання членів групи, організацію різних стилів керування конфліктами і діагностики ситуацій, у яких можна використовувати ці стилі.

У структурних стратегіях підвищення ефективності взаємодії досягається за допомогою зміни структурних характеристик: механізмів диференціації та інтеграції, систем комунікації, винагороди і покарань. Використовуються різні педагогічні та системні принципи у керуванні з урахуванням зовнішніх і внутрішніх умов діяльності малих груп: команд, організацій та ін.

Процес ухвалення рішення у спортивно-педагогічних системах.

Групове рішення є однією із системних ознак малої групи як „сукупного об'єкта” і може бути поділено на окремі елементи, підсистеми як складові єдиного цілісного процесу – динаміки розвитку групи [3, 40, 80, 271].

Групове, командне завдання. Серед істотних змінних процесу ухвалення вирішення завдання посідає особливе місце. Воно може бути вивірено як джерело й об'єкт цього процесу. До основних напрямів вивчення групових завдання належать такі [361]:

- опис стандартних завдань, властивих групі, команді з урахуванням специфіки видів спорту;
- побудова типологій групових завдань;
- структурно-функціональний аналіз групових завдань;
- з'ясування впливу змісту завдання на груповий процес.

Під стандартними завданнями розуміються такі, що мають конкретні кількісні і якісні характеристики, легко змінювані залежно від умов і змісту тренувального процесу і змагань. У завданнях такого типу описані вихідні умови (стану спортсменів), кінцеві результати, що повинні бути отримані у результаті визначення дій, необхідних від спортсменів для успішного досягнення мети. Стандартне групове завдання повинне дозволити тренеру, керівнику здійснювати точні і незалежні виміри показників індивідуальних і групових дій, маніпулювати умовами завдання, не змінюючи його змісту.

При цьому повинна зберігатися залежність членів груп від поставленого завдання [112].

Для більш повної диференціації можна побудувати типології групових завдань. Оскільки не існує детермінованої схеми групових завдань, вони повинні охоплювати окремі спеціалізовані види спортивної підготовки. У загальному вигляді це: прості і складні завдання; завдання, що вимагають індивідуальних чи колективних дій; завдання з кооперації зусиль і координації дій.

Більш складна класифікація може включати такі типи групових завдань [108, 171]:

- 1) продуктивні, їхнє вирішення дозволяє одержувати нестандартні творчі підходи, засоби і методи з генеруванням нових ідей;
- 2) дискусійні, що потребують від членів групи дискусії з конкретних питань техніки і тактики підготовки з виробленням погодженого рішення;
- 3) проблемні, що вимагають вирішення з урахуванням специфічних особливостей виду спорту і дозволяють вирішити окремі проблеми підготовки команди, групи.

Типологія групових завдань визначається функціональними особливостями групи як цілісної системи, що набуває упорядкованості щодо мети діяльності, спрямованої на одержання ефективного результату. А практична реалізація вирішення являє собою „імовірнісну модель ефективності керування”. Компонентами цієї моделі є: позиції тренера, керівника, їхні відносини з підопічними, структура і зміст групового завдання; вплив характеристик завдання на груповий процес. Завдання, поставлені перед групою, не повинні мати простого і доступного вирішення. А ускладнення завдання посилює мотивацію членів групи і веде до більшої самоорганізації через розвиток як індивідуальних, так і групових форм активності. Більше того, істотною проміжною змінною, що поєднує ускладнення завдання з успішним його виконанням, є зворотний зв'язок у процесі групового функціонування. Задоволення членів команди, викликане позитивним зворотним зв'язком, сприяє підвищенню продуктивності вирішення групового завдання незалежно від його складності [179, 234, 280].

У системі керування командою, групою чим більш точно і конкретно будуть сформульовані завдання, тим більш ефективно будуть прийматися групові рішення. Команда стає цілеспрямованою системою,

у своїй налагоджені чіткі зв'язки між керуючими і керованими елементами [13].

Щодо процесу ухвалення рішення, то варто зважати на рівень претензій домагань групи, виражений у виборі її членами єдиної, що задовольняє всіх, групової мети, коли успіх підвищує, а невдача тимчасово знижує рівень претензій групи, проте в цілому не знижується продуктивність дій окремих спортсменів, членів групи. Динаміку вирішення проблем малої групи можна виділити в модель, що має такі фази:

- 1) визначення проблеми чи цілей;
- 2) визначення специфічності перешкод, які варто перебороти;
- 3) генерування альтернативних рішень;
- 4) оцінка рішень;
- 5) адаптація прийнятого рішення.

Таким чином, керування у спортивно-педагогічних системах являє собою складне сплетіння специфічних групових і індивідуальних актів поведінки. Як цілісна система, мала група вписується у визначене середовище педагогічних впливів і відповідних реакцій систем організму спортсменів. Така взаємодія у „просторовому полі” команди, групи зумовлює багато поведінкових ефектів індивідуального і групового характеру, у певних випадках загострюючи їхній прояв і відбиваючись на ефективності функціонування групи [9, 90, 180, 306].

Необхідно також виділити важливу детермінанту групової динаміки – особистісні якості учасників групового процесу у взаємозв'язку змінних „особа-група”, „спортсмен-команда”. Вплив особистості на груповий процес здійснюється через систему міжособистісних відносин, що пов'язують членів групи спортсменів чи команди в єдине ціле. Розвиток внутрігрупових міжособистісних відносин у спортивно-педагогічних системах веде як до їхньої гармонізації, пов'язаної із сумісністю членів команди, так і до дисгармонійності, прикладом якої може бути міжособистісний конфлікт [301].

На всіх етапах становлення спортивно-педагогічних систем процес групового функціонування можна розглядати як вирішення колективом завдань, що стоять перед ним. Завдання мають визначену структуру, зміст і створюються на основі різних схем, що мають свої характеристики і впливають на хід групового процесу і його ефективність.

На сьогодні розробка проблеми спортивно-педагогічних систем, таких як малі групи, ще не має свого повного вирішення на рівні цілісного

Розділ 2. Структурно-функціональні характеристики спортивно-педагогічних систем

теоретичного підходу. Водночас прикладний аспект проблеми малих груп набуває істотного значення особливо в умовах жорсткої змагальної конкуренції в командних видах спорту. Визначення основних тактичних і стратегічних завдань у підготовці команд, гравців, екіпажів та їхніх членів зі створенням конкретних функціональних напрямів дозволить тренерам, спортсменам ефективно організувати тренувальний процес і досягнути успішного вирішення поставлених завдань.

3

ОРГАНІЗАЦІЯ СТРУКТУРИ КЕРУВАННЯ В СПОРТИВНО- ПЕДАГОГІЧНИХ СИСТЕМАХ

3.1. Загальна характеристика керування у процесі групової діяльності

Керування – це одна з найважливіших сфер діяльності людини. Тільки завдяки скоординованим діям учених розвивалися різні галузі знань, зокрема про фізичний розвиток людини. Без взаємних зусиль учителя й учнів, тренера і спортсменів неможливо розвивати проблему керування в теорії і практиці фізичної культури. З одного боку, виникає необхідність у розробці ефективної системи педагогічних впливів, з іншого – потрібне вивчення механізмів їхньої реалізації. У підсумку спостерігається спільне просування до мети, шлях до якої – це багаторазове вирішення найрізноманітніших функціонально-рухових завдань. У будь-якому випадку цей процес обопільний, у якому відбувається інформаційно-енергетична залежність керуючого і керованого об'єктів. У даному випадку керування відбуває сукупність систем, що координують свою діяльність, спрямовану на досягнення конкретних тренувальних цілей.

Дослідники сучасних проблем у сфері педагогіки і психології керування й організації [2, 15, 20, 34, 38, 70, 236, 264, 302, 336, 348] дають визначення керуванню, як керівництву людьми з використанням таких засобів, що дозволяють виконувати поставлені завдання найбільш економічним і раціональним шляхом. Іншими словами, у спортивному тренуванні та сфері фізичного виховання керування як особливий вид діяльності перетворює неорганізовані форми поведінки в ефективну цілеспрямовану і продуктивну форму рухової активності. У даному випадку організація діяльності являє собою структуру, у межах якої проводяться визначені дії для досягнення оздоровчих [308] і спортивних завдань [230]. Водночас організація тренувального процесу – це одна з функцій керування, якій необхідно:

а) наявність кількох осіб, об'єднаних єдиною метою досягнення як проміжних, так і кінцевих станів з конкретним результатом, яким може бути процес цілеспрямованого використання фізичних вправ для

прищеплювання навичок здорового способу життя чи розвитку окремих функцій систем організму, зокрема визначених фізичних кондицій; б) прагнення до спортивно-технічної досконалості чи конкретного прояву рухових здібностей [54, 63, 67, 86, 119, 184, 215 266].

В основі планування процесом діяльності є визначення організаційних цілей. Ціль можна уявити як конкретну подію чи результат, що досягається як індивідуальними, так і спільними зусиллями спортсмена, тренера, лікаря, ученого, які розробляють теоретичні і методичні шляхи підвищення ефективності і якості організації навчально-тренувального процесу [88, 191, 216, 247, 265, 289].

У термінології спорту часто вживається поняття „людський фактор” (human factor), яке включає все, що залежить від особи, її можливостей, бажань, здібностей, особистісних якостей. Важливість його визначається тим, що зростає роль осіб, задіяних у навчально-тренувальному процесі. До цього необхідно додати, що чим вище рівень спортивної майстерності, тим більш значимою стає роль особи і її можливостей у процесі керування загальною і спеціальною фізичною підготовкою [214]. З практики відомо, спортсмени, які мають підготовку на рівні III–II розрядів, протягом року незалежно від етапу і періоду тренувального процесу показують стабільні результати. Студенти-спортсмени високої кваліфікації протягом року виходять тільки 2–3 рази на пік спортивної форми, використовуючи спеціальну методику підготовки до змагань. Ідеться про зміну надійності людського фактора, що має широкий діапазон пристосувальної варіативності. Збільшення складності планування тренування із зростанням спортивної майстерності ускладнює і процеси керування [194]. При цьому збільшуються вимоги до функціональної підготовки спортсмена, зокрема до сенсорних і психічних процесів, починаючи від швидкості сприйняття інформації і закінчуючи фактором особистої відповідальності спортсмена за свої дії, учинки, результати виступу на змаганнях. Слабкі місця людського фактора у спортсменів яскраво проявляються на Олімпійських іграх, коли з передбачуваних лідерів тільки майже 8 % стають олімпійськими чемпіонами. Можливо тут позначається і недооцінка людського фактора, особливо у психологічній підготовці спортсмена. Для майже 20 % спортсменів перемога на Олімпіаді стає випадковою несподіванкою, перемогою в одній спробі чи під час невдалого виступу визнаних фаворитів. Урахування людського фактора важливе і там, де в практику тренування впроваджуються нові методи і засоби, що

вимагають урахування і прояву сенсомоторних і психофізіологічних факторів на новому, раніше не освоєному рівні. У такому випадку, для зменшення „браку” при створенні нових функціональних „конструкцій” можна використовувати дидактичні принципи свідомості, приступності і поступовості, що певною мірою зменшать фактор людського ризику. Недоурахування цього елемента, звичайно, призводить до непевності спортсмена, зниження мотивації, збільшення конфліктних ситуацій, наслідком чого є втрати у продуктивності тренувальної роботи і зниження на змаганнях результатів [11, 92, 111, 138].

Обдуманний підхід до використання людського фактора з урахуванням індивідуальних особистісних, соціально-психологічних, функціональних і мотиваційних особливостей може сприяти одержанню значного тренувального ефекту без додаткових енергетичних витрат [112, 153, 159].

Успішність роботи сучасного тренера безпосередньо залежить від умовного використання людського фактора. Тренер повинен володіти визначеними управлінськими здібностями, щоб певним чином впливати на спортсменів, що займаються чи з якими він взаємодіє, а також на тих, хто йому безпосередньо не підпорядкований, але від яких залежить результат спортсмена чи команди. До них належать адміністратори, лікарсько-медичний персонал та ін.

Діяльність тренера різноманітна. Він несе відповідальність за виконання всіх управлінських функцій: перспективне планування, технічне, лікарське забезпечення, оперативне керування з використанням засобів педагогічного контролю, оцінку функціонального стану спортсмена та ін. Стає зрозумілим, що тренер, домагаючись ефективної діяльності спортсменів, повинен володіти і психологією керування, у якій основною ланкою є проблема особистості як суб'єкта й об'єкта керування.

Найважливішою проблемою керування в спортивно-педагогічних системах є мотивація як одна з найскладніших функцій керування. У деяких дослідженнях [26, 29, 55, 113] особистість спортсмена характеризується визначеними індивідуальними особливостями, що проявляються у процесі конкретної діяльності. Формування особистості принуєє реалізацію індивідуальних розбіжностей, відбитих у частково реалізованих актуальних і потенційних здібностях. Здібності у процесі діяльності набувають особливого характеру, коли спрямованість у розвитку особистості зумовлюється конкретною результативною активністю [54]. Розглядаючи поведінку особи за схемою

„стимул – реакція – мотивація – результат”, впливи стають активаторами реакцій систем організму. Проблема мотивації у керуванні є не тільки динамічною умовою поведінки – реактивністю організму, тобто здатністю відповідати певним чином на впливи, але і давати варіативні відповіді, якщо рухи набувають пристосувального характеру. Мотивація набуває форми організації поведінки з утворенням функціональних механізмів для ефективної реалізації здібностей, об'єднаних мотивами, установками щодо визначеної мети. Така усвідомлена рухова активність може викликати перестановку значимості мотивів у міру вдосконалювання рухової навички [54]. Формується кільцева залежність мотивацій, що визначають перспективне їхнє використання для реальних досягнень. Виникає зворотний зв'язок – позитивний стосовно мети і негативний до реальної оцінки досягнутих результатів, що вимагає подальшого вдосконалення технічної майстерності спортсмена [103, 138, 193].

Проблема розвитку концепції людського фактора в теорії і методиці фізичного виховання і спортивного тренування поступово набуває визначеної значимості, на яку вже не можна не зважати [267], оскільки неврахування цього фактора призводить до непередбачуваних наслідків. Орієнтація на повну надійність інвентарю й устаткування, використання засобів реабілітації в спортивному тренуванні неодноразово закінчувалося трагічно, особливо в умовах змагань, коли спортсмен повинен контролювати свій стан, а не стан спортивної амуніції чи дії якого-небудь медичного препарату. Ураховуючи людський фактор у тренувальному процесі і змаганнях, необхідно вносити визначені корективи. Виділимо основні фактори, що вимагають постійної уваги і внесення коректив: а) необхідність посилення уваги до соціальних потреб спортсмена, тренера; б) відмовлення від надмірно вузькоспеціалізованого і високоінтенсивного тренування; в) неприйняття авторитарних відносин; г) визначення надзавдання повинне стосуватися тільки конкретних умов, коли можлива хоча б часткова його реалізація; д) не створювати усередині себе постійно діючого „я – терорист”, оскільки постійне психічне напруження викликає підвищення функціонального порушення органів і систем організму спортсмена з розсіюванням, а не концентрацією енергопотенціалу; е) створення сприятливого мікроклімату в колективі команди та у взаєминах між спортсменами, тренерами та іншими членами команди, що дозволяє підвищити значимість неформальних відносин і підвищити впевненість у тренері і членах

команди; ж) вивчення методів розвитку індивідуальних здібностей, властивих конкретному спортсмену [68, 81, 85, 110, 230].

З позицій окремих досліджень, у спортивному тренуванні необхідно приділяти велику увагу взаємодії формальної і неформальної структури взаємин [28, 66, 147, 230]. Поодинці вони не дають бажаного результату. Завдяки існуванню неформальних відносин спортивна команда формується як формальна система з визначеними установками, нормами і правилами групової поведінки. Жмарьов Н.В. [114], один з перших дослідників у сфері теорії і методики фізвиховання, обґрунтував діяльність спортивних колективів та показав, що мотивація є одним з основних факторів тренувального процесу і що сутність взаємин тренера і спортсмена криється у співробітництві. На цій основі були сформульовані принципи дії інформаційних зв'язків усередині системи, які повинні бути чітко задані самою інформаційно-енергетичною структурою системи. Стратегічним фактором організації поведінки є особа, тренер, спортсмен, команда, група і т. д. Варто додати, що особлива роль функції керування полягає в:

- умінні приймати рішення у найскладніші і найнесподіваніші моменти тренування і змагань;
- визначенні цілей у перспективному плануванні тренувального процесу на основі передбачення майбутнього, заснованого на об'єктивних критеріях оцінки виконання обсягу, інтенсивності навантаження і даних педагогічного контролю;
- чіткому уявленні про зміст проміжних цілей, включаючи загальну схему організації і структури тренувального циклу;
- ролі тренера при створенні ефективної системи використання засобів і методів тренування, нагромадженні індивідуального і спільного зі спортсменом досвіду підготовки й участі у змаганнях [115, 215, 225, 230, 245, 264].

Особливу роль варто відводити лідерству як необхідній сутності, що додає значимості загальній меті. Саме ціль створює стимул, що робить ефективними інші, менш значимі чи деталізовані стимули, що пов'язують у спортсмена впевненість при зниженні мотивації. Наприклад, збереження наполегливості, завзятості в мінливому середовищі під впливом педагогічних і інших зовнішніх впливів. Створення у варіативному середовищі критеріїв особистого переконання спортсмена у необхідності творчого співробітництва і життєвого зімкнення. Основою створення і збереження лідерства, без якого знижується

ефективність функції керування, є зворотний зв'язок. Ми маємо на увазі не створення конфліктних відносин, коли роль лідерства поперемінно переходить від спортсмена до тренера і навпаки, а індивідуальне лідерство, що діє у своєму функціональному просторі керуючого і керованого об'єктів. Ідеться про лідерство, засноване на усвідомленому розумінні спортсменом своїх можливостей, а також можливостей спільної діяльності з тренером, лікарем, адміністратором і т. д. Визначаючи лідерство як індивідуальну якість особистості, ми маємо на увазі, що воно дає право спортсмену мати перевагу перед іншими в певних деталях у загальному, спеціальному і технічному видах підготовки, серед яких і морфофункціональні показники. Наприклад, у бігу на середні і довгі дистанції особливе значення має перевага в тактиці, що дає право спортсмену претендувати на роль лідера у змаганнях. Більше того, почуття лідера в об'єктивних межах дає спортсмену впевненість у своїх силах, що виявляється у підвищенні результатів чи зайняттю більш високому місці у змаганнях. Особливе значення має прагнення до лідерства для тренера, викладача. Формування тренера як особистості – це не стільки результат його діяльності в самопідготовці і саморозвитку, скільки ступінь усвідомлення ним своїх управлінських завдань, пошук свого підходу до практичної роботи зі спортсменом. Успіх тренера значного мірою залежить від здатності передбачати і контролювати стан і поведінку спортсмена. Джерелом таких знань є, безумовно, інформація, якою володіє тренер, – загальна, як комплекс знань про людину і суміжні дисципліни, локальна – знання про конкретних спортсменів, їхні індивідуальні якості: від морфофункціональних до психофізичних. Більше того, ці знання дозволяють не тільки уникати негативних наслідків тренування – травм, стомлення, психічного перенавантаження, але передбачати можливі та найбільш ефективні шляхи для досягнення мети. Надлишкове володіння інформацією дозволяє тренеру зменшити варіативність у вирішенні тренувальних завдань і зростанні результатів. Це, у свою чергу, підвищує стабільність і надійність людського фактора в обопільному співробітництві тренера і спортсмена [19, 42, 86, 251, 281, 344, 348, 355].

Пошук резерву можливостей у собі та їхня реалізація створюють умови для формування почуття лідерства і впевненості у правильності планування і реальних дій тренера та спортсмена. Найбільш типовим видом спортивної підготовки з урахуванням людського фактора є вдосконалення технічної підготовки спортсмена. Вибір навчання

техніці в обраному виді спорту, основи якої лише будуть наповнюватися новим змістом і нюансами із зростанням результатів, вимагає відповідної методики навчання та вдосконалення рухів спортсмена.

Дослідження фахівців у сфері біомеханіки [36, 102] показали, що вибір раціональної техніки рухів під час будь-якої дії не перевищує 2–3 ефективних варіантів, у той час як ідеальна техніка подана в єдиному варіанті, заснованому на загальних принципах біомеханіки і керування рухами. При цьому спостерігається індивідуальне виконання, доповнене спортсменами з урахуванням їхніх морфофункціональних, сенсомоторних і рухових характеристик. Практично кількість варіантів своєрідної техніки рівна кількості спортсменів високого класу, але це лише зовнішнє спостереження форми. Головною особливістю людського фактора є оволодіння принципом дії, а не деталями рухової навички, яку удосконалює спортсмен [33].

Щодо методики розвитку і реалізації людського фактора, то можна виділити кілька варіантів контролю за поведінкою з боку тренера, викладача у процесі фізичного виховання і спортивного тренування.

Перший шлях контролю – це авторитарний первісний вплив на спортсмена, особливо на початковому етапі підготовки, коли йде навчання техніці рухових дій і розвиток основних фізичних якостей. Використовується керування з прямим зв'язком, інформація спортсмену від тренера передається з мінімальними коментарями і поясненнями. Варіативність рухів і дій допускається тільки в межах освоюваних програм, тимчасових, просторових і динамічних характеристик.

Другий шлях – перехід тренера до „формальної влади” у керівництві діями спортсмена. Структура і зміст тренувального процесу повинні бездоганно плануватися і цілком виконуватися. Ідеться про тренувальну дисципліну. Не завжди скарги спортсмена на стомлення є причиною для зниження обсягу й інтенсивності чи навантаження або припинення тренування. Певним чином йде подолання спортсменом слабких ланок людського фактора, й основне завдання щодо цього – виконання запланованого навантаження. Навіть найменше послаблення може викликати припинення „реакції подолання” – опір зовнішнім труднощам і негативному стану, що виникає у системах організму спортсмена під впливом навантаження. Тут легко зіставляються реакції подолання труднощів з вольовою підготовкою спортсмена.

Третій шлях – це перехід від формального керування до лідерства. З позиції такого переходу, спортсмен – це інформаційно-

енергетична система, кінцева мета якої – досягнення досконалості в обраному виді спорту з урахуванням індивідуальних здібностей і використанням раціональних психолого-педагогічних і тренувальних впливів. Тренер, опановуючи нові знання, прагне до лідерства. Поперемінне лідирування поєднує зусилля спортсмена і тренера.

Основним змістом концепції керування малими групами, командами не повинне бути прагнення до особистої задоволеності тренера чи спортсменів. Це почуття може бути результатом тільки спільної діяльності. Для повної реалізації інформаційно-енергетичного потенціалу ціль керування в тренувальному процесі полягає в удосконаленні тренувальних впливів, одержанні адекватних реакцій систем організму і наявності ефективного комплексного контролю. Ієрархія процесу вдосконалення впливів має кілька рівнів. Перший рівень – це спільна взаємодія знань тренера і здібностей спортсмена. Розроблені тренером педагогічні впливи у вигляді тренувальних планів, структури і змісту знань, вибору засобів і методів для розвитку загальних і спеціальних фізичних якостей, що орієнтовані на формування у спортсменів необхідних для даного виду спорту спеціалізованих навичок і функціональних станів. На другому рівні – інтероцептивному, процеси керування відбуваються на рівні спортсмена (керуваної підсистеми) через центральний цикл взаємодії за участю ЦНС, і периферичний цикл, коли свідомий контроль виконує функцію спостереження [36]. Формується функціональна система, що поєднує зовнішні впливи і контролює адекватні їм внутрішні стани систем організму. Удосконалюючи спортивну майстерність, процес керування переходить у режим автоматичного регулювання чи самоорганізації.

Освоюючи даний рівень керування, система контролю з боку тренера слабшає, а стосовно спортсмена – підсилюється, тобто набувається функція самоконтролю [264]. У такій ситуації часто відбуваються конфлікти між тренером і спортсменом. У спортсмена виникає ілюзія повного контролю за своїми рухами і функціональним станом, і відповідно знижується роль тренера. Для запобігання конфлікту тренер зобов'язаний зберегти канал контролю за діями спортсмена у формі використання психолого-педагогічних чи функціональних засобів, не втручаючись у зону автоматичного регулювання і не порушуючи стан його спортивної форми. За необхідності корекції такого стану варто діяти дуже обережно, оскільки авторитарне втручання у вигляді наказу, безапеляційних указівок може знизити впевненість

спортсмена у власних силах. Ілюзія автономії чи її реальність – це основна передумова формування і збереження впевненості спортсмена для досягнення високих результатів. Наявність такої "ілюзії" створює враження незримой присутності тренера, що дозволяє зберігати контроль за поведінкою спортсмена в умовах тренування і змагань [54, 92, 103].

Виходячи з концепції "людських відносин", тренер зобов'язаний ділитися зі спортсменом інформацією, радитися з ним щодо основних питань тренування і заохочувати самоврядування винятково для виховання вольових якостей і особливо впевненості у своїх силах, можливостях як одного з головних засобів підвищення продуктивності тренувальної роботи [55, 111, 232].

Розглядаючи людський фактор спортивного тренування, необхідно зазначити, що становлення і формування тренера як особистості – це наслідок не тільки формальних зусиль його саморозвитку, але й усвідомлення своїх завдань, практики з оцінкою і використанням знань, що набуваються. Орієнтація тренера на процес постійного навчання – одержання теоретичної і практичної інформації, пов'язаної з визначенням завдань і пошуком їхнього вирішення, є невід'ємною частиною процесу ухвалення рішення і визначення оптимального за часом і зусиллями шляху досягнення мети тренування.

Успіх тренера значною мірою залежить від здатності прогнозувати, пророкувати і контролювати поведінку спортсмена щодо запланованого результату. Щодо засобів контролю за поведінкою спортсмена чи тренера, то можна виділити кілька послідовних стадій. **Перша** – перехід від прямої передачі інформації спортсмену (процес навчання, тренувальні програми і плани) до формального інформаційного лідерства. **Друга** – це перехід від формального до реального лідерства зі зворотним зв'язком, що враховує практичний бік тренування – реакції систем організму спортсмена на вплив, формування функціональних станів та ін.

У зазначених стадіях виділяються такі змінні: а) особистісні характеристики лідера (тренера чи спортсмена в команді); б) ставлення до тренування керуючого і керованої ланки; в) функціональні кількісні та якісно-кількісні характеристики спортсмена; г) умови тренувального процесу як середовища, у якому формуються взаємини тренера і спортсмена. У зв'язку з цим лідерство не є якістю, властивою тренеру чи спортсмену, це складне функціональне утворення вищевказаних змінних [38, 113, 131].

Основний зміст концепції керування функціональними ресурсами спортсмена у тренуванні не повинне зводитися тільки до збільшення ступеня особистого задоволення своїх потреб, бажань. А мета керування буде складатися з процесу спільного прийняття рішень наявності ефективного контролю. Виходячи з концепції "людських відносин", викладач, тренер повинні передавати інформацію своїм учням, спортсменам, радитися з ними, заохочувати самоврядування і самостійність для створення стійких психологічних відносин як основних засобів підвищення продуктивності тренувального процесу і стабільності змагальних результатів [100, 214, 222, 293, 335].

Керування тренуванням вимагає від тренера допуску спортсмена до участі в управлінському процесі, оскільки найбільш ефективні рішення приймаються тими, кого вони безпосередньо стосуються. Збереження морального клімату, взаємин, а також задоволеність спортсменів є результатом творчого вирішення проблем за їхньою участю у керуванні. Форми взаємодії між тренером і спортсменом можуть бути різними.

Розглянемо принцип комунікабельності як форму найбільш ефективного обміну інформацією [12]. До нього належать такі критерії: планування тренувального процесу; його аналіз; доцільність планів і засобів їхньої реалізації; переконаність у виборі правильного рішення; індивідуальні риси спортсмена і тренера; визначення реально досяжної перспективи; облік і аналіз одержуваної під час тренування оперативної інформації, а за необхідності внесення корекцій як у поточні, так і у перспективні плани; уміння тренера і спортсмена взаємно слухати і розуміти один одного. Основний висновок при використанні цих критеріїв: взаємини тренера і спортсмена повинні бути спрямовані на їхню спільну задоволеність своєю працею.

На сьогодні мало вивчене питання про міжособистісні відносини і про те, що успішність тренувального процесу зумовлена ефективною взаємодією особистісних властивостей тренера і спортсмена, а комунікабельність між ними забезпечується мотивацією при виконанні тренувального навантаження і керування тренером цим процесом [75, 117, 244]. Планування і керування тренувальним процесом за участю тренера і спортсмена є формами розвитку "людських відносин" у тренуванні і повинні відбивати їхню тісну взаємодію. Разом з тим питання про таку "співучасть" у прийнятті рішень хоча і поставлено на порядок денний, але не знайшло широкого практичного застосування

Розглянемо методологічні підходи до керування процесом фізичного виховання і спортивного тренування. Виділимо найбільш ефективні підходи: системний, ситуаційний і процесний [73, 124, 146, 230, 285, 289, 326].

Основним є системний підхід. За його допомогою об'єкти організації спортивно-педагогічних систем "тренер – команда", "тренер – спортсмен" розглядаються як єдине ціле з усіма складеними зв'язками і відносинами, а також узгодженням у діяльності всіх її підсистем. Системний підхід вимагає використання принципу зворотного зв'язку між частинами і цілим; цілісністю і навколишнім середовищем, а також між частинами (елементами) системи й оточенням. Цей принцип є проявом діалектики взаємозалежності між різними функціональними властивостями системи. Чітке функціонування об'єктів керування впливає на безліч факторів, найбільш важливими з яких є психолого-педагогічні і соціально-психологічні [79, 108, 206, 257].

У даному випадку спортивно-педагогічна система визначається як єдність, що складається з взаємозалежних частин, кожна з яких привносить щось конкретне в індивідуальні характеристики цілого. Спортивні клуби, команди, спортсмени вважаються відкритими системами, тому що вони динамічно взаємодіють із навколишнім середовищем.

Щодо проблеми керування, то у системному підході найважливішою є виконання таких дій (операцій):

- а) виділення об'єкта аналізу (дослідження);
- б) визначення ієрархії цілей системи, яким передують побудова послідовності реалізації проміжних цілей підсистеми у тренувальному процесі;
- в) опис впливу кожної з підсистем на систему, у якій вони функціонують, і зі зворотним впливом системи на елементи підсистем;
- г) визначення можливих шляхів удосконалення структури і функції досліджуваних (робітників) підсистем.

Ситуаційний підхід. Іншу його назву можна класифікувати як "конкретний підхід". При його використанні тренер, викладач виходить з того, що функціональні стани є основою застосування можливих методів керування. При цьому найбільш ефективним вважається такий метод, що у більшому ступені відповідає даній управлінській ситуації. Ситуаційний підхід – це визначена концепція вибору, відповідно до якої оптимальне рішення є функцією факторів (впливів) середовища у самій організації (внутрішні змінні) і у навколишньому середовищі (зовнішні змінні). У даному підході зосереджені основні положення відомих

властивостей керування через сполучення визначених засобів і методів. Даний підхід є найбільш придатним для більш ефективного досягнення цілей спортивної організації, команди. **Процесний підхід** ґрунтується на концепції, відповідно до якої керування – це безупинний ланцюг функцій керування, що здійснюється внаслідок виконання пов'язаних між собою рухів, вправ, рухових дій. Його доцільно використовувати у тих видах спорту, у яких необхідно враховувати індивідуальні особливості спортсменів з використанням поточного педагогічного контролю як основної ланки у керуванні.

Розвиток керування. Тут необхідно виділити кілька етапів, пов'язаних як з теоретичною розробкою концепції наукової організації, так і з розвитком шкіл наукового напрямку, обґрунтованих практичною діяльністю об'єктів різної складності, у тому числі розвитком особи в умовах фізичного навантаження.

У зв'язку з наявністю різних підходів до оцінки керування як специфічної людської діяльності позначилися і "школи керування", що, незважаючи на однозначність трактування, внесли свій внесок у загальну теорію керування спортивного тренування. Щодо фізичної підготовки, то спостерігався розвиток керування у різних гімнастичних, фехтувальних, тенісних школах (кінець XIX – початок XX століття), потім у школах видів боротьби, плавання, легкої атлетики та ін.

Першому етапу виникнення школи наукового керування в спортивному тренуванні (1896–1925 рр.) характерні такі особливості:

1) використання аналітичного методу для визначення найбільш ефективних способів виконання завдання щодо виявлення переможців;

2) добір спортсменів, найбільш придатних для вирішення конкретних рухових завдань, і розроблення методики навчання спортивних дій і фізичної підготовки;

3) практичне визначення тренувальних програм з одержанням заданого результату в розвитку фізичних якостей;

4) педагогічні принципи як засоби тренування і виховання для стимулювання і підвищення продуктивності рухової активності;

5) виділення спеціальної фізичної підготовки, властивої кожному конкретному виду спорту.

Перераховані форми керування широко використовувалися в академічному веслуванні, баскетболі, легкій атлетиці, плаванні. Ефективність їхнього використання найбільш чітко відбилася на динаміці результатів учасників Олімпійських ігор 1920–1924 рр.

На другому етапі (1925–1958 рр.) розвитку класичної школи керування враховуються системні ознаки, що сприяє виникненню нової науки – кібернетики. Без сумніву, вона вплинула і на розвиток теорії та методики спортивного тренування.

1. Починають розвиватися принципи керування в організації і плануванні тренувального процесу на підставі зворотного зв'язку поведінки систем організму людини.

2. Описуються функції керування тренуванням, пов'язані з відповідними реакціями систем організму на педагогічні впливи у процесі рухової активності людини.

3. Визначається системний підхід до керування тренувального процесу в цілому. Виділяються залежності "функції від структури" і "структури від функції".

4. Використовуються розроблені психологами і педагогами методи керування міжособистісними й особистісними відносинами у спортивному тренуванні для підвищення її продуктивності.

5. Проводиться науково обґрунтований добір спортсменів з більш повним використанням їхнього потенціалу, адекватного обраному виду спорту.

На третьому етапі (1958 р. і до сьогодні) починають розроблятися спеціальні проблеми керування спортивним тренуванням.

1. Використовуються психолого-педагогічні методи керування міжособистісними відносинами, приділяється велика увага теоретичній підготовці тренера і спортсмена для підвищення продуктивності тренувального процесу.

2. Спостерігається застосування різноманітних знань про людину у керуванні й організації руховою активністю для більш повного використання індивідуального інформаційно-енергетичного потенціалу спортсменів.

3. Поглиблюється розуміння складних управлінських завдань, особливо в побудові прогнозу, завдяки розробці і застосуванню функціональних тренувальних моделей.

4. Нагромадження інформації з усіх видів підготовки спортсмена (ОФП, СФП, технічна, тактична і т. д.) дозволяє розвивати кількісні методи оцінки рухової активності особи як основи ухвалення рішення у складних ситуаціях при формуванні "моделей майбутнього".

5. Формуються функціонально-статистичні кількісні і якісні методи керування, оцінки і прогнозування спортивного тренування.

Особлива увага приділяється людському фактору в практиці оперативного тренування з акцентом на соціальні взаємодії, мотивацію, авторитет, лідерство та ін. Розширення психологічного підходу дозволило підвищити ефективність діяльності спортивно-педагогічних систем за рахунок активізації людського фактора. Удосконалення методики розвитку теорії і практики тренування йде одночасно, завдяки загальним зусиллям учених, лікарів, тренерів, спортсменів. Основна мета етапів керування полягає у формулюванні загальних принципів організації поведінки системи в умовах підвищеного фізичного навантаження. Кожний з них робить свій внесок у теорію керування тренувальним процесом, що складається з набору взаємозалежних функцій. Це дозволяє узагальнити і сформулювати такі принципи керування у спортивно-педагогічних системах:

1. Поділ тренувальних програм з метою виконання тренувальної роботи з великим обсягом і високою інтенсивністю. Цим визначається скорочення термінів досягнення мети.

2. Можливості і відповідальність. Обопільні можливості тренера і спортсмена зумовлюють обопільну відповідальність: тренера – за раціональну організацію в реалізації можливостей спортсмена у тренуванні, що, у свою чергу, діє на підставі самонаказів і мотивації погоджених із вказівками тренера.

3. Тренувальна дисципліна. Дотримання дисципліни – це основне завдання у тренувальному процесі завдань, що припускає справедливе застосування санкцій з боку тренера, викладача. Завдання спортсмена – виховувати в собі самодисципліну за принципом: „хто не вміє підкорятися, той не вміє керувати”. Якщо спортсмен не виконує окремі вказівки тренера, він ніколи не зможе навчитися керувати собою особливо в екстремальних умовах змагань.

4. Єдиноначальність. Спортсмен повинен одержувати вказівки тільки від свого тренера чи діяти на підставі його планів, без будь-яких сумнівів щодо їхньої правильності.

5. Єдність цілей. Система „тренер – спортсмен”, „тренер – команда” повинна бути цілеспрямованою, поєднуватися єдиним тренувальним планом різної складності і тривалості.

6. Підпорядкованість особистих інтересів загальним. Інтереси одного спортсмена не повинні переважати інтереси команди, організації. В індивідуальних видах спорту інтереси тренера і спортсмена підпорядковані одній меті – максимальній реалізації своїх можливостей

для досягнення запланованого результату. Тому реальний результат – це тісна підпорядкованість знань тренера і можливостей спортсмена, і він належить їм однаковою мірою.

7. Стимулювання діяльності тренера і спортсмена. За свою працю тренер і спортсмен повинні одержувати справедливую моральну і матеріальну винагороду. У випадку порушення цього паритету однією зі сторін виникають негативні відносини, втрачаються норми неформальної поведінки, виникає приховування, що призводить до помилкової інформації, і зворотний зв'язок стає дезінформацією. У результаті тренер не довіряє спортсмену, а спортсмен – тренеру, що робить тренувальний процес марним заняттям. Це не стосується тих невеликих "зістроїв", до яких іноді вдається тренер для пошуку рішень у нестандартних ситуаціях.

8. Централізація тренувального процесу. Це спосіб організації команди на загальний план і мету. Централізація залежить від умов тренувального процесу і в окремих випадках вимагає поділу функцій. За наявності в команді лідера всі спортсмени працюють на нього, а лідер – на команду. З одного боку, спостерігається централізація, а з іншого – децентралізація. Але в обох випадках в основі діяльності гравців лежать інтереси команди. Централізація – це справедливе ухвалення рішення для цілеспрямованих систем – окремих гравців команди.

9. Скалярна мета, поетапне об'єднання видів спортивного тренування. Це ієрархія структури і функціональних властивостей системи, підпорядкованих єдиній меті. Незважаючи на відмінність функцій захисника, нападаючого, вони підпорядковані єдиній меті – успішному виступу команди. В індивідуальних видах спорту всі види спортивної підготовки, незважаючи на відмінність у засобах і методах, підпорядковані одній меті – досягненню високого результату, адекватного можливостям і здібностям спортсмена. Поділ тренування на ОФП, СФП, технічні та інші види підготовки, незважаючи на розходження у спрямованості, усе-таки мають єдиний вектор – це реалізація планів. Відповідно до цього розподіляються рольові функції учасників навчально-тренувального процесу – тренера, спортсмена, лікаря, ученого, масажиста, адміністратора, які поєднують приватні функції в скалярну мету, оскільки в тренувальному процесі є визначена послідовність поетапного переходу структури і функцій системи від простого до складного стану, від кількісного нагромадження інформації до нової якості реалізації рухових дій.

10. Упорядкованість рухової активності особи. Розвиток системи повинен мати порядок розташування її елементів, що функціонують у визначеній послідовності. Іншими словами, упорядкованість – це оптимальна форма організації функції системи у просторово-тимчасових координатах, що дозволяє досягати максимального робочого ефекту з оптимальними витратами енергії.

11. Справедливість – наслідування об'єктивних вимог. Це оптимальне сполучення негативних і позитивних особливостей у взаєминах тренера і спортсмена, що дозволяє зберігати визначену стабільність і урівноваженість у прояві особистих почуттів. Збереження балансу схвалення й осуду відбувається за рахунок об'єктивної оцінки власної поведінки тренером і спортсменом у процесі керування навчально-тренувальним процесом.

12. Стабільність умов тренувального процесу. Формування управлінських реакцій у тренуванні вимагає визначеної стабільності зовнішніх і внутрішніх умов. До зовнішніх умов належать: наявність постійного тренера, місця тренування, температури і вологості повітря, покриття доріжки, матеріального і морального стимулювання, збереження циклічності в розвитку фізичних якостей, ритмічність навантаження – чергування роботи і відпочинку, доцільна зміна величини обсягу й інтенсивності виконання вправ та ін. До внутрішніх – адекватні реакції систем організму на специфічні навантаження, формування функціональної системи діяльності, пов'язаної з розвитком фізичних якостей, рухових здібностей чи зміною стану. Важливе значення має збереження стабільності психічних станів спортсмена – мотивів, мотивації, цілеспрямованості, самоствердження, прагнення до пізнання, збереження активності поведінки, свідомо оцінка того, що необхідно зробити для досягнення результатів та ін.

13. Ініціатива як обопільна активність тренера і спортсмена в досягненні мети. Керування буде більш ефективним, якщо тренер і спортсмен спільно розробляють тренувальні плани, шляхи їхньої реалізації і визначають основну мету і проміжні цілі. Ініціатива буде виникати при свідомій оцінці необхідності виконання запланованого навантаження, що зумовлює функцію активності. Спортсмен повинен знати, чим вище запланований результат, тим більший обсяг і інтенсивність роботи, яку він має виконати. Ініціатива тренера і спортсмена буде зберігатися, якщо обидва не мають сумнівів щодо правильності планування, вибору тренувальних засобів і методики їхнього вико-

рішення. Велике значення має збіг поглядів тренера і спортсмена на техніку в обраному виді спорту і технічну підготовку. Обопільні сумніви, що виникають при цьому, не повинні знижувати активності спільного творчого співробітництва, а навпаки, підсилювати ініціативу в пошуку і прийнятті обраних рішень.

14. Корпоративне співробітництво – союз тренера і спортсмена для досягнення обраної мети. Варто пам'ятати, що будь-який союз, заснований на єдності цілей, має більшу можливість рішення практичних завдань, ніж окремі його члени. Союз як об'єднання конкретних людей є результатом взаємозалежної роботи тренера із спортсменом чи командою. Тільки загальні зусилля тренера і спортсмена дозволяють досягти мети. Виникаючі між тренером і спортсменом розбіжності, пов'язані з вибором і пошуком рішення, є однією з форм неузгодженості в діяльності системи і не послаблюють, а підсилюють об'єднання, оскільки "у суперечці народжується істина". Саме союз, побудований на розбіжностях, різних думках, вирішенні конфліктних ситуацій, сприяє його зміцненню і відновленню. Тренер повинен відчувати, коли у відносинах із спортсменом починається вдавене благополуччя. У такій ситуації можна, не очікуючи надлишкового нагромадження негативних емоцій, навмисно створити для розрядки конфліктну ситуацію, у якій повинні бути шлефовані сумніви і різні думки щодо проблеми, яка виникає. Найчастіше це відбувається, коли спортсмен виявляє невдоволення зовсім малим чи надмірним тренувальним навантаженням. Дуже часто у тренера і спортсмена виникають розбіжності в якісній оцінці критеріїв техніки в обраному виді. У даному випадку спортсмен спирається на власні м'язові відчуття, а тренер на біомеханічні критерії координації рухів. У перерахованих ситуаціях тренер і спортсмен повинні уважно вислухати один одного і прийти до єдиного рішення – що, як і коли робити, які зміни вносити в тренувальний процес. Від такої взаємодії союз тренера зі спортсменом буде ставати реальною силою, здатною долати будь-які перешкоди. Отже, об'єднання зусиль тренера і спортсмена повинне підвищувати їхню значимість стосовно один одного і створювати обопільну особисту впевненість у правильності обраного рішення.

Таким чином, перераховані принципи керування спортивно-педагогічними системами є не теоретично розробленими положеннями, а практично апробованими рекомендаціями, кожна з яких є формою обміну інформацією між керуючою і керованою підсистемами, що виникає як результат взаємодії тренера і спортсмена щодо мети діяльності.

Зазначені принципи лише частково відбивають механізми керування, що насправді значно складніші і виявляються у визначених ситуаціях з непередбаченою варіативністю. Проте принципи керування мають спричиняючу функцію, що забезпечує широкий діапазон пристосувальних реакцій у спортивно-педагогічних системах як основу розвитку теорії керування руховою активністю.

3.2. Рівні керування у спортивно-педагогічних системах

Керування у спортивних організаціях за змістом має 2 види діяльності – по горизонталі і вертикалі. Горизонтальний поділ найбільш виразно виражено на рівні "тренер–спортсмен" і "тренер–команда". У середині великих організацій, що мають складну структуру, існують різні "горизонтальні" підрозділи (наприклад, спорткомітети, відділи, спортивні школи, класи, відділення, секції, навчальні підрозділи і тощо.).

Для горизонтального поділу функцій характерне те, що виробляється тактико-технічне розміщення за різними амплуа, особливістю якого є обов'язкова скоординованість діяльності.

Поряд з горизонтальним наявний і вертикальний поділ дій. Основне його призначення – координування дій спортсменів, об'єднання загальною структурою даної групи чи команди для виконання загальних цілей. Для більш наочного засвоєння основних рівнів керування можна подати їх у вигляді піраміди (рис. 2).

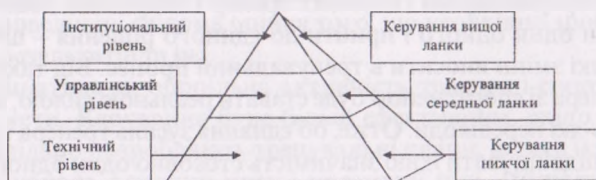


Рис. 2. Схема основних рівнів керування

Вертикальний поділ праці, при якому вищий керівник координує роботу нижчих виконавців, дозволяє формувати різні рівні керування найбільш ефективні для діяльності організації. Іноді назва посади, що

має той чи інший керівник, дозволяє визначити на якому рівні керування перебуває цей керівник. Наприклад, якщо керівник обіймає посаду голови (ДСО, району, області, країни), то з упевненістю можна сказати, що це керівник вищої ланки керування.

Розмір організації – один з найважливіших факторів, що визначає кількість рівнів керування. Усі рівні керування усередині організацій (рис. 2) умовно можна розділити на три основні категорії [157, 274]:

- 1) інституціональний;
- 2) управлінський;
- 3) технічний (виконавський).

На інституціональному рівні розробляються стратегічні, перспективні плани і визначаються, відповідно до них, цілі. Цей рівень керування найчисленніший порівняно з іншими. До них належать посади керівників вищої ланки – голови комітетів і спорттовариств, організацій, їхні заступники, президенти федерацій, начальники управлінь, працівники центральних органів управлінь.

Керівники вищої ланки є особами, відповідальними за прийняття найважливіших організаційних рішень. Їхня робота є напруженою й інтенсивною. Керівники такого рівня зайняті пошуком нової інформації, що безпосередньо стосується діяльності всієї організації.

Керівники середньої ланки підлегли керівникам вищої ланки, здійснюють координацію і контроль за роботою керівників низового (виконавського) рівня. Якщо організація має велику розгалужену структуру, то керівники середньої ланки розподіляються на два додаткових рівні: верхній рівень середньої ланки і нижчий рівень середньої ланки.

Найбільш типовими посадами керівників середньої ланки є заступники відділів, директори училищ олімпійського резерву, центрів підготовки спортсменів, ДЮСШ та ін. У багатьох організаціях керівники середньої ланки беруть участь у прийнятті рішень, готують інформацію для рішень, прийнятих вищими керівниками [114].

Керівники низової ланки здійснюють контроль за виконанням планів підготовки спортсменів різного рівня, упровадженням фізичної культури в різних верствах населення, проведенням спортивно-масових і фізкультурно-оздоровчих заходів. Це – організаційний рівень, що перебуває безпосередньо над виконавцями – спортсменами, студентами, учнями та ін. Керівники нижчого рівня виконують найбільш напружену роботу з великою кількістю найрізноманітніших дій. Їм потрібно

вирішувати різнопланові завдання. "Елементарною" ланкою керування є тренер як керуючий елемент у системі "тренер–спортсмен". На цьому рівні відбиваються всі переваги і недоліки керування у системі середньої і вищої ланки. Наприклад, проблема екіпірування, забезпечення спортсмена необхідним інвентарем, устаткуванням, місцем занять – прямий обов'язок працівників середньої ланки керування. Щодо тренера, то він повинен безпосередньо готувати спортсменів вищих розрядів до виступу у змаганнях різного рівня. Більше того, тренер повинен бути забезпечений усіма умовами для творчої і плідної роботи зі спортсменами, командою. Викладач фізичного виховання також має бути забезпечений усім необхідним для нормальної роботи, пов'язаної з оздоровленням учнів, студентів і різних категорій населення.

Управлінські функції керівників, тобто зразок поведінки, очікуваної від кожної керівної ланки. Серед функцій розрізняють конвенціональні і міжособистісні. Особистісна функція припускає використання прав і виконання визначених обов'язків.

Конвенціональні¹ функції пов'язані зі стандартизованими правами й обов'язками керівника, виконавця і т. д. Певним чином вони визначені посадою. Президент федерації, керівники спортивних організацій, суспільств, адміністратор команди, тренер, лікар, спортсмен та інші виконують функціональні обов'язки згідно зі статутом, положенням і сталими традиціями, що характерні для даної діяльності. Міжособистісні функції ґрунтуються на дотриманні соціальних норм поведінки, але виконуються залежно від індивідуально-психологічних і індивідуальних особливостей особи, яка вступає у процес спілкування. Вони пов'язані з безпосереднім контактом. Чим більше людей беруть участь в особистісній взаємодії, тим складніше здійснювати керування. В ігрових видах спорту для тренера накопичується певний інформаційний матеріал у процесі тренування і змагань, без якого він не може здійснювати ефективне керування кожним гравцем і всією командою. Проте соціальні функції найбільш яскраво виявляються у спільній тренувальній роботі всієї команди. Від того, яким чином і на якому рівні виконуються обов'язки, залежить авторитет, повага і визнання спортсменом тренера як особистості [221, 276, 279].

Зміст діяльності тренера. Основне завдання тренера – постійно здійснювати керівництво спортсменами у навчально-тренувальному

¹ Конвенціональний – умовний, прийятий, відповідний встановленим традиціям.

процесі. Мега керування – виконання реально запланованої роботи й одержання визначених кількісних і якісних результатів у всіх видах підготовки і змагальної діяльності. Для досягнення загальної мети необхідна координація діяльності всіх учасників, які прямо чи опосередковано пов'язані з навчально-тренувальним процесом, – адміністратора, лікаря, масажиста, менеджера, тренера, спортсмена та ін. На сучасному етапі розвитку методики оздоровчого і спортивного тренування кумулятивний ефект цілей залежить від таких завдань:

- визначення головної і проміжної мети;
- мотивування і стимулювання праці всіх учасників тренувального процесу, особливо спортсмена і тренера;
- визначення засобів і методів для одержання запланованих результатів.

Маються на увазі не тільки тренувальні, але і матеріальні, фінансові, економічні, соціальні, психологічні та інші засоби і методи.

Важливо, щоб тренер розумів потребу у використанні комплексу знань, якими йому необхідно володіти. Урахування цього фактора дозволяє:

- накопичувати і використовувати знання, якими володіють тренери вищого рівня;
- володіти вміннями практичної реалізації знань, якими володіють тренери вищого і середнього рівнів;
- обмінюватися знаннями з тренерами нижчого рівня, які працюють з новачками і спортсменами III–II розрядів;
- використовувати спеціальні знання як аналог із суміжних сфер наукових дисциплін;
- володіти умінням пошуку прикладних знань, придатних до тренування, із щоденних спостережень, виходячи з особистого досвіду і досвіду роботи інших тренерів і фахівців.

Наявність таких управлінських напрямів у роботі дозволить тренеру оперативно визначати характер, поведінку і реакції спортсмена чи команди на тренувальні впливи. Одержуваний об'єктивний зворотний зв'язок дозволяє ефективно оцінювати й успішно прогнозувати дію спортсмена чи гравців. Поряд з цим тренер повинен мати вичерпні знання щодо технології тренувального процесу. Керувати тренувальним процесом набагато складніше, ніж фізичними об'єктами, тому що відповідні реакції спортсмена, його мотивації, прагнення, бажання й інші прояви дуже різноманітні. Тренеру необхідно вміти оцінювати спортсменів, їхній стан за поведінкою, а не за емоційним ставленням до

них. Внаслідок особливостей людської комунікативної діяльності спортсмени часто говорять не те, що думають, чи не до кінця усвідомивши свої рухові відчуття, починають їх докладно описувати, чим часто вводять в оману себе і тренера.

Те саме стосується і суб'єктивної оцінки функціонального стану. Дані обставини сприяють тому, що тренер не завжди має правильну і надійну інформацію щодо керування тренувальним процесом, що вносить значні перекручування у процес ухвалення рішення запланованих завдань. Тому факти і неправильну інтерпретацію побаченого і почутого від спортсмена необхідно відокремлювати одне від одного.

Успішність керування значною мірою залежить і від того, наскільки ясні і чіткі формулювання одержує спортсмен від тренера. Важливим є також і те, наскільки спортсмени правильно і точно розуміють вимоги і завдання, які необхідно вирішити у тренувальному процесі. Повідомляючи конкретний зміст плану тренування, тренер обов'язково повинен упевнитися в тому, як спортсмени розуміють його. Тільки після цього можна формулювати персональні завдання в чітких і доступних для сприймання висловах, кількісних критеріях і технічних нюансах.

Визначену складність у механізмі керування педагогічними системами має процес налагодження зворотного зв'язку. У звичайному розумінні під зворотним зв'язком розуміють інформацію, що надходить від виконавчої ланки, яка може бути як позитивною, так і негативною [14, 21, 36, 225, 239, 264, 334].

Спортсмени не завжди можуть зрозуміти, що результати, отримані ними, не відповідають тим вимогам, що висуваються тренером. Об'єктивний зворотний зв'язок разом із мотивацією, що йде від тренера, підсилює педагогічні впливи за допомогою спонукання спортсмена до позитивного ставлення в реалізації тренувальних завдань. Спортсмен ніколи не буде тренуватися з повною віддачею, якщо він не зацікавлений роботою. Слово „інтерес” може мати два значення. У першому – це форма задоволення матеріальних потреб, в іншому – як позитивне емоційне ставлення спортсмена до тренувального процесу.

Найважливішим завданням для тренера є встановлення чітких і ясно сформульованих кількісних і якісних цілей для спортсмена. Кількісний критерій визначає досягнення конкретного результату в одиницях виміру, а також параметри тестів і контрольних вправ, що визначають цільовий показник. Якісна оцінка включає необхідний

спеціалізований для даного виду спорту рівень розвитку спеціальних функціональних і фізичних якостей, що визначають досягнення конкретного цільового результату.

Принципи роботи тренера зі спортсменами. Тренер у своїй роботі спирається на певні принципи. По-перше, спортсмен за допомогою тренера повинен чітко засвоїти поставлену перед ним мету, а також і можливі результати, які він має досягти. По-друге, тренер повинен активно керувати роботою лікаря, масажиста, спортсмена. Щодо цього, то спортсмену потрібно зрозуміти себе як активну особистість. З одного боку, успішність його діяльності залежить від перерахованих учасників тренувального процесу, з іншого – він має визначену самостійність при виконанні завдань і в потрібний момент завжди може одержати від них підтримку. Особливо це важливо при виконанні важкої тренувальної роботи з великим обсягом чи високою інтенсивністю при кумулятивному нагромадженні стомлення.

Тренер повинен спілкуватися зі спортсменами професійною мовою, чітко і зрозумілою. Ефективне керування виключає наявність поганих відносин між тренером і спортсменом, особливо якщо йдеться про тривалий період. Важливим моментом у роботі тренера є об'єктивне порівняння тренувальних завдань з можливостями і здібностями спортсмена.

Психологічний стан спортсмена у процесі тренування повинен підтримуватися тренером на робочому рівні. А взаємини тренера і спортсмена повинні бути задоволеними запланованою і виконаною роботою. Досвідчені тренери вважають, що при ефективному керуванні тренуванням не допускаються реакції невдоволення з боку спортсмена, а ставлення задоволення повинен контролюватися на всіх етапах підготовки на одному занятті, у мікро- і мезоциклах.

На підставі узагальнення досвіду роботи провідних тренерів можна запропонувати такі правила:

1. Тренер повинен говорити про мету планування тренувального процесу і досягнутих результатів чітко, ясно і конкретно. Упевнитися, що спортсмен усе зрозумів. Спілкуватися зі спортсменами, особливо під час аналізу помилок, доступною мовою.

2. Підтримувати нормальні відносини зі спортсменами без зазнабання і фамільярності.

3. Співвідносити поставлену мету із здібностями спортсмена. У координатних видах розставити спортсменів по їхнім функціональних ознаках.

4. Досягнення визначеної мети чи вирішення завдань повинні вимагати від спортсмена певних зусиль.

5. Тренувальні результати повинні постійно фіксуватися та супроводжуватися педагогічним та іншими видами контролю.

6. Контролювати психологічний стан спортсмена; не допускати таких критичних моментів тренування, що призводять до зриву чи некомпенсованого стомлення.

7. Здійснювати позитивну мотивацію у спортсменів до тренувального процесу.

8. Досягати поставленої мети поступово по висхідній лінії зростання результатів.

9. Бути активним учасником тренування. Не займатися дрібною опікою і не втручатися у поточні справи.

У керуванні тренувальним процесом прослідковуються дві векторні лінії, на підставі яких можна виділити кілька типів поведінки тренера. Перша – це "увага до спортсмена", друга – "увага до тренування". У першому варіанті звертається увага на стан, у якому зворотним зв'язком є функціональні і суб'єктивні оцінки можливості спортсмена стосовно навантаження. У другому – оцінюється процес, якому зворотний зв'язок ураховує неузгодженості між тренувальними планами і реально виконаним навантаженням.

Отже, розглянемо рівні взаємодії станів і процесів у поведінці тренера і спортсмена.

Перший рівень – максимальна увага тренера до змісту тренувального процесу і з мінімальною увагою до спортсмена. Такий рівень керування орієнтований на максимальне виконання навантаження і враховує стан спортсмена, при якому головним є результат роботи, а якою ціною він досягається для спортсмена. Основний напрям такої роботи передбачає стабільність контролю за параметрами навантаження. Спортсмен при такому керуванні, як правило, рано чи пізно відмовляється від ініціативи, втрачає цілеспрямованість, уникає відповідальності. А у випадку невдачі в змаганнях звинувачує в усьому тренера, що почасти і справедливо. Виникаюча згодом обопільна ворожість створює стресову ситуацію, що, по суті, ініціюється тренером. Такий рівень керування не може бути ефективним і використовується тільки на початковому етапі тренування, а в окремих випадках – для підвищення мобілізації спортсмена при великих навантаженнях і відповідальних змаганнях.

Другий рівень – більша увага приділяється недолікам спортсмена ніж тренувальному процесу. Для тренера головним є збереження доброзичливих відносин зі спортсменом. Як правило, вони виникають при переході спортсмена, який має високі результати, до нового тренера. Продовження таких відносин не мотивує спортсмена на досягнення успіхів. У результаті – відсутність ініціативи та втрата зацікавленості щодо неї. Такий рівень не може бути результативним.

Третій рівень – це схильність до компромісів, недостатня повершена увага до тренувального процесу і потреб спортсмена. Цей рівень можна назвати "золотою серединою", коли тренер і спортсмен не прагнуть до позитивних результатів праці, а в основному – до встановлення збереження нормальних людських стосунків. Такий тип керування рідко зустрічається на практиці. Частіше він виявляється на навчально-тренувальних зборах, коли спортсмен працює під керівництвом нового тренера, більш зацікавленого в успіху своїх учнів. Зумовлена таким ставленням байдужість неефективна і неперспективна.

Четвертий рівень вирізняється мінімальною увагою до результату тренування і спортсмена. Тренер такого типу не прагне ні до чого, прикриваючись демагогією чи філософськими міркуваннями. Такий тренер не прагне ні до встановлення нормальних людських відносин зі спортсменом, ні до досягнення результатів. Як правило, з такою байдужістю людина не придатна до роботи тренером.

П'ятий рівень уявляє одночасно потреби спортсмена і вимоги тренувального процесу. Це ідеальний рівень взаємин спортсмена і тренера, що є найбільш ефективним порівняно з перерахованими. На п'ятому рівні тренер прагне одержати найкращі результати з мінімальними енергетичними витратами з боку спортсмена. Оптимальна взаємодія між ними створює передумови для економізації функцій. Виникаюча взаємна мотивація тренера і спортсмена щодо проміжних і цільових завдань підсилює дію зворотного зв'язку, збільшуючи її вплив на досягнення позитивних результатів. У даному випадку змагальні результати, досягнуті спортсменом, рівнозначно вважаються і досягненнями тренера. На цьому рівні тренер будує взаємини зі спортсменами на основі людських потреб та індивідуальних можливостей для того, щоб вони мали змогу для самоорганізації і підтвердження власної значимості. Створюються сприятливі умови для формування і використання функції самоорганізації як фактора, на основі якого виникають найбільш активні форми мотивів, установок з ефективною реалізацією вольових якостей.

Результативність управлінської діяльності тренера залежить від таких основних параметрів:

- відчуття імовірності досягнення успіху;
- мотивації поведінки як особистісного фактора цілеспрямованої системи;
- наслідків успіху чи невдачі у вирішенні управлінських тренувальних завдань, у даному випадку невдача є приводом для корекції чи перегляду тренувальних планів.

Тренер, як і спортсмени, має позитивну мотивацію у тренуванні, хоче одержувати задоволення від роботи. Можна виділити кілька факторів, що визначають цю задоволеність:

- усвідомлення цілей з урахуванням досягнення її в кількісних і якісних параметрах;
- досягнення успіхів спортсмена у процесі тренування і змагання;
- впевненість у собі, обраному напрямі тренувального процесу, визначенні техніки;
- позитивна оцінка своїх можливостей з боку спортсмена та зацікавлених осіб;
- виявлення інтересу і позитивного ставлення на основі перерахованих параметрів.

Висновок

1. Керування у спортивно-педагогічних системах має прикладний характер і тісно взаємодіє з такими галузями психології, як загальна, соціальна, інженерна, спортивна. Психологія у керуванні тренувальним процесом є частиною загальної теорії спортивного тренування і методичною стороною підготовки спортсменів в олімпійському професійному спорті.

2. Керування тренуванням як системою вивчає основні функції планування, організацію, мотивацію, контроль.

3. Головним суб'єктом керування в організації, незалежно від того, чи буде це спортсмен, команда чи спортивне суспільство, є тренер-керівник.

4. Основні об'єкти керування – особистість спортсмена, виконавець, група, команда, спортивна організація в цілому.

5. Мета організації спортивно-педагогічної системи – досягнення успіху у вирішенні найбільш значимих для спортсмена, команди проблем і завдань.

6. Керування – це система скоординованих заходів, програм, засобів, методів, завдяки яким визначаються проміжна і кінцева мета.

7. Основними поняттями керування є організація, керування, тренер, керівник – особа, яка відповідає за визначення мети, прийняття рішень, їхню реалізацію та ефективну діяльність спортсмена, команди.

8. Організація як поняття у психології керування має два основні значення:

1) команда як група осіб, які свідомо і добровільно поєднуються в межах визначеної структури для досягнення загальної для членів команди мети;

2) функція керування як системне утворення щодо координації діяльності окремих її ланок.

9. Найбільш типовими для різних за складністю організацій є інституціональний, управлінський і технічний рівні керування.

10. Зміст діяльності керівників різних структур спортивно-педагогічних систем визначається рівнем і характером розв'язуваних управлінських завдань.

11. Ефективність діяльності керівника, тренера визначається прямо, якщо це стосується окремо спортсмена чи команди, чи опосередковано – за результатами їхньої діяльності в цілому.

Основні слова

Керування – система скоординованих заходів, спрямованих на досягнення значимих цілей у спортивному тренуванні.

Організація:

а) структура, в індивідуальних межах якої ставляться і реалізуються визначені цілі;

б) одна з функцій керування навчально-тренувальним процесом.

Ціль (мета) – це кінцеві цілі чи проміжні результати. Тренувальний процес визначає мету через систему планування.

Мотивація – система спонукальних психологічних актів, що дозволяють підсилити виконувану дію. Розглядається як додатковий резерв у реалізації можливостей спортсмена у процесі тренування і змагань.

Група – кілька спортсменів, об'єднаних загальними інтересами і взаємозалежних між собою таким чином, що одна особистість залежить від іншої та обопільно впливають одна на одну.

Оцінка діяльності – оцінка роботи тренера чи спортсмена, що проводиться через аналіз інформації про виконання визначених завдань і досягнення спортивних результатів.

Система – єдність взаємозалежних функцій, кожна з яких привносить щось конкретне в цілісну рухову діяльність.

Системний підхід – аналіз явищ, коли вони розглядаються як система, що не зводиться до рівня своїх елементів.

Ситуаційний підхід – підхід, стверджуючий, що оптимальне рішення є функція внутрішніх факторів середовища в самій організації та навколишньому середовищі. Результиуюча тренувальних впливів і відповідних функціональних реакцій – це оптимальна система керування.

Процесний підхід – підхід до теорії керування, заснований на концепції, відповідно до якої керування є безупинною серією взаємозалежних дій чи функцій. У практиці спортивного тренування – це оцінка ефективності дій щодо мети.

3.3. Функції керування у груповій діяльності

У процесі фізичного виховання і спортивного тренування виділяють такі управлінські функції, як: планування; організація; мотивація; контроль.

За кожною з цих функцій стоїть складна робота тренера і спортсменами, викладача з учнями, студентами.

Функція планування. Планування – одна з найважливіших функцій керування, що забезпечує основу для всіх управлінських функцій. Інші функції керування: організація, мотивація і контроль орієнтовані на виконання стратегічних планів.

Стратегічне планування – це набір дій і рішень керівництва, що приводять до розробки специфічних стратегій, спрямованих на допомогу в досягненні цілей спортивно-педагогічною системою. Успіх здійснення організаційних стратегій навчально-тренувального процесу являє собою визначену діяльність, що передбачає постійний розвиток мислення керівника, тренера для пошуку більш довершених стратегічних напрямів і підвищення професіоналізму у керуванні.

Найбільш істотним елементом під час планування є вибір мети організації. Якщо рівень спортивних організацій має складну розгалужену структуру, то для них необхідними є адекватні і точно сформульовані цілі. Для того, щоб мета сприяла ефективній діяльності організації навчально-тренувального процесу, вони повинні відповідати певним вимогам: бути конкретними і кількісно вимірними.

Початком виконання функції планування є визначення мети. Ця функція має кілька етапів:

- 1) вибір мети;
- 2) визначення вихідних передумов для майбутнього прийняття рішення;
- 3) пошук і визначення альтернатив для прийняття рішень;
- 4) вибір оптимальної (найкращої) альтернативи серед можливих;
- 5) виконання плану.

Під час реалізації функції планування варто приймати ефективні рішення, в основі яких лежить дія двох важливих факторів:

- 1) вибір найкращої альтернативи;
- 2) урахування можливостей спортсмена, команди та інших виконавців.

Цими факторами визначається якість рішення. Прийняття рішень виконавцями також є істотним чинником, що впливає на його ефективність. Ефективне рішення можна передати умовною формулою:

$$E. p. = Y. p. \times u. p.$$

Доданок ефективності рішення (e. p.) дорівнює якості рішення (я. p.) і укладення рішення (у. p.) його виконавцями.

Оцінка ефективності діяльності тренера, керівника. Виконання цінності з цілей не повинне заважати виконанню іншої, що підтверджується практикою тренувального процесу. Планування виключає виконання незапланованих дій, особливо якщо вони є нецільованими чи неадекватними.

Ефективність розробки тренувальних планів можна оцінити за результатами. При здійсненні функції планування необхідно врахувати такі вимоги:

- 1) усунення негативного ефекту невизначеності і несподіваних типів зміст;
- 2) зосередження уваги на основних завданнях кожного етапу, періоду підготовки;
- 3) складання переліку умов, необхідних для вирішення тренувальних завдань;
- 4) використання педагогічного контролю для підвищення ефективності керування навчально-тренувальним процесом.

При використанні функції планування реалізується принцип оптимізації зобов'язань з боку спортсмена, що розглядається з урахуванням гнучкості структури планування для зменшення ризику втрат – зайвих матеріальних витрат і збільшення часу досягнення запланованих резуль-

татів. Крім того, зобов'язання, прийняті спортсменом, є додатковим стимулом для формування більш спеціалізованих мотивацій і підвищують відповідальність за виконання запланованої тренувальної роботи.

Для досягнення цілей потрібна взаємодія певних факторів як організаційних, так і психологічних. Складна їхня взаємодія повинна координуватися вектором мети для одержання позитивного результату.

Не варто забувати про психологічну підготовку, тим більше що вона пов'язана з людським фактором. Умовно ці фактори можна передати схемою (рис. 3).

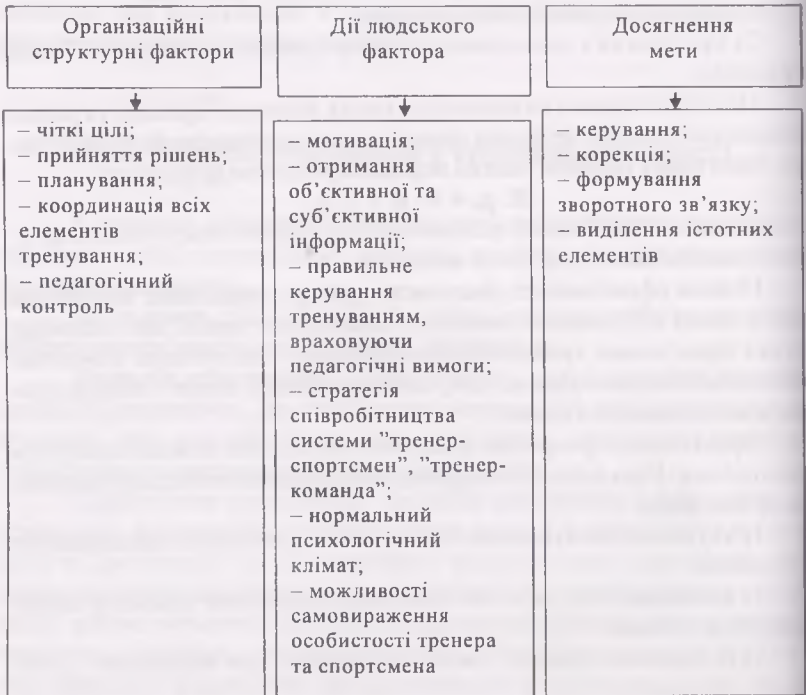


Рис. 3. Організаційні і психологічні фактори керування навчально-тренувальним процесом

Планування як функція керування включає вибір цілей в організації тренувального процесу, а також визначення його спрямованості, послідовної побудови блоків і програм, засобів і методів їхнього досягнення [67]. По суті, планування забезпечує основу прийняття інтегрованих рішень, спрямованих

на досягнення максимальної ефективності тренувального процесу як системи відповідно до поставлених цілей.

У поняття навчального чи тренувального плану як заздалегідь визначеного напрямку дій входить три основних фактори:

- 1) орієнтація на перспективу;
- 2) необхідні дії, комплекси, вправи;
- 3) елементи, пов'язані з виконанням плану і плануванням, – параметри навантаження, чергування роботи і відпочинку, послідовність розвитку фізичних якостей та ін. [214, 230].

Процеси планування тренувального процесу і прийняття рішень взаємозалежні. Найбільш важливим є те, що планування – це основний засіб, за допомогою якого спортсмен як підсистема чи керований елемент може пристосовуватися до змінюваних умов внутрішнього та зовнішнього середовища.

Системний підхід до планування вимагає від тренера визнання того, що здатність до творчої діяльності не є рисою окремої особистості (тренера чи спортсмена), її можна набути, оскільки вона певним чином залежить від умов, що існують усередині тренувального процесу.

Чітке визначення мети для наступного планування повинне відбуватися такими умовами [194, 225, 230, 259], як:

- 1) основа для інтегрованого планування на всіх етапах тренувального процесу;
- 2) створення передумов для наступного більш детального планування;
- 3) основа для виконання інших функцій керування;
- 4) мотивація поведінки спортсменів щодо навчання у мікроциклах, етапах, періодах для виконання запланованої роботи для досягнення визначеної мети;
- 5) чітке визначення відповідальності тренера і спортсмена на всіх етапах тренувального процесу і змагання;
- 6) координація діяльності інших функціональних одиниць – лікаря, масажиста, ученого, які беруть участь у процесі досягнення мети;
- 7) наявність поточного й поетапного педагогічного, медико-фізіологічного та інших видів контролю для одержання зворотної інформації про ефективність впливу тренувальних засобів і різних за тривалістю блоків тренування на системи організму спортсмена.

Функція організації. Організація – одна з функцій керування тренувальним процесом, виконувати яку – це забезпечити його всім

необхідним для успішного протікання: устаткуванням, інвентарем, формою, засобами, необхідним персоналом.

Якщо порівнювати керування й організацію, то керування являє собою сукупність скоординованих заходів, спрямованих на досягнення визначеної мети, і є динамічним, тобто процесом, що змінюється. А організація – структура, "анатомія" процесу. Проте вони не можуть розглядатися окремо, оскільки становлять цілісність чи динамічну структуру [21, 40, 133, 208, 305].

Організація як структура. Ієрархічна структура організації незалежно від її складності, має кілька рівнів керування з передачею інформації зверху вниз. Усі елементи організації не мають рівних статусів. В умовах діяльності лінійної організації наявний централізований елемент керування. Основний принцип ефективності формальної організації, яким є навчально-тренувальний процес, – це наявність єдності мети тренера, спортсмена і всіх зацікавлених осіб і структур. Співробітництво виконавців, особливо в команді, у досягненні цілей є запорукою ефективності організації. Організаційна діяльність тренера являє собою процес, за допомогою якого він усуває неконфліктні ситуації і створює усередині організаційне середовище, придатне для реалізації спільної діяльності.

Організація як функція керування. Виконання організаційних функцій пов'язане зі здійсненням діяльності як тренером, так і спортсменами. Вихідними передумовами виконання організаційної функції організації є такі фактори:

а) урахування тренером, керівником своїх можливостей і потенційних і реальних, а також індивідуального ресурсу спортсменів і матеріальних резервів;

б) правильне розміщення гравців у команді, об'єктивні вимоги до спортсмена в індивідуальних видах спорту і правильне розміщення персоналу в організації.

Необхідною умовою виконання організаційної функції є правильне спілкування керівника з виконавцями, викладача з учнями тренера зі спортсменами. Процеси керування й організації діяльності тренера і спортсменів не існують ізольовано, а органічно переплітаються між собою [93, 95, 114, 132, 186].

У навчально-тренувальному процесі робота поділяється на такі складові – ОФП, СФП, технічні, тактичні та інші види підготовки. Тому для успішного проведення тренувальної роботи необхідні

координація дій. Діяльність тренера щодо координації роботи спортсменів становить сутність керування у спортивно-педагогічних системах.

Для досягнення мети дії тренерів і спортсменів повинні бути скоординовані на вертикальному поділі праці і відповідальності кожного по горизонтальній реалізації. Проте керування в тренувальному процесі являє собою особливий вид діяльності.

Загальним для всіх рівнів організацій є необхідність у їхньому керуванні за наявності вертикального і горизонтального поділу праці між керуючою і керованими підсистемами.

Класичним прикладом горизонтального поділу праці є технологія тренувального процесу, фінансове, матеріальне забезпечення, можливості реалізації здібностей спортсмена і вивчення стратегії і тактики своїх суперників. Сюди належить і група фахівців, які прямо чи опосередковано задіяні у тренувальному процесі [114].

До вертикального – лінійна організаційна структура керування (ІІІС/К). Одна з найдавніших форм керування, що виникла в арміях різних держав як потреба в ефективному керування обмеженою кількістю підлеглих. Така структура будується за принципом єдиноначальності і певної компетенції.

Компетенція – це коло повноважень керуючої і керованої ланок системи. Повноваження – права й обов'язки керівника і виконавців, тренера і спортсменів. Кожна вища ланка має повноваження в межах свого об'єкта діяльності щодо всього комплексу управлінських функцій. Інформація передається тільки зверху вниз по вертикалі. Модель такої структури зображена на рис. 4.

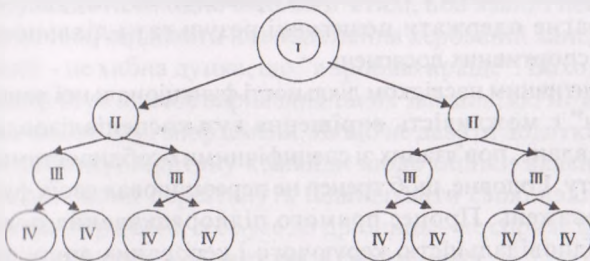


Рис. 4. Лінійна організаційна структура керування:

I – керівник, менеджер, тренер;

II, III – підлегли одного рівня і керівники нижчої ланки;

IV – підлегли, виконавці, спортсмени, студенти

Лінійна структура керування має свої переваги і недоліки. Перевагою є чіткість підпорядкування, ясність розпоряджень, особиста відповідальність вищої ланки за всі види управлінської діяльності і за досягнення проміжних і кінцевого (цільового) результату. Крім того, перевагами ЛОСК є простота, надійність і економічність [136, 207, 220].

Недоліками ЛОСК є високі вимоги до здібностей і знань керівників, тренерів, які повинні приймати кваліфіковані рішення з будь-яких питань; іноді тривалий шлях погоджень: орієнтація керівників на вирішення оперативних на шкоду перспективним управлінським завданням у зв'язку з необхідністю переробки великого масиву інформації і дефіцитом технологічного часу. Сьогодні ЛОСК майже не використовується.

Лінійно-функціональна структура керування (ЛФСК). У цих структурах керівник зберігає за собою можливість контролю за розпорядженням підлеглих функціональних керівників. Подальший розвиток системи керування і перевага спеціалізованих форм регуляції діяльності привели до виникнення функціональних структур керування (ФСК).

ФСК, пов'язана з розмежуванням основних функцій, складність якої постійно зростає і приводить до спеціалізованих форм керування, уперше була зафіксована у принципах наукової організації праці [57, 238, 240].

Розподіл праці у керуванні зумовив виникнення функціональних фахівців з вузькою спеціалізацією й утворення функціональної структури у керуванні.

Основною відмінністю функціональних структур від лінійних організаційних систем є те, що при правильному керуванні керівник-тренер прагне одержати позитивні результати діяльності у формі зростання спортивних досягнень.

Позитивним наслідком діяльності функціональної ланки "тренер-спортсмен" є можливість вирішення вузькоспеціалізованих тренувальних завдань, пов'язаних зі специфічними особливостями кожного виду спорту. Головне, щоб тренер не переоцінював своїх функціональних повноважень. Процес прямого підпорядкування пов'язаний з прямою відповідальністю керуючого і керованих ланок спортивно-педагогічної системи. Якщо цілісність її не порушується, керування залишається ефективним. Наявність педагогічного і медико-біологічного контролю дає можливість уникати обурливих впливів у навчально-тренувальному процесі.

До факторів, що сприяють ефективному виконанню управлінських функцій тренером (керівником організації), належать:

- наявність у тренера (керівника) управлінських здібностей;
- орієнтація на виконання основних цілей навчально-тренувального процесу (чи роботи організації);
- послідовність тренера (керівника) у своїх рішеннях, діях;
- урахування ситуацій, станів і вибір оптимального стилю керування;
- увага до особистості спортсмена чи команди;
- урахування творчих можливостей виконавців;
- прийняття відповідальності за результати спортсмена, команди, виконавців;
- орієнтація на виконання перспективних завдань навчально-тренувального процесу чи організації;
- передавання функції самоконтролю спортсменам в умовах освоєння нових технічних елементів чи зміни параметрів навантаження;
- виявлення зацікавленості до позитивних якостей спортсменів, членів команди й уваги до їхніх потреб;
- за необхідності надання підтримки і допомоги спортсменам;
- проведення активної роботи із запобігання конфліктним ситуаціям зі спортсменами й у команді між ними;
- уміння розв'язувати міжособистісні і рольові конфлікти в команді і зі спортсменами в індивідуальних видах.

У зв'язку з перерахованими факторами щодо підвищення ефективності керування необхідно виділити стилі, пов'язані з небажанням тренера (керівника) віддавати повноваження керованій ланці.

Перший – це хибна думка, що "я зроблю краще". Виходячи з цієї думки, тренер бере на себе вирішення таких завдань, які можуть виконати не менш якісно самі спортсмени. Якщо не давати додаткові повноваження спортсмену, капітану команди щодо оцінки власних дій чи виступів гравців, вони перестануть підвищувати свою кваліфікацію. Така орієнтація – брати на себе усе до дрібниць – не сприяє формуванню мотивації і розвитку вольових рис у спортсменів.

Другий – відсутність здатності керувати. "Ідучи з головою" у поточну роботу, тренер (керівник) забуває про перспективні завдання, що не здатний охопити перспективу у вирішенні запланованих завдань.

Третій – відсутність довіри до спортсмена, команди, підлеглих. Така недовіра зумовлює відповідні реакції і призводить до втрати

ініціативи, виникає непевність, взаємна ворожість у підсистемі "тренер-спортсмен".

Четвертий – страх ризику. Іноді тренер боїться дати більше самостійності спортсмену, думаючи, що йому доведеться одному відповідати за результат.

П'ятий – повна чи часткова відсутність контролю для оцінки впливу тренувальних впливів. Тренер повинен мати механізм контролю, а спортсмен – самоконтролю для оцінки ефективності зробленого. Зворотний зв'язок допомагає орієнтувати тренувальний процес на досягнення мети. Якщо механізми контролю чи самоконтролю стають неефективними, це може викликати сумніви у правильному виборі тренувальних засобів і методів.

Причини небажання спортсменів, команди, групи одержувати додаткові повноваження і відповідальність:

- спортсменам, команді, підлеглим зручніше вирішувати проблему не одному, а за допомогою тренера, керівника;
- страх критики за свої помилки чи самостійні дії і небажання брати на себе відповідальність збільшує імовірність зауважень на свою адресу чи визнання у неправильному прийнятті рішень;
- недолік у спортсменів, команди, групи інформації чи необхідних якостей і здібностей для вирішення тренувальних чи виробничих завдань;
- відсутність упевненості у своїх силах, можливостях;
- відсутність позитивних стимулів для прийняття відповідальності за свої дії, роботу.

Розглянемо схему дій тренера, необхідних для виконання функцій і вирішення тренувальних завдань (рис. 5).

Функція мотивації у керуванні. У даному випадку під мотивацією розуміється система факторів (спонукальних причин), що сприяють виконанню визначеного завдання. Це поняття використовується для пояснення послідовності поведінкових дій, спрямованих на вирішення завдань, що можуть змінюватися залежно від різних ситуацій, зокрема і станів спортсменів. Мотивація як одна з функцій керування має істотне значення при вирішенні тренувальних завдань, від якої залежить досягнення мети, і визначається взаємозалежною роботою тренера з спортсменами чи командою, які активно беруть участь у цьому процесі.

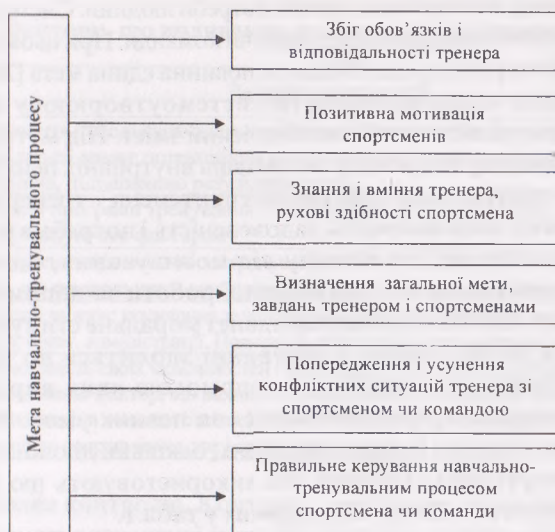


Рис. 5. Схема керуючих дій тренера для вирішення завдань і виконання мети тренувального процесу

Мотивація – це і процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення індивідуальних чи спільних цілей. Підставою для мотивації може бути винагорода – усе те, що тренер, спортсмен вважає важливим для себе. Внутрішню винагороду дає сама тренувальна робота – досягнення результатів, їхня значимість, самоповага, подолання негативних стресових ситуацій. Зовнішня винагорода – це форма оцінки діяльності тренера і спортсмена щодо адміністрації, суспільства, засобів масової інформації. Вона виявляється у вигляді фінансового, матеріального заохочення, похвали, нагород, почесних звань, визнання, а також додаткових форм – укладання вигідних контрактів, поліпшення умов тренування, побуту.

Основне завдання викладачів, тренерів – створення у спортсменів внутрішнього спонукання до активної тренувальної роботи через позитивну мотивацію щодо її стимулювання. У практичному змісті варто розрізняти поняття мотиву і стимулу. Їх часто ототожнюють, однак за своїм змістом вони різні. Мотив – це спонукання до виконання визначеної

діяльності і вчинку, в основі яких лежать потреби людини. Система мотивує утворює мотивацію поведінки спортсмена чи команди. При цьому характер мотивів може бути різним, але об'єднати повинна єдина мета [26].

Мотивація може виконувати системоутворюючу функцію, додаючи діяльності визначений особистісний зміст. Під мотивуванням розуміється звичайне створення у виконавців внутрішніх психологічних спонукань до тренувальної діяльності спортсмена і тренера. Важливими факторами є зацікавленість, задоволеність і потреба в роботі.

У стимулюванні, на відміну від мотивування, йдеться про спонукання спортсменів до тренувальної роботи за допомогою зовнішніх факторів. Звичайно, це матеріальне і моральне стимулювання.

Функція мотивування у керуванні зводиться до реалізації послідовних поведінкових дій, за допомогою яких вирішуються управлінські завдання, що змінюються за певних умов. У процесі керування вона є однією із найскладніших, оскільки діючою особою є особистість спортсмена. Тренери, які використовують цю функцію, можуть дотримуватися схеми дій, поданих у табл. 1.

Таблиця 1

Схема мотивованих дій

№ з/п	Функції мотивування
1.	Знання найістотніших потреб спортсмена
2.	Урахування особистісних якостей спортсменів та індивідуальних особливостей
3.	Розуміння спортсменів, їхніх цілей, бажань, прагнень
4.	Використання індивідуального підходу до спортсмена у тренувальному процесі
5.	Урахування міжособистісних відносин у тренувальній групі чи команді
6.	Уміння заохочувати спортсменів
7.	Надання допомоги і підтримки у прийнятті та виконанні рішень
8.	Знання відношення спортсменів до тренувального процесу, окремих його компонентів
9.	Добррозичливість у спілкуванні
10.	Вияв терпимості і доброзичливості у спілкуванні зі спортсменами
11.	Повага до спортсменів як індивідуальності зі знанням його переваг і недоліків
12.	Знання себе й особливостей своєї поведінки, контроль за нею

Для того, щоб спортсмени не втратили мотивацію до тренувальної роботи, можна виділити певні фактори, що впливають на неї.

Таблиця 2

Фактори, що впливають на мотивацію спортсмена

Засоби мотивації	
1	Рішучість і неоднозначність вимог до майстерності спортсмена. Важливість відповідності вимог потенційним можливостям, що сприяють самовираженню спортсмена, підвищенню результативності
2	Розуміння програми тренування і необхідність його виконання, що повинно бути активізуючим фактором
3	Чітке уявлення про значимість тренувальних завдань. Відчуття важливості своєї роботи, що повинно стати основним фактором індивідуальної мотивації спортсмена
4	Вірогідний зв'язок: посилення задоволеності роботою внаслідок позитивної оцінки тренера, колег, адміністрації. Позитивна оцінка підвищує мотивацію спортсмена
5	Балансованість своїх можливостей і відповідальності за їхню реалізацію – найбільш важливий фактор, що впливає на задоволеність і підвищує мотивацію.
6	Самодисципліна повинна стати цінною волею вибору мотивів їхнього посилення і реалізації як спортсменом, так і тренером

Функція контролю. Контроль – це процес, що забезпечує досягнення системою визначеної мети. Він включає встановлення стандартів як загальних, так і індивідуальних щодо виміру реально досягнутих результатів і проведення корекцій, якщо отримані результати відрізняються від установлених стандартів [58, 68, 119, 167, 223].

Під контролем розуміється не прагнення тренера знайти будь-які неправильні дії спортсмена, а своєчасна допомога у вигляді схвалення, заохочення, інших стимулюючих факторів.

У процесі здійснення функції контролю тренер стикається з проблемою перестановки контролю про пророблену роботу й екстраполяцію її на майбутнє. Як зазначає Куликов Л.М. [166]: „Не підлягає сумніву, що краще з 75 % упевненістю знати про помилку, що буде, ніж з 100 % упевненістю знайти вже зроблену помилку. На майбутнє можна впливати сьогодні. Минуле змінити не можна”. Розроблювальна тренером система контролю повинна допускати можливості відхилення від стандартів до їхнього реального прояву. Як правило, це пов'язано з різними реакціями систем організму спортсмена на навантаження.

Проте не можна цілком запобігти майбутнім помилкам. Але, краще знаючи спортсменів, їхні особистісні характеристики, професійні можливості й інші індивідуальні якості, їх можна уникнути. З певною ймовірністю можна передбачати ступінь і особливості помилок, що можуть з'явитися, й ужити заходів для їхнього запобігання. Під час

перспективного планування тренувального процесу доцільно визначити фактори, що можуть призвести до помилок, тобто заздалегідь виділити форми контролю, що дозволяють прогнозувати їхнє виникнення. Наприклад, планування обсягу й інтенсивності навантаження, особливо в випадку їхнього одночасного наростання, а також під час розвитку видів витривалості – загальної і спеціальної, коли виникнення стану хронічного стомлення найбільш імовірно [300].

Отже, наявність усіх форм контролю обов'язкова – оперативного, поточного, етапного і перспективного [119]. Якщо з цієї сукупності усунути будь-яку функцію контролю, то можливе порушення не тільки цілісності всього навчально-тренувального процесу, спрямованого на досягнення мети, але і зв'язків між окремими блоками.

Кожен тренер намагається досягти успіху в роботі, використовуючи можливості свої і спортсмена. Але при цьому він повинен володіти своїми емоціями, налаштовувати себе на виконання запланованих завдань і обирати потрібну тактику взаємин. Якщо тренувальний процес показує, що спортсмен досягає більш високих результатів чи показників оцінки фізичної кондиції, то це не означає, що тренер повинен прагнути покращити результати за рахунок збільшення обсягу чи інтенсивності навантаження. Варто об'єктивно оцінити, чому це відбувається, і якщо результати починають поліпшуватися раніше запланованих термінів, то необхідно терміново зробити аналіз тренувальної роботи й одержати відповідь. Залежно від причин вносяться корективи у планування тренування – продовжувати за колишнім планом, знижувати чи збільшувати які-небудь параметри навантаження. Якщо незаплановане зростання результатів відбувається внаслідок поліпшення техніки виконання основної дії, то це позитивний момент коригування в навантаження вносяться з урахуванням економізації функцій координації рухів, тобто знижуються фізичні витрати. Тут варто зважати на те, що планування етапу удосконалювання технічної майстерності найбільш варіативне, оскільки неможливо заздалегідь передбачати терміни оволодіння спортсменом складних технічних елементів. Доки закони координації рухів у спорті вивчені недостатньо, і основна проблема у керуванні тренуванням пов'язана з технічною підготовкою спортсмена.

Важливо зрозуміти, що тренер, як і будь-хто інший, нерідко користується стереотипами свого мислення чи досвіду і часто переносить їх на своїх учнів. Але набуття різноманітних м'язових відчуттів під

навчання й удосконалювання техніки – це індивідуальний досвід, що набувається у процесі керування своїми рухами, коли, на перший погляд, несуттєва деталь може стати регулятором цілісної дії.

Тренер зобов'язаний розуміти, що ефективність тренування в цілому залежить від спортсмена. Тому він повинен бути особливо чутливим до напруження і визначення стану своїх учнів, прислухатися до думки їхніх власних рухів, м'язових відчуттів і можливої самореалізації. Враховуючи зворотний зв'язок, у якому особливе значення приділяється думці спортсмена, можна більш ефективно вирішити завдання тренування. У даному випадку функція керування зводиться до того, що тренер, „залишаючись ніби в тіні”, уміло направляє і координує дію спортсменів. Спортсмени набувають необхідну відповідальність і самостійність у прийнятті потрібних рішень спочатку під контролем, а потім і без участі тренера. Така функція керування найбільш ефективна в наявності таких умов:

- 1) чіткий поділ повноважень і обов'язків між тренером і спортсменом;
- 2) спортсмени повинні користуватися повною довірою тренера;
- 3) тренувальний процес повинен розглядатися як спільна діяльність тренера і спортсменів;
- 4) тренер не повинен перешкоджати створенню умов для автономного прийняття рішень спортсменом чи командою.

Основна увага приділяється контролю над отриманими результатами як основою ефективного керування. При цьому не завжди береться до уваги те, що могло б бути, тобто прогноз на підставі різних форм контролю. Їхнє значення тільки те, що є отримано відповідно до розв'язуваних завдань чи поставлених цілей. Подаємо схему дій тренера при використанні функції контролю в керуванні тренувальним процесом (рис. 6).

Оцінка результатів контролю ґрунтується на реальних кількісних критеріях. Тренер звертає увагу на найбільш істотні показники, що мають основні значення у визначенні розвитку фізичних якостей, психічних здібностей, формуванні запрограмованих функціональних зв'язків. Контроль над результатами діяльності можна схематично подати в наступному вигляді, зображеному на рис. 7.

Здійснення контролю – це постійне порівняння тренером того, що є насправді, з тим, що повинно бути. Але він дійсний для тих, хто знає, що реально повинно бути, вчасно вказує на це спортсмену, команді та приймає відповідні рішення.

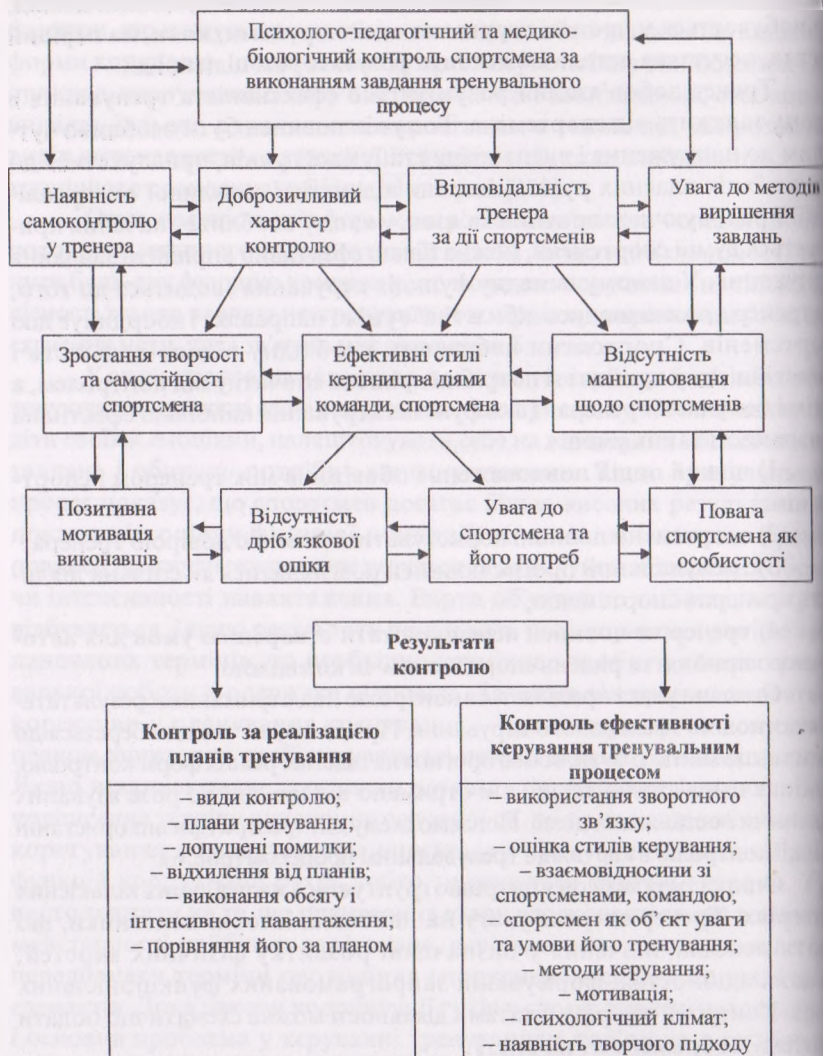


Рис. 6. Використання прямого і зворотного зв'язку при реалізації функції педагогічного контролю у спортивному тренуванні

Контроль за ходом тренувального процесу є безупинним, а не разовою дією. Існує відмінність між контролем над спортсменами, командою і контролем за навчально-тренувальним процесом.

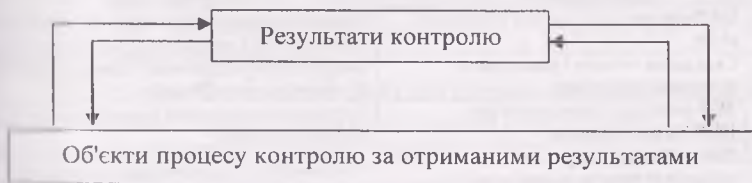


Рис. 7. Об'єкти процесу контролю за отриманими результатами

До об'єктів контролю належать:

- оцінка досягнутих результатів у тренувальному процесі;
- оцінка роботи допоміжного персоналу, який сприяє досягненню визначених результатів діяльності тренера і спортсмена (учених, шварів, менеджера, масажиста та ін.);
- визначення ефективності засобів і методів, що містяться у навчальних тренувальних засобах;
- всебічна оцінка успішності діяльності спортивно-педагогічної системи у ланці „тренер–спортмен”;
- використання зворотного зв'язку для оцінки діяльності стимулювання й інформування спортсмена, команди про реально досягненні і перспективні результати підготовки.

За наявності постійного контролю можна оперативним чином одержувати дані про успіхи і можливі невдачі та зробити висновки на майбутнє. Контроль визначає успішність протікання тренувального процесу. Оцінка основних результатів виконання навантаження і надбання нових функціональних станів, згідно з визначеними завданнями, у періодах і на етапах тренування набуває функцію цілеспрямованого контролю.

Зміст роботи тренера під час виконання усіх функцій керування може бути подано у зіставленні планування й організації тренувального процесу (табл. 3).

Зміст діяльності тренера під час реалізації функцій керування

I. Планування		Організація
1.	Визначення чіткої, ясної і зрозумілої мети	Знання й оцінка професійних і особистісних якостей своїх і спортсмена, членів команди
2.	Складання чіткого і докладного тренувального плану	Знання динаміки розвитку фізичних якостей функціональних процесів
3.	Збір необхідної інформації про розв'язувані завдання	Керування виконанням індивідуальних і командних цілей
4.	Залучення спортсменів до подальшої роботи над тренувальними планами, річними, перспективними	Усвідомлення спортсменами, командою загальних цілей тренувальної роботи
5.	Можливість корекції планів і їхньої подальшої розробки	Запобігання і врегулювання конфліктних ситуацій
6.	Складання прогнозів у тренувальній роботі з результатів і параметрів навантаження	Проведення виховної роботи з використанням соціально-психологічних впливів
II. Мотивація		Контроль
1.	Знання індивідуальних здібностей спортсменів	Доброзичливе проведення й оцінка результатів контролю
2.	Знання потреб спортсменів	Допомога спортсменам у виправленні помилок з техніки рухів, дій
3.	Урахування задоволеності (незадоволеності) спортсменом проробленої роботи	Виягати знаходження у результатах контролю позитивних моментів
4.	Нормальне ділове спілкування зі спортсменами	Чіткість і об'єктивність в оцінці результатів контролю
5.	Знання потенційних можливостей спортсмена	Проведення контролю у формі тренувального заняття (без емоцій)
6.	Знання власних можливостей	Наявність довіри при проведенні педагогічного контролю
7.	Вивчення нових систем і методів тренувань	Уклюдчення нових засобів і методів у тренування

Висновок

1. Контроль – одна з управлінських функцій, що забезпечує досягнення цілей спортсмена, команди, групи.

2. Контроль має включатися в зміст навчально-тренувального процесу і здійснюватися в різних формах.

3. За допомогою контролю можливі виявлення і попередження проблем у тренуванні, що можуть бути заздалегідь усунуті.

4. Тренер повинен бути спостережливим і мати свої індивідуальні критерії оцінки стану і настроїв спортсменів без використання додаткових вправ і тестів.

5. Бажано мати критерій оцінки стану спортсмена після тренування, як правило, це можуть бути вправи на точність.

6. Кількісні критерії результатів контролю необхідно порівнювати з загальноприйнятими й індивідуальними стандартами, заданими спортсмену для визначення подальших дій у конкретній ситуації, характеру і змісту тренування.

7. Контроль – необхідний засіб для одержання інформації про усі види підготовки і функціональних станів спортсмена і дозволяє, відповідно до зворотного зв'язку, приймати об'єктивні рішення щодо керування навчально-тренувального процесу.

Основні слова

Планування – процес вибору мети і рішень, необхідних для її досягнення.

Організація – одна з функцій керування і являє собою структуру, в межах якої ставляться і реалізуються визначені завдання тренування.

Мотивація – система спонукальних стимулів і можливостей спортсмена.

Контроль – процес кількісної і якісної оцінки досягнень проміжних і перспективних цілей спортсменом.

Компетенція – володіння спеціальним комплексом знань, умінь і навичок у діапазоні діяльності.

Повноваження – права й обов'язки тренера і спортсмена.

Стратегічне планування – набір дій і рішень для конкретних стратегій тренування, обумовлених завданнями і метою.

3.4. Зміст групової та індивідуальної мотивації у тренуванні

Роль мотивації у керуванні. Вище було розглянуто мотивацію спортсменів у навчально-тренувальному процесі. Розглянемо питання щодо розрізнення понять мотиву і мотивації, тобто загальної мотивації, пов'язаної з конкретною спортивною діяльністю [5, 25, 43, 126].

Мотив. Це поняття трактується психологами не однозначно і використовується для визначення різних явищ [11, 26, 64, 130, 193, 314]. Іноді терміном "мотив" називають інстинктивні імпульси, біологічні прояви, потреби, бажання, прагнення, мету, установки, ідеали і т.д.

В умовах сучасного спортивного тренування зростає роль і значення людського фактора і тому не можна не враховувати закономірностей людської поведінки і пов'язаної з нею мотивації.

Одним зі способів стимулювання спортсмена є вплив у вигляді схвалення, до якого належить і спосіб "винагорода", заснований на "оплаті" за досягнення конкретних результатів. Варіантом може бути "винагорода за допомогою визначених дій", тобто моральне і матеріальне стимулювання – нагороди орденами, медалями, грамотами, грошові винагороди разові і за певні досягнення, гонорари, преміальні, а для професійних спортсменів і можливість ведення комерційної діяльності.

Спортсмени ставлять перед собою визначені цілі і намагаються здійснити їх, маючи відповідні спонукання для їхнього досягнення. Разом з тим наявність однієї мети не означає, що вона буде досягнута. Спортсмен буде прагнути до її здійснення, якщо вона буде володіти його думками, почуттями, бажаннями. У кожного спортсмена існує визначений стереотип і такі риси характеру, що позначаються на його поведінці, зокрема на тренуванні. Тому одні зважають лише на матеріальні спонукання, як головний стимул, інші – на почуття обов'язку, патріотизму, треті – на те, як уникнути критики, осуду, їм більш притаманне прагнення до популярності, слави. Але мета стає внутрішньою потребою у поведінці спортсмена. Чому спортсмен робить так, а не інакше? Для цього варто розглянути і проаналізувати його поведінку й орієнтацію мотивів.

Термін „**мотив**” означає різні явища, крім перерахованих вище, під ним розуміються визначені спонукання до дій, поведінки. Спортсмени не завжди усвідомлюють, чому вони діють певним чином. Але в основі їхніх учинків завжди лежить визначений усвідомлений чи неусвідомлений мотив, що є приводом до дії. У психології спорту використовується термін "мотивація", тобто сукупність спонукальних сил і можливостей діяльності як усвідомлюваних, так і неусвідомлюваних спортсменом [204, 245, 246].

Мотивація – поняття, що використовуються для пояснення послідовності поведінкових дій, спрямованих на вирішення конкретних завдань, які можуть змінюватися залежно від обставин і ситуації тренувального процесу та станів спортсмена. До мотивації належать моменти активізації, керування реалізацією цілеспрямованої поведінки осіб, які займаються фізичною культурою і спортом. Мотивація відповідає на запитання: чому так, а не інакше діє даний спортсмен. Це

стосується і конкретного тренера, який бере участь у керуванні тренувальним процесом [112, 253].

Опираючись на знання мотивів, мотивації можна визначити, чому тренер, спортсмен обирає ту чи іншу тактику поведінки при вирішенні визначеного управлінського завдання, свідомо виявляючи при цьому активність і прагнучи досягти поставленої мети.

Діяльність тренера мотивується не будь-якими можливими мотивами, а тільки тими, які є значимими в загальній системі його життєвих мотивів і найбільше пов'язані з досягненням визначеної мети тренування. Структурну особливість системи мотивів складає протиріччя бажаного і дійсного.

Дії різних тренерів чи тренера і спортсмена можуть детерминуватися тими самими цілями. Але можлива ситуація, коли ці дії будуть суттєво відрізнятися одна від одної за ступенем активності, завзятості й енергійності. У цьому випадку бажане буде переважати над дійсним. І якщо для тренера реальні результати спортсмена виявилися вищі запланованих (бажаних), то в даний момент активність спортсмена домінує над активністю тренера. Активність керуючої і керованої підсистем часом змінюються і тренувальні плани є своєрідним балансом активності між тренером і спортсменом.

Різні щодо термінів тривалості поточні чи перспективні плани тренувального процесу визначають оптимальну взаємодію тренера і спортсмена в інформаційно-енергетичному континуумі спортивно-педагогічної системи. Як правило, активність тренера має більш інформативний характер, а активність спортсмена – енергетичний. Але в будь-якому випадку система повинна орієнтуватися на "модель потрібного майбутнього" [36], відбиту в завданнях і меті тренувальних планів.

Потрібно зазначити, що типові дії тренера чи спортсмена у різних ситуаціях обумовлюються особистісними факторами, а не диктуються реальними чи потребами навколишнього і внутрішнього середовища. Наприклад, окремі тренери з визначеним набором індивідуальних якостей схильні обговорювати свої професійні питання не тільки на тренуванні, а й в інших неформальних обставинах, перетворюючи свій вільний час і час спортсменів у виробничу нараду.

Кожна людина потрапляє в різні життєві ситуації. У її поведінці виявляються найрізноманітніші мотиви, причому часто малосумісні. Можлива ситуація, коли "спрацьовують" кілька взаємозалежних мотивів. Наприклад, спортсмен, який тренується заради особистого

інтересу, розраховує також і на те, що коли-небудь одержить винагороду за свою роботу. Але при цьому він знає, що таке можливо при досягненні певних результатів.

Багато мотивів має зміст плану тренувального процесу. Звичайне бажання трудитися з'являється в спортсмена тоді, коли він упевнений у необхідності своїх зусиль не тільки особисто для себе, але для тренерів і інших. Доцільно планувати засоби і методи мотивації на різних етапах тренувального процесу.

Зі збільшенням тривалості тренувального процесу прояв і різний рівень реалізації сенсомоторних, психічних і фізичних здібностей стає необхідністю для спортсмена [254]. Це є прояв спортсмена як особистості, причому без натиску тренера, що приносить задоволення від своєї праці і досягнень. У цьому особлива цінність тренувальної роботи, що дає позитивну мотивацію – спортсмен бажає тренуватися і сам прагне до цього.

Позитивна і негативна мотивації. У психології спортивного тренування розрізняють мотивацію двох видів – позитивну і негативну. **Позитивна** – це прагнення домогтися успіху у своїй діяльності. Вони припускає прояв свідомої активності і пов'язана з позитивними емоціями, найчастіше – схвалення з боку тренера. Це найпростіша, доступна, але дуже ефективна форма заохочення, що може бути найбільш застосовна, коли перед спортсменом стоїть вибір форми поведінки, дії чи оцінки власних м'язових відчуттів [92, 146, 204, 246, 306].

Негативна мотивація пов'язана з використанням осуду, несхвалення, що спричинює, як правило, санкцію покарань не тільки психологічних, але і матеріальних. При негативній мотивації спортсмен прагне відійти від невдач, неуспіху. Острах покарань і особливо самобичування призводить до виникнення у спортсмена негативних емоцій. Наслідком цього може бути небажання тренуватися, вияв претензій до себе, тренера, оточуючих. Як правило, при високій критичності до себе спортсмен реально оцінює невдалі виступи, висуваючи претензії тільки до себе – аналізує зміст тренування, своє ставлення до нього і нехтування зробленими зауваженнями і установками тренера.

Відомо, що багаторазове застосування покарання істотно знижує його дію, а на думку Лесгафта П.Ф., формується "злісно-забитий" тип особи. Така психологічна закономірність. Як результат – звикання спортсмен перестає реагувати на покарання. Парадоксально, але факт, що подібного ставлення набуває і матеріальна винагорода. Якщо спортсмен постійно одержує матеріальну підтримку у вигляді зарплати

премії, то згодом вона втрачає своє мотиваційне навантаження, тобто перестас діяти, незважаючи на те, що існує принцип "багато грошей не буває". Спостереження психологів, лікарів, тренерів показують, що навіть остроково діюча негативна мотивація шкідливо впливає не тільки на результати, але і на саму особистість спортсмена.

Стимули. Матеріальне заохочення – це лише зовнішній стимул до роботи, тобто зовнішня мета. Тому багато адміністраторів, менеджерів, тренерів, які не знають закономірностей дії стимулів і психології людини, бачать у матеріальній винагороді досить мотивуючу силу для успішного проведення тренувального процесу. Проте винагорода буде діяти тільки тоді, коли, як стимул, буде постійно збільшуватися. У тієї самої особи чи спортсмена не може бути завжди та сама мотивація. Умови життя і тренування постійно змінюються, під їхнім впливом змінюється особистість і пов'язана з нею мотивація як система спонукаючих сил.

Однакова поведінка спортсменів у тренувальному процесі може мати різну мотивацію. І якщо уміло використовувати її, як стимул, можна впливати на спортсменів чи команду в цілому. Кожен тренер повинен уміти знайти підхід до кожного спортсмена, знаючи і уміло використовуючи індивідуальну мотивацію, тобто його інтереси, погляди, прагнення, потреби тощо.

Фахівці в галузі інженерної психології й ергономіки у своїх дослідженнях довели, що наймогутнішим мотивуючим засобом у поведінці є зацікавлення роботою [1, 45, 78, 94, 125]. Найтяжчим моментом у спортивному тренуванні є монотонна робота (наприклад, під час розвитку таких якостей, як витривалість і координація рухів). Незважаючи на необхідність її проведення в тренувальному процесі, монотонна робота негативно діє на психіку, не стимулює активність спортсмена до роботи, не вимагає серйозних розумових операцій. "Робота банісі клітини", чи "стан амеби", – показники відображення монотонності роботи, що цілком усувають творчість, пошук регуляторів дій, позитивних установок і практично нейтралізують мотивацію [214].

В умовах монотонного тренування можна планувати тільки удосконалювання і доведення до автоматизму окремих елементів структури рухів і виробляти у спортсменів таку якість, як терпіння. У даній ситуації спортсмен зосереджує свою увагу тільки на простих рухах, виконуваних окремо, не бачачи кінцевого результату своєї роботи. Відбувається "відчуження праці". У таких випадках, якщо

тренування щодо своєї монотонності дуже тривале, воно збіднює тренувальний процес, зумовлює незадоволеність і призводить до негативної мотивації, що у кінцевому підсумку виявляється у небажанні тренуватися. Тому необхідність монотонності у тренуванні повинна обмежуватися 3–6 тижнями на етапах загальнофізичної чи спеціальної фізичної підготовки. Разом з тим необхідно дотримуватися тренувального правила „розмаїтість у монотонності”. Йдеться про формування функціональних станів, що вимагають на початковому етапі роботи „накопичення”, потім – „збереження” і розрядку енергопотенціалу вже в умовах, наближених до змагальних. При такій послідовності варіативність тренувальних засобів зводиться до мінімуму, оскільки кожен засіб за своїм змістом і фізіологічним впливом дає енергетичне „збільшення” протягом визначеного часу. Виникаюче почуття монотонності – це своєрідна захисна форма опору щодо систем організму спортсмена усупереч утворення нової функціональної системи з іншими незвичними властивостями, що не притаманні людині у звичайному стані. Усе це стосується розвитку спеціальних фізичних якостей з новими сенсорними моторними відчуттями і якістю координації рухів [11, 54, 67, 92, 101, 184, 216, 230, 266].

Чим більшим запасом знань володіє тренер, чим вища його кваліфікація, тим більше він буде прагнути до цікавого тренування, доповнюючи необхідною розмаїтістю етапи монотонної роботи. Для спортсмена головне, щоб зміст процесу роботи приносив задоволення, а не тільки матеріальне заохочення за працю.

Якщо тренування цікаве щодо свого змісту, то спортсмен самостійно актуалізує здібності і більш ефективно реалізує свій психомоторний і руховий потенціал. Якщо тренер і спортсмен привносять обопільну активність у тренувальний процес, щоб зробити його більш цікавим і задовольняючим запиту, то простежується позитивна мотивація навіть в умовах монотонної роботи.

При зміні з будь-яких причин мотивації незмінно змінюється ставлення спортсмена до праці. Отже, плануючи етап монотонної тренування, тренер повинен контролювати чи створювати умови для того, щоб спортсмен не втрачав мотивації до тренування.

Якою б не була праця, вона завжди має визначений сенс і зміст. Зміст – це те, заради чого він здійснюється, тобто досягнення мети, результату. Зміст праці – це те, що переживається і переноситься спортсменом як щось важливе й істотне, пов'язане з потребами і

реалізацією своїх актуальних і потенційних здібностей. Якщо тренувальний процес хаотичний, у ньому відсутня будь-яка система підготовки, то тренування позбавляється змісту, стає абсурдом, викликаючи у спортсмена психологічний дискомфорт. Відомий міф про Сізіфа є кращим прикладом цього. Якби спортсмен міг змиритися з відсутністю змісту у тренувальній роботі, то відчував би постійну незадоволеність.

В основі людської життєдіяльності лежить задоволення основних, а в тренуванні – базових потреб. До них належать матеріальні і фізичні потреби, а також необхідність у фізичному і психологічному задоволенні. Крім того, людина задовольняє соціальні і духовні потреби у спілкуванні, визнанні, дружбі, самовираженні і т.д. У пошуку сенсу життя тренування повинне стати особливим видом потреби для спортсмена. Це важливий фактор розвитку структури особистості щодо продуктивної діяльності. Незадоволення потреби призводить до непевності, зниження ефективності, а як наслідок – до невдач.

У практичному аспекті мотивацію варто розглядати щодо ефективності керування поведінкою спортсмена чи команди. Врахування мотиваційних особливостей поведінки має важливе значення для підвищення ефективності діяльності як тренера, так і спортсмена. Тут необхідно виділити основні критерії, що мотивують організацію й успішність тренувального процесу.

1. Кожен рух і дія в тренуванні вимагає осмислення. Це стосується як тренера, так і спортсмена.

2. Спортсмен завжди хоче показати свою значимість у прояві своїх здібностей і брати участь у рішеннях, що пов'язані з удосконалюванням техніки і тактики основної дії.

3. Спортсмен завжди хоче проявити себе у тренуванні, більше дізнатися про себе за результатами контролю і змагань, тобто мати доказ того, що він щось може.

4. Кожен спортсмен має свою думку про те, як поліпшити тренування й організувати його.

5. Якщо керування тренувальним процесом перебуває на певному рівні, завжди зменшується значимість спортсмена. Він же прагне до протилежного – відчувати свою значимість.

6. Кожен спортсмен чи команда прагнуть до досягнення успіху. Якщо – не реалізовані цілі.

7. Успіх без визнання призведе до розчарування і зниження ефективності. Кожен спортсмен, який має високі досягнення, має право розраховувати на визнання і будь-яку форму заохочення.

8. Спортсмен негативно ставиться до прийняття різних змін тренуванні без їхньої участі.

9. Більшість спортсменів прагнуть у процесі тренування одержати нові знання. До підвищених вимог спортсмени ставляться краще, ніж до занижених.

10. Великою проблемою є можливість для спортсменів мати умови для прояву ініціативи і реалізації своїх можливостей, а також прагнення до набуття індивідуальної відповідальності в підсистемі "витрачає зусилля – результат".

Рушійні сили поведінки спортсмена. Вони закладені у складі структури людської діяльності, детермінованій різними мотиваціями залежно від індивідуальних якостей. Спортсмен як особистість активно бере участь у формуванні власної мотивації. Спортсмен із низькою самооцінкою шукає причину невдач у собі. З високою – поза собою: тренері, допоміжному персоналі чи обставинах.

Кожен тренер має суб'єктивне уявлення про те, як потрібно спілкуватися зі спортсменами. У найбільш спрощеній формі виділяються два можливі варіанти впливів на спортсмена.

"Підхльостування" має форму підвищеної уваги і визначається за отриманим ефектом у тренуванні чи змагальним результатом. Спортсмен, який отримує позитивну підтримку, відчуває себе більш упевненим і сильним. "Підхльостування" може бути: словесне чи у вигляді рукостискання, посмішки, жестів та ін.

Жорсткою поведінкою можна деякою мірою підвищити мотивацію спортсмена, проте не всі спортсмени однаково на неї реагують. Деякі виявляють відповідну агресивність, ворожість, інші – почувати страх осудження і покарання, що негативно позначається на їх робочому стані. Відомо, що багато тренерів більше люблять карати, ніж охочувати. Але навряд чи такий підхід підвищить ефективність тренувального процесу. Спортсмени починають витрачати додаткові зусилля, щоб уникнути покарання, у кінцевому підсумку така мотивація має негативний заряд і зайві енергетичні витрати на його нейтралізацію.

Висновок

1. Мотивація в практиці керування займає основне місце. Найважчою з функцій керування є мотивування праці тренерів і спортсменів.

2. Характер взаємин між тренером і спортсменом проявляється у формі задоволеності і незадоволеності тренуванням.
3. Спортивно-педагогічну систему „тренер – спортсмен” доцільно розглядати як єдину систему, елементи якої тісно взаємодіють між собою, зберігаючи складну структуру взаємодії.
4. Правильне формування мотивації тренером приводить до більш успішної адаптації спортсмена до умов тренування і є запорукою ефективності тренувального процесу.
5. З метою підвищення продуктивності тренування керівники всіх рівнів, у тому числі і тренер, повинні мати уявлення про можливі шляхи і форми мотивування спортсменів. Тренер залишається головною ланкою в цьому процесі, орієнтуючи мотивацію спортсмена на отримання результатів і нові досягнення.

3.5. Вирішення завдань керування у навчально-тренувальному процесі

Організація будь-якого рівня складності для здійснення ефективної діяльності припускає визначення мети, що у практиці керування стає управлінською. Відповідальним за вирішення завдань у тренувальному процесі є тренер. Основний зміст його діяльності реалізується через послідовне вирішення управлінських завдань на всіх етапах планування тренування.

Вирішення завдань керування ґрунтується на виділенні складних відносин між різними елементами системи. Зміст завдання повинен включати досягнення запланованих результатів, формування спеціалізованих функціональних станів, тобто при відомих умовах шукати найбільш ефективні шляхи ефективного вирішення завдань. Використовуючи термін „завдання”, мають на увазі проблему, вирішення якої передбачає творчу діяльність з чітким функціональним призначенням.

Вирішення завдань може мати кілька змістів: рішення як план, рішення як метод реалізації завдання; рішення як процес виконання плану; рішення як результат досягнення запланованих тренувальних завдань.

Коли говорять про вирішення завдання, мають на увазі процес вирішення проблемної ситуації. Управлінські завдання можна віднести до категорії творчих і розглядати їх не тільки як розвиток проблеми, але і як розвиток самої проблеми. Одночасно мета чи завдання є екстраполяція майбутнього запланованого, але ще не досягнутого результату. Необхідною передумовою успішного вирішення завдань є

усвідомлення найбільш значимих параметрів мети і спроба їх включення у конкретну виконавську діяльність. Наприклад, плануючи підвищення швидкості бігу, ми виходимо з того, що її параметри, частота довжина бігових кроків є об'єктами тренування, а тренер вирішує завдання щодо збільшення цих характеристик із застосуванням визначених методик і тренувальних засобів.

У процесі вирішення завдань керування реалізуються інтелектуальні й особистісні можливості тренера і спортсмена. Найбільш типовими стилями мислення тренера є такі:

- системний, при якому увага акцентується на визначенні методів вирішення завдань, розділяючи його на окремі більш прості компоненти;
- інтуїтивний – характеризується високим ступенем усвідомлення проблеми і прагненням використовувати різні методи вирішення завдань;
- аналітичний – відбиває характер зосередженості на окремих деталях проблеми з використанням відомих рецептів і способів вирішення завдань;
- синтетичний, якому притаманні прагнення до встановлення відносин чи залежності між різними частинами проблеми, що відрізняється тривалим пошуком, при якому не завжди відкриваються істинні зв'язки між елементами.

Управлінські завдання мають такі спеціалізовані характеристики:

- а) завдання можуть мати невизначені, а в деяких випадках суперечливі умови;
- б) у завдання може бути відсутня достатня інформація про можливі засоби і методи його вирішення;
- в) відсутні чіткі алгоритми вирішення;
- г) завдання часто вирішується в умовах дефіциту часу.

Невизначеність завдання вимагає від тренера, викладача додаткових знань, що забезпечують формування нових спеціалізованих функцій чи станів, що виникають у тренувальному процесі. Професійний тренер повинен при повному розумінні завдання залишати для спортсмена певну частину невизначеності, що дозволяє підвищувати його активність щодо виконуваної роботи. Це стосується окремих елементів техніки рухів, освоєння нових обсягів чи зон інтенсивного навантаження. За недостатності інформації, пов'язаної з пошуком засобів вирішення завдання, необхідно пам'ятати про те, що повна часткова відсутність інформації збільшує активність гормональної

системі і сприяє виникненню емоцій. При цьому відбувається порушення об'єктивної взаємодії між впливами і відповідними реакціями систем організму спортсмена. Зворотний зв'язок в оцінці спортсменом своїх суб'єктивних станів змінює точність виконання рухових дій. Як правило, підвищена збудливість супроводжується збільшенням частоти нервових скорочень та інших змін функціональних станів. Спортсмен потрапляє в „нові умови”, що вимагають вироблення додаткових пристосувальних реакцій, що викликають підвищення енергетичних витрат на виконання вправ.

За відсутності чітких алгоритмів вирішення завдання створюються передумови для формування і використання функції самоорганізації та додаткового інформаційного й енергетичного резерву, що підвищує продуктивність рухової діяльності. Вирішення завдання в умовах дефіциту часу дозволяє істотно підвищувати мобільність спортсмена, швидкість переробки інформації й ухвалення рішення. Набуті психологічні якості в умовах дефіциту часу вимагають у подальшому тренуванні закріплення й усвідомлення нової інформації [254].

Отже, розглянуті особливості управлінських завдань дозволяють визначити тренувальний процес новим змістом і підвищувати активність тренера і спортсмена в умовах реалізації запланованого навантаження.

Класифікація управлінських завдань. Тут необхідно виділити критерії, за якими вони можуть класифікуватися. На підставі досвіду роботи провідних тренерів і особистого досвіду можливо використувати такі критерії в оцінці управлінських завдань:

- 1) змістовний, коли всі управлінські завдання можуть бути розділені на істотні і малозначимі;
- 2) критерій виконання завдань, на підставі якого управлінські завдання можуть бути розділені на розв'язувані і не розв'язувані;
- 3) знання тренера про завдання, відповідно до цього критерію завдання керування поділяються на ті, що належать до компетенції, обов'язків тренера, і ті, що входять до сфери діяльності;
- 4) ступінь функціональних витрат. Завдання поділяються на легкі і важкі. До "легких" належать поточні завдання щодо ЗФП, звичні за обсягу й інтенсивності навантаження, проведення педагогічного контролю та ін.

При вирішенні управлінських завдань кожен тренер використовує систему об'єктивних і суб'єктивних оцінок. Крім того, у тренера визначена система уявлень про ієрархію вирішення завдань. Наприк-

лад, з розвитку якої фізичної якості починається цикл підготовки, як цьому відбувається чергування параметрів обсягу й інтенсивності, а яких видів регуляції і координації рухів починається технічна підготовка – просторового, тимчасового чи динамічного тощо?

Відповідно до власних уявлень, що формуються на підставі знань тренер оцінює в навчально-тренувальному процесі:

- які завдання потрібно вирішувати обов'язково;
- які завдання у виняткових випадках можна не вирішувати;
- які із завдань можна вирішувати тільки при визначенні функціональних станів спортсмена.

Завдання за своїм змістом визначають реально запланований обсяг тренувальної роботи. У тренувальному процесі немає другорядних завдань, а є менш значимі. Причому до останніх значимих належать ті вирішення яких уже відбулося – досягнутий певний рівень розвитку фізичних якостей чи функціональних станів. Щодо змісту, то істотні завдання можуть перейти у свою протилежність, якщо вони не були вирішені в потрібний час. Наприклад, при розвитку швидкості у змагальному періоді, як істотного завдання у тренуванні спринтера, повинні передувати підготовка на етапах силової і швидкісно-силової підготовки.

Для тренера, який працює зі спортсменами різного рівня підготовки, найбільш важливим є чітке встановлення ступеня значимості управлінських завдань, вибравши з них найневідкладніші для першого чергового вирішення й у визначеній функціональній послідовності. Така стратегія планування і реалізації буде найбільш доцільною. Окремі тренери часто беруться за вирішення одночасно багатьох завдань, реалізація яких практично неможлива. На жаль, такий висновок тренер робить через певний час, який можна вважати втраченим.

Для спортсменів різної кваліфікації існують свої рівні керування з різними актуальними завданнями, що включають проблеми різного ступеня складності.

У роботі тренера існують різні труднощі: об'єктивні і суб'єктивні. Найявніші труднощі у вирішенні управлінських завдань не завжди дають можливість тренеру вибрати правильну, найбільш оптимальну стратегію і тактику тренування, що часто призводить до помилок у прийнятті рішень. Неправильний вибір стратегії підготовки спортсменів, як правило, обумовлений недооцінкою чи переоцінкою складності розв'язуваних завдань. У подібних ситуаціях тренер не може правильно порівняти управлінські можливості для оптимального рішення. Більш

що, можлива неправильна оцінка проробленої роботи, як наслідок неправильно прийнятих раніше рішень.

Кожен тренер змушений вирішувати завдання різної складності. Ізрують загальні актуальні проблеми для всіх рівнів підготовки спортсменів, змінюється тільки їхнє співвідношення залежно від етапів і періодів тренувального процесу, а також суб'єктивні й об'єктивні умовності у вирішенні управлінських завдань. Чіткий поділ на розв'язувані і нерозв'язувані є основою ефективної роботи тренера. Проблеми особистісного характеру пов'язані з керуванням щодо кожного окремого взятого спортсмена. Тут, насамперед, враховуються морфофункціональні характеристики, генетична схильність спортсмена щодо сенсомоторних і психофізичних якостей, особистісні характеристики – вольові якості, найбільш характерні мотивації. Індивідуальний підхід до вирішення завдань полягає у пристосуванні до специфічних особливостей удосконалювання у конкретному виді спорту. Основний акцент тренування більше зорієнтований на відповідні реакції систем організму спортсмена на навантаження і формування спеціалізованих функціональних станів. Великого значення набуває інтегративний зв'язок і усі види сенсорних корекцій, а педагогічний контроль отримує функцію регулятора тренувального процесу.

Висновки

1. Управлінські завдання у тренувальному процесі належать до творчого виду творчих завдань.
2. Вони мають свої особливості і специфіку. Пошук засобів і методів для вирішення завдань ускладнюється в умовах дефіциту часу і повноти неповної інформації про зміст завдання. Такі ситуації найчастіше виникають у предзмагальній підготовці й в умовах змагань. Для ситуації й евристики тренера і спортсмена у вирішенні управлінських завдань важко переоцінити.
3. Існує кілька видів управлінських завдань у тренуванні, що вимагають різного підходу до їх вирішення.
4. Діяльність тренера заснована і реалізується на визначенні і вирішенні завдань керування у тренувальному процесі.
5. Для вирішення управлінських завдань недостатньо тільки логічного мислення, найчастіше вони вимагають від тренера нешаблонного мислення.

6. У діяльності тренера наявні як об'єктивні, так і суб'єктивні труднощі, подолання яких сприяє більш успішному вирішенню завдань керування у тренуванні.

7. Суб'єктивний фактор є основним у вирішенні управлінських завдань, якщо він заснований на об'єктивних даних тренувального процесу і педагогічного контролю.

Основні слова

Керування – система координованих дій, спрямованих на досягнення визначеної мети.

Організація:

- а) структура, у межах якої ставиться і реалізується визначена мета;
- б) функція керування щодо координування роботи усередині організаційної структури і визначає оптимальну взаємодію функції системи організму спортсмена у процесі роботи і відновлення.

Завдання – проміжна чи приватна мета, зміст її задається визначеними умовами і критеріями.

Відповідальність – зобов'язання тренера перед спортсменом і спортсмена перед тренером і собою визначати завдання та забезпечувати його задовільне вирішення відповідно до плану підготовки.

Рішення – вибір альтернативного варіанта параметрів навантаження, змісту дії і структури рухів.

Зворотний зв'язок – реакція на повідомлення чи одержання об'єктивної інформації під час тренування, а також результат педагогічного та іншого видів контролю.

Раціональне рішення – вибір дії, підкріплений результатами аналізу попередньої і нинішньої роботи.

Ризик – рівень невизначеності у прогнозуванні тренером чи спортсменом результатів, є джерелом передстартової „лихоманки” та інших станів з підвищеною збудливістю, найчастіше виникає як форма емоцій, що виникають у результаті браку інформації про стан і ситуацію.

4

УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ У СПОРТИВНО-ПЕДАГОГІЧНИХ СИСТЕМАХ

4.1. Мотивація у прийнятті управлінських рішень

На будь-якому етапі навчально-тренувального процесу тренер приймає управлінські рішення. Наукові дослідження довели, що участь у прийнятті рішень є важливим організаційним і мотиваційним фактором [8, 25, 71, 83, 131, 142, 157, 187, 230]. Вважається, що й участь спортсменів у плануванні тренувального процесу повинна бути максимальною, особливо із зростанням майстерності, оскільки цим забезпечується найкраще розуміння планів і цілей, а також спільне зусилля до їх реалізації спортсмена і тренера.

Жмарев Н.В. [112] прийшов до висновку про те, що мотивація у сфері виконання конкретних управлінських рішень тим сильніша, чим більше безпосередніх учасників виконання завдань беруть участь у прийнятті рішень.

До мотиваційних факторів можна віднести позитивне відношення спортсменів до особистості тренера, а також до його виховної позиції. Якщо спортсмен у чомусь провинився, тренер повинен критикувати чи виправити не особистість свого спортсмена, а його конкретні дії, вчинки. У практиці керування спортивним тренуванням відоме прийняття двох видів рішень – індивідуальних і колективних. Вони визначаються характером діяльності, складністю розв'язуваної проблеми і чисельністю спортсменів – одного, групи чи команди. Під час вирішення складних комплексних проблем, пов'язаних з перспективним плануванням чи тактикою поведінки спортсменів в умовах змагань, обумовлених наявністю людського фактора (керування тренуванням, комплексування команд, розподіл рольових функцій гравців і т.д.), звичайно використовуються колективні рішення [85, 97, 117, 129, 153, 190, 228].

При вирішенні завдань, пов'язаних з тактико-технічною стороною тренування і змагань, особливо в індивідуальних видах спорту, достатньо індивідуальних рішень. Мотиваційні дії, що виходять від

тренера, можуть бути різними – від прагнення показати свої професійні переваги над спортсменами, орієнтації на лідерство у сфері знань в обраному виді спорту, переваг у володінні інформацією до реалізації особистих значимих для тренера цілей – одержання матеріальних благ, звання слави та ін.

Мотивація поведінки спортсменів у системі „тренер–спортсмен” виявляється у прагненні поступитися ініціативою, активністю тренеру з визначених причин, таких як небажання викликати критику у випадку невдалого виступу чи зняти із себе відповідальність за невиконання тренувальних планів, зобов’язань та ін.

Важливим моментом є, коли мотивація тренерів, які приймають рішення, формується в умовах діяльності експертної групи. У такій групі, що поєднує тренерів за інтересами чи спеціалізацією, кожен з них виступає як незалежна особистість, яка реалізує свій потенціал знань і досвіду в максимально доступному ступені, тобто, як експерт. Тренери більш повно самореалізуються, що може бути вищим рівнем задоволення соціальних потреб.

Слід зазначити, що кожен тренер–учасник експертної групи виходить з індивідуальної мотивації, а в деяких випадках виникає прагнення вважати свою найправильнішою. Проте кожен тренер має право відстоювати своє рішення чи ідею. У групі тренерів важливо визначити найбільшу кількість можливих варіантів, з яких можна одержати оптимальне рішення.

В умовах колективного прийняття рішень у складі тренерів лікаря, наукового консультанта, спортсменів відбувається деперсоналізація у прийнятті рішень. Щодо кожного запропонованого рішення та повинна бути сформульована велика кількість аргументів ”за” і ”проти”. При цьому кожному, хто брав участь у прийнятті рішення, дається можливість висловити свою думку.

Сумніви також мають право на існування, особливо якщо вони аргументовані. Безумовно, лідером у прийнятті рішення залишається тренер, але не завжди ”останнє” слово належить йому. Тут важливо, щоб найбільш відповідальна за прийняте рішення особа не відкидала суджень інших учасників обговорення проблеми.

Орієнтованому на успіх тренеру властива позитивна мотивація, висока довільна активність, в основі чого лежить прагнення реалізувати прийняте рішення і перевірити його правильність. Тренер з позитивною мотивацією проявляє самостійність і впевненість у своїх

навіть допускаючи ризик у виборі засобів і методів вирішення тренувального завдання. Він повинен бути впевненим у правильності своїх дій. Беручи на себе відповідальність і будучи упевненим у своїй правоті, такий тренер шукає і знаходить адекватні засоби для реалізації прийнятого рішення [63, 85, 95, 113, 139, 146, 277].

Протилежний приклад – тренер, який налаштований на запобігання невдачі, неуспіху у своїй діяльності, тобто негативно мотивований. Він не може проявити належну активність, боїться діяти в напрямку досягнення мети. Такий тренер намагається уникнути відповідальності, самостійності, оскільки над ним висить страх дій без указівок "зверху". Він боїться невдачі і не приймає ризику. З одного боку, боїться приймати рішення, а з іншого – через страх невдачі не прагне до повної реалізації. Він намагається уникнути помилок і покарань, а прагнення діяти безпомилково призводить до протилежного ефекту – помноження помилкових дій.

Характер мотивації в діяльності тренера впливає на його ставлення: а) приймати чи не приймати управлінські рішення, якщо йдеться про індивідуальне рішення; б) визначити свою думку, коли приймається колективне рішення.

У практиці керування тренувальним процесом зустрічаються кілька типів тренерів, які можна розділити на такі категорії [112, 223, 306, 325]:

1) лідер, який прагне досягти успіху в роботі, вважає себе покликаним нести за собою виконавців рішень. Не боїться ризику, позитивно мотивований, активний. Вважає себе значимим;

2) одинак, „нарцис”, орієнтований більше на власну значимість, ніж на групу спортсменів, команду, прагне до індивідуального прийняття рішень. Діє з оглядкою, до ризику ставиться занадто обережно. При внутрішній непевності, зовні самовпевнений, критики не любить і не приймає;

3) негатив („тіньовик”), негативно мотивований, уникає самостійності, категоричний проти ризику, тримає себе в тіні. Він боїться приймати рішення, як правило, ”ховається” за групу, команду, спортсмена, намагаючись скинути із себе тягар відповідальності. Не любить приймати свої рішення, лідером не є і не прагне до цього;

4) нігіліст („дофеніст”) відрізняється низькою активністю в роботі, має невротичні тенденції у поведінці. Намагається не йти на контакт ні з керівництвом, ні зі спортсменами. Прагне уникнути

тенденції, де потрібна активність, самостійність, ризик і т.п. Відкидає будь-які новинки і заперечує з будь-якого приводу. Найпереконливіші аргументи для нього не існують. Збереження таких позицій робить його професійно непридатним для прийняття рішення і тренерської роботи.

Оцінюючи мету як засіб керування, тренер найчастіше виходить із суб'єктивної логіки в оцінці значимості проблеми, а також можливих наслідків у прийнятті рішень. Він визначає і формулює мету тоді, коли вважає її значимою. А у процесі тренування прагне формувати у своїх спортсменів активне ставлення до роботи, намагаючись створити умови для позитивної мотивації, незалежно від характеру і змісту навантаження.

Необхідно пам'ятати, що ефективність тренувальної роботи і позитивна мотивація перебувають у прямій залежності. Для впливу на спортсменів тренер повинен дотримуватись визначених правил у своїй роботі.

До них належать такі:

1. Не боятися ризику, бути спрямованим на досягнення успіху в роботі.

2. Заохочувати самостійність і творче відношення спортсменів до тренування.

3. За необхідності допомагати в роботі спортсменам.

4. Не відмовлятися від прийнятого рішення, яким би непопулярним воно не було, і не відкладати його реалізацію.

5. Вчасно й об'єктивно інформувати спортсмена про його функціональні стани і готовність до визначеного результату.

6. Правильно розподіляти час на вирішення поточних і перспективних завдань.

7. Бути об'єктивно вимогливим до спортсмена, не перебільшуючи і не зменшуючи його можливості і здатності.

8. Відзначати навіть найменше досягнення спортсмена і робити його надбанням гласності.

Тренер впливає на спортсменів чи команду такими можливими способами:

а) на членів групи, команди;

б) на кожного окремого спортсмена через групу, команду.

Тренер, який відсторонюється від проблем колективу, не може ефективно працювати і впливати на своїх учасників. Чим ближчий він до групи, тим сильніший його вплив на окремих спортсменів, групу чи команду в цілому. Узгодженість у взаєминах тренера і спортсменів

ороні вибору оптимального управлінського рішення. А наявність суперечливих думок звичайно збільшує психічну напруженість у колективі, що призводить до конфліктів з негативними наслідками для спортсменів, що знижує імовірність реалізації прийнятого рішення. У таких ситуаціях є варіант компромісного вирішення проблеми, що дозволяє перебороти протистояння різних позицій і підходів. Однак компроміс не завжди приводить до ухвалення вдалого рішення, він лише задовольняє тих, хто дискутує щодо даного питання. У тренувальному процесі все повинно бути об'єктивним і "прозорим", а компроміс є поверховою і неефективною формою згоди, оскільки лише зовні узгоджує різні думки, зневажаючи дійсне становище і задовольняючи менш компетентних у даному питанні учасників дискусії. Якщо виникають компромісні ситуації у тренера і спортсменів високого класу, вони невдовзі призведуть до розриву, оскільки компроміс – це довіра наолюдовину.

Управлінські рішення – це вибір альтернативи, тобто способу вирішення виникаючої проблеми, що перешкоджає успішному просуванню до мети. Вони є істотними у роботі тренера. Відомий фахівець у галузі проблем сучасного керування Тихомиров Ю.А. [296] визначає прийняття рішень у такий спосіб: "Прийняття рішень – це інтегральна частина керування організацією будь-якої складності. Більше ніж будь-яке інше компетентність у даній сфері відрізняє менеджера від не менеджера і, що важливо, – ефективно працюючого менеджера від його неефективно працюючого колеги".

Як відомо, рівні керування бувають різними, тому існують розходження у прийнятті рішень [239, 259, 296].

Види рішень. Кожне рішення відповідає на ряд питань. Одним з видів є організаційне рішення. Це вибір, що повинен зробити керівник будь-якого рівня, тренер, спортсмен для виконання своїх прямих обов'язків.

Ціль організаційного рішення – досягнення мети, що ставиться перед функціональною системою різної складності. Най-ефективнішим рішенням є вибір, що буде справа реалізовуватися і внесе найбільший вклад у досягнення кінцевої мети.

Звичайно виділяють запрограмовані і незапрограмовані рішення [46, 134, 154, 167, 287]. При запрограмованих рішеннях кількість можливих альтернатив обмежена. Незапрограмовані рішення мають місце у ситуаціях, що передбачити заздалегідь практично неможливо і є невизначеними, випадковими. У тренувальному процесі вони зустріча-

ються у ситуаціях, що пов'язані з невизначеністю вибору засоби досягнення мети – несподівана зміна параметрів навантаження, застосування неперевіраних вправ, хронічні помилки в техніці обрання виду, зміна мотивації спортсмена, травми і тощо.

Процес ухвалення рішення не можна розглядати окремо від усього керування тренувальним процесом [225]. Будь-яке рішення, що приймає тренер, може мати як позитивні, так і негативні наслідки. Крім неуправлінське рішення повинне не тільки врівноважувати сукупність речливі ситуації, що постійно виникають у тренуванні, але і коректувати її спрямованість у випадку відхилення реальних результатів від запланованих [230]. Варто також пам'ятати, що рішення чи вибір засобів і методів, які торкаються цілісного розвитку функцій організму при позитивних результатах у післядії чи кумулятивному ефекті обов'язково будуть мати вплив, пов'язаний з регуляцією окремих ланок цілісної системи [215, 254]. Асинхронність розвитку функцій є наслідком закономірності при різноманітному розвитку фізичних якостей. Тому організацію тренувального процесу варто розглядати з позиції системного підходу, з огляду на можливі наслідки прийняття управлінських рішень для всіх його компонентів. Особливо це стосується інформаційно-енергетичного змісту навчально-тренувального процесу і змагальної діяльності. Тренер завжди повинен пам'ятати про те, що вирішення управлінських завдань – це психолого-педагогічний процес, у якому не завжди вдало спрацьовує тільки логіка чи інтуїція. У ході рішення переплітаються зовнішні і внутрішні фактори – соціальні умови, особистісна зміна, інтуїція, емоції, функціональні стани, характер навантаження тощо [11, 55, 68, 73, 87, 102, 119, 213, 308].

Інтуїтивні і раціональні рішення. Тренери, опираючись на досвід здібності особистості, схильні розглядати окремо інтуїтивні і раціональні рішення. Вони стверджують, що основний критерій вибору рішення – це результат. Через важливість даного питання розглянемо його більш докладно.

Під інтуїтивним рішенням розуміється вибір, зроблений тільки на основі відчуття, що він є правильним, і немає чіткого пояснення такому вибору. У випадку ухвалення інтуїтивного рішення тренер не намагається зважувати свої аргументи „за” і „проти”, хоча, за твердженнями дослідників, багато управлінських рішень приймаються інтуїтивно. Тут виникає своєрідна „зона ризику” і інтуїтивний вибір рішення все-таки за своїм змістом використовує досвід і майстерність тренера. II

Фактори чітко не усвідомлюються тренером, оскільки постійно присутні в його діяльності. Тому інтуїтивне ухвалення рішення має більш складну основу, ніж це здається [92].

У практиці своєї роботи тренери застосовують також раціональні рішення, засновані на судженнях, розрахунках, аналізі зробленої роботи [239]. Такі ситуації характерні тим, що тренер вибирає альтернативу, виражену в кількісних критеріях у сполученні з раніше зробленим її використанням.

Найскладнішими управлінськими рішеннями є такі, у яких присутній людський фактор, до якого входить інформація тренера і спортсмена, мотиваційні, особистісні та інші суб'єктивні змінні. Передбачити результат дії цих змінних у їх складних сполученнях практично неможливо. Для прийняття рішень у ситуаціях дії людського фактора недостатньо одних тільки суджень. Тому прямолінійний підхід не є основним достоїнством, що дає ефективний результат.

Альтернативи вибору рішень. Наступним етапом у прийнятті рішень є формулювання набору альтернативних рішень. Як показує практика планування навчально-тренувального процесу, наявність занадто великої кількості альтернатив викликає тільки невизначеність і плутанину. Тому тренер переглядає лише частину можливих альтернативних рішень. Як правило, за основу береться така альтернатива, що відповідає визначеним стандартам і має об'єктивні кількісні критерії. До них належать показники тактико-технічної майстерності, рівень розвитку фізичних якостей і психофункціональні показники спортсмена [68, 251, 301].

При виборі альтернативного рішення тренер визначає переваги і недоліки кожної альтернативи, а також можливі наслідки їхнього використання. Для визначення цієї імовірності тренер може використовувати визначені критерії з прогнозуванням на основі конкретних результатів. Тому через обставини тренер вибирає рішення, що тією чи іншою мірою можуть бути прийнятними, але не завжди найкращими з можливих.

Реалізація рішення. Процес рішення управлінської проблеми не зводиться тільки до вибору альтернативи. У практиці тренування тренери найчастіше покладають ухвалення рішення на спортсмена, який повинен реалізувати його. В інших випадках тренер це робить сам, не консультуючись з іншими, зокрема зі спортсменами.

Зворотний зв'язок. Рішення здійснюється тільки після включення до тренувального процесу всього механізму керування, і насамперед, що організовує і мотиваційну функцію. Процеси прийняття і реалізації управлінського рішення органічно містять у зворотний зв'язок. Система

контролю і корекції необхідна для узгодження реальних результатів із запланованими. За результатами зворотного зв'язку оцінюють наслідки прийнятого рішення. Власне кажучи, це оцінка того, що відбувалося „до” і „після” реалізації прийнятого рішення. Оцінка реалізації рішення проводиться за допомогою різних видів контролю: оперативного, поточного, етапного (Запорожанов В.А., 1995).

Ефективність рішення. Процес рішення конкретного управлінського завдання в багатьох випадках має подібність із процесом прийняття рішень. Основними критеріями є параметри: якість рішення і згода з ними тих, хто його буде реалізовувати. Умовно ефективність рішення можна показати такою формулою:

$$EP = П \times Я,$$

де **П** – ступінь ухвалення рішення виконавцями, спортсменом чи командою; **Я** – якість, тобто оцінка професійності рішення [346].

Ухвалення рішення (**П**) розуміється як позитивна реакція на нього з виконавців. Якісна сторона рішення (**Я**) полягає: а) у виборі кращої альтернативи з тих, що пропонує конкретна управлінська ситуація; б) урахування можливостей виконавців – їхньої придатності до конкретної рухової активності.

Якщо всі управлінські рішення об'єднати за цими двома критеріями, то стане очевидним, що більшість з них потрібно приймати колективно. До одноособових рішень в основному належать ті, що необхідні під час безпосереднього виконання вправ спортсменами, у стані стомлення в умовах змагань, а також дії, пов'язані із самозадоволенням, самоорганізацією, регламентуванням параметрів навантаження і оцінки його складності. Особливу значимість при цьому набувають інтервали відпочинку, у процесі яких оцінюється успішність виконання дій і планування наступної активності.

Процедура ухвалення рішення безпосередньо пов'язана зі стилем керівництва [114]. Авторитарний стиль виявляється в тому, що тренер ґрунтується на власному баченні проблеми і виходить зі своїх цілей і планів. Він орієнтується на власні оцінки проблеми й одноосібно визначає засоби і методи, за допомогою яких проблема може бути вирішена. Якщо ж і обговорює вирішення проблеми зі спортсменами, то прагне схилити до своєї концепції чи способу.

Найбільш оптимальним при колективному виробленні рішення є демократичний стиль. Він забезпечує ініціативу й активне налаштування на виконання планів тренування спортсменами, які відповідно до

своїх здібностей, рівнів компетентності, знань і особистісних якостей ні не спорюють проблеми, що виникли.

В умовах ліберального стилю керівництва ступінь особистої участі тренера у процесі ухвалення рішення знаходиться на рівні, нижчому оптимального. Спортсмени чи команда залишені самі собі. У таких випадках ініціативу бере на себе неформальний лідер. А функція тренера зводиться до того, що він пасивно спостерігає за розвитком подій і визначає більшість при остаточному вирішенні проблеми.

Стилі керівництва істотно впливають на процес прийняття рішень. Виділяють 4 стилі взаємодії тренера з особами, які беруть участь в ухваленні рішення [145, 178, 204].

1. Абсолютна перевага тренера над учасниками, які приймають рішення. Тут має місце суворе керівництво, максималізм, при якому ініціатива спортсменів цілком подавлена. У такій ситуації переважає міжособове ухвалення рішення.

2. Перевага тренера, який вислухує думку інших, оцінює її і призначає до своєї. Учасники ухвалення рішення висловлюються і приймаються до думки один одного.

3. Оптимальна активність тренера при взаємодії з неформальним лідером групи спортсменів чи команди. Тренер дозволяє учасникам аргументувати свою думку щодо обговорюваної проблеми. Як правило, у таких умовах ухвалення рішення відсутні конфліктні ситуації.

4. Конфліктні відносини тренера з неформальним лідером. У таких умовах при ухваленні рішення виявляється тенденція втручатися спортсменам в обговорення проблеми. Виразником думки групи стає неформальний лідер, який часто намагається нав'язати свою думку з приводу прийнятого рішення.

У процесі прийняття колективних рішень повинна домінувати думка тренера, який враховує аргументи інших і в такий спосіб розширює діапазон проблеми чи зужує до визначених раціональних меж. Керування процесом ухвалення рішення вимагає від тренера знань, уміння узагальнювати різні думки і передбачати результат.

В управлінській діяльності процес прийняття рішень підпорядковується вимогам деяких принципів. До них належать принципи одноголосності, більшості, мінімізації розбіжностей і узгодження [7, 66, 79, 230].

Принцип одноголосності. У процесі ухвалення рішення є два види одноголосності: 1) реальній 2) уявній. Перший – припускає творче обговорення й аналіз різних альтернатив можливого рішення. Другий –

формальну згоду з тренером і справжню, хоч і не висловлену явним розбіжність з цією думкою.

При формальній одноголосності вироблене в результаті групової роботи рішення не приймається членами групи. Те саме спостерігається і серед виконавців рішення. Негативність формальної одноголосності полягає в тому, що учасники груп не висловлюють своїх щирих думок.

Реальна одноголосність – це однорідність думок тренера і спортсменів щодо обговорюваної проблеми. При справжній одноголосності приймаються рішення, найбільш адекватні цілям планування навчально-тренувального процесу. Колективні рішення мають і негативні аспекти. Під час „одноманітності” (одноголосності) учасники колективних рішень поступово втрачають інтерес до критики і самокритики. Там, де вони відсутні, не буває ділової і відвертої роботи. Низький рівень критичності тренера чи спортсмена свідчить про перевагу особистих амбіцій, переоцінку своїх можливостей і наявність претензій без реального підкріплення [82, 87, 110].

Принцип більшості. Він проявляється за наявності групових „коаліцій” у процесі вироблення колективної думки, коли суперничають дві чи більше спортивні і формальні групи в команді. Серед спортсменів це зустрічається в індивідуальних видах спорту, у команді – за відсутності лідера і низького рівня майстерності окремих гравців порівняно з рівнем команди в цілому. У таких випадках рішення визначається голосуванням. При цьому можуть спостерігатися такі ситуації: а) поділ голосів на рівні частини; б) перевага більшості голосів; в) абсолютна більшість голосів.

За рівності голосів рішення, прийняте таким чином, знижує активне ставлення спортсменів до тренування. Команда може розділитися на дві групи – пасивну й активну. Змінити таку ситуацію може тільки тренер, нагадавши гравцям про мету, що стоїть перед командою. А пасивній частині команди потрібно давати більше індивідуальних завдань і втягувати їх в активні ігрові ситуації. Найбільш прийнятним варіантом є абсолютна більшість, загальноприйнятою нормою вважається 2/3 голосів, що є достатнім для домінування над спортсменами, які дотримуються інших думок. Однак таку ситуацію не можна вважати цілком сприятливою, оскільки існує потенційна можливість протидії. При абсолютній більшості утверджується авторитарний підхід, виникає „сліпе” підпорядкування гравців тренеру.

Принцип мінімізації розбіжностей. Застосування цього принципу можливе як при ухваленні рішення в групі, команді, так і в ситуаціях

вирішенням експертів. Тут спостерігається: а) перевага думки тренера, лідера спортсменів чи керівника експертної групи і б) активність учасників під час обговорення проблеми. Основним способом мінімізації розбіжностей між членами групи є дискусія, вільне висловлення й обмін думками.

Принцип узгодження. Використання даного принципу пов'язане з необхідністю проведення підготовчої роботи як на початковому етапі вироблення рішення (планування тренувального процесу на різні за тривалістю терміни, підведення підсумків), так і в процесі обговорення поточних проблем. У більшості випадків принцип узгодження застосовується на етапі вироблення проекту перспективного планування, коли виділяються основні питання, пов'язані з формуванням і розвитком спеціальних якостей спортсмена і підготовкою його до змагань. А ухвалення остаточного рішення покладається безпосередньо на тренера, оскільки ефективність тренування залежить від його уміння використовувати знання, об'єктивну оцінку стану спортсмена й авторитет – не спірочний, а утворювальний. Якщо тренер правильно використовує свій авторитет, то його думка сприймається без будь-якого натиску.

Для колективних рішень характерний прояв таких супутніх явищ:

1) групова деформація, до якої належать помилки, розбіжності в думках, непорозуміння, зниження критичності і т.д. Вони властиві груповому мисленню і не є випадковими. При цьому потрібно виділити:

- конформізм мислення, що виявляється в тому, що деякі члени групи піддаються впливу інших осіб і свою позицію налаштовують під впливу тренера чи керівника більшості;

- захисні тенденції, що виявляються в тому, що деякі спортсмени, члени групи, команди бажають відгородити своє „Я” від критики інших і тому під час обговорення проблеми прагнуть протиставити свою думку поглядам більшості і позиціям тренера чи лідера команди;

- тенденційний підбір фактів, що вибудовують у вигляді стійких стереотипів мислення;

- надскептицизм, що виявляється у своєрідному прагненні тренера чи спортсмена показати себе, привернути увагу, принизивши інших.

2) збільшення рівня ризику. З практики тренерської роботи відомо, що спортсмени–представники командних видів спорту відрізняються здатністю до ризику значно більше, ніж в індивідуальних видах, тому що в групі знижується небезпека ризику на підсвідомому рівні. Таке явище обумовлене такими факторами:

1) поділом відповідальності. У команді, групі, де приймається рішення, відповідальність за нього розподіляється між учасниками, що зменшує страх перед можливою невдачею;

2) цінністю ризику, тому що він розслабляє спортсмена, підвищує його активність в умовах змагальної конкуренції.

У психологічному аспекті ризик характеризується невизначеністю діяльності і можливістю несприятливих наслідків. Терміни „ризик” можуть відповідати і такі значення:

а) міра очікуваного неблагополуччя при невдачі;

б) дії, що загрожують спортсмену травмою, поразкою, збитком і тощо;

в) ситуація вибору між двома можливими варіантами дій – менш привабливим, але більш надійним і більш привабливим, але менш надійним [11, 51, 75, 187, 294].

Залежно від співвідношення очікуваної поразки ризик може бути виправданим під час реалізації відповідної дії. Тут можна виділити три ситуації:

а) ситуація „рівень домагань”, за якої успіх і невдача оцінюються за кількісними критеріями і результатами;

б) ситуація, коли невдача спричиняє покарання, застосування санкцій.

Тому поняття ризику розкривається головним чином в аспекті ухвалення рішення ризикувати, тобто переваги небезпечного варіанта дії над безпечним. За результатами опитування спортсменів високого класу, вони завжди готові до ризику в умовах дефіциту часу, гострої суперництва як останнього шансу перемоги, виникнення непередбачуваних ситуацій і т.п. [265]. Виконання рухової дії в умовах ризику завжди перебуває під свідомим контролем, оскільки технічне виконання, забезпечене координацією рухів, не деформується. Установлення світових рекордів, особливо в складнотехнічних видах легкої атлетики, завжди відбувається на межі ризику в умовах максимальної реалізації фізичних і психічних можливостей спортсмена;

3) **роль лідера.** Завдяки авторитету тренера, капітана команди в групі встановлюється сприятливий психологічний клімат. Також лідер повинні бути прикладом творчого підходу до вирішення визначених завдань. Колективне управлінське рішення підвищує активність його учасників, які нерідко висувають ризиковані ідеї.

Тренер завжди повинен уміти організувати дискусію в команді. І від того, як він проводить дискусію, залежить якість прийнятого рішення й авторитет тренера.

Висновок

1. Ефективність рішення тренера чи команди визначається його знаннями і визнаннями виконавцями.
2. Мотивація в умовах функціонування підсистем "тренер–спортсмен", "тренер–команда" і усередині групи з рівноправними членами має різну орієнтацію.
3. Мотивація при прийнятті колективних і індивідуальних рішень відрізняється.
4. Основним обов'язком тренера є індивідуальне і групове виховання спортсменів.
5. Процедура ухвалення рішення і процес вирішення, власне кажучи, збігаються між собою.
6. Формулювання і зміст завдань тренування визначають вид стратегічного рішення.
7. Існують визначені принципи ухвалення рішення, пов'язані з професіоналізмом тренера і спортсмена.

Основні слова

Мотивація – система спонукальних впливів учасників навчально-тренувального процесу.

Стиль керівництва – узагальнені характеристики поведінки керівника, тренера у відносинах з підлеглими, спортсменами у процесі досягнення визначеної мети.

Рішення – вибір альтернативи.

Рациональне рішення – вибір, підкріплений результатами систематичного аналізу, визначального завдання.

Інтуїтивне рішення – рішення, засноване на знаннях, досвіді і безпосередньому відчутті ситуації.

4.2. Стратегія і тактика вирішення завдань керування

У процесі вирішення завдань керування тренер вибирає ті чи інші стратегії і тактики. У кожного тренера в його індивідуальному

управлінському досвіді формуються суб'єктивні уявлення про розв'язувані завдання у тренувальному процесі. Оцінюючи їх, тренери найчастіше виходять з особистісного осмислення конкретної ситуації, що створилася.

Для забезпечення нормального функціонування спортивних педагогічних систем тренери повинні приймати ефективні рішення, вибирати правильні стратегії і тактики. Для вибору адекватної стратегії тренер повинен не тільки правильно оцінювати саму ситуацію, але й правильно співвідносити перспективні і поточні завдання [112, 148, 230, 256, 297, 313, 338].

Вибір управлінської стратегії завжди відповідає на такі запитання – чи правомірно ставити в даній конкретній ситуації управлінське завдання і чи потрібно його вирішувати? Тут зустрічаємося із парадигмою двох критеріїв – змістовного і тимчасового;

– чи існують умови для реалізації визначеної мети;

– обов'язковим чи необов'язковим є вирішення даного управлінського завдання на конкретному етапі підготовки спортсмена?

Недооцінка перспективних завдань призводить до помилкової оцінки поточного моменту. Переоцінка – до тимчасових витрат. Тому у виборі стратегії істотне значення має оцінка тренером рівня складності розв'язуваних завдань, з варіантами недооцінки чи переоцінки.

За недооцінки складності розв'язуваного завдання тренер помилково може віднести її в розряд другорядних. В інших випадках зволікання у вирішенні завдань призводить до порушення необхідної послідовної динаміки навантаження і фізичних якостей. Коли в завданні випадає їхня необхідна частина, порушується зміст планування тренувального процесу в цілому. Якщо вносяться корективи в тренування, то вони вимагають додаткових зусиль від спортсмена за часу, що не завжди доцільно. Недооцінка складності завдань може призвести до того, що тренер береться за їхнє вирішення за другорядною значимістю. Чим більше суб'єктивні оцінки тренера будуть збігатися з об'єктивною важливістю завдань, тим більша імовірність вибору ефективних стратегій.

Стратегія має пряме відношення до визначення завдання, вибору його як першочергового з урахуванням частин цілісного процесу тренування.

В управлінській діяльності тренер постійно використовує визначені тактики. На відміну від стратегії, під тактикою розуміють

виборі способу чи засобів досягнення мети чи вирішення завдання. У тактиці закладене протиріччя між тим, що хотів би зробити тренер, і тим, що відповідно до реального стану речей він може зробити. Тут співвідноситься бажане і реальне в роботі тренера.

Вибір визначеної тактики дії тренером полягає не тільки у виборі методів і засобів досягнення мети, але також і у коригуванні самої мети.

Вибір тактики вирішення конкретних управлінських завдань професійним тренером супроводжується такими критеріями:

- а) правильна об'єктивна оцінка значимості завдання;
- б) правильна оцінка зміни завдання у конкретні тимчасові інтервали;
- в) оцінка співвідношення перспективних, поточних і оперативних завдань;
- г) об'єктивна оцінка складності вирішення завдання.

Вибір тактики залежить від таких факторів:

- а) індивідуальний досвід роботи тренера;
- б) об'єктивні вимоги управлінської ситуації;
- в) індивідуальні особливості тренера і спортсмена.

Суттєвим є фактор, що визначає психологічний механізм вибору тактики та пов'язаний з тим, наскільки необхідним і важливим для тренера є досягнення мети чи вирішення конкретного завдання. При вирішенні стандартного управлінського завдання різні тренери можуть використати різні тактики. Наприклад, один виступає за прояв ініціативи, активності, інші – проти.

У тактиці формується розбіжність між наставлянням тренера на виконання даного завдання і реальними конкретними діями спортсмена (з огляду на ситуації). Така тактика найчастіше спостерігається під час бігу на середні і довгі дистанції. Це протиріччя буде тим більше, чим більше буде розрив між визначеною метою і можливими засобами їхнього досягнення [187].

Протиріччя буде менше, якщо тренер чи спортсмен знайдуть засоби для реалізації хоча б частини визначених завдань. Для ліквідації такого протиріччя необхідно, щоб визначена мета завдання й імовірність їхнього досягнення чи вирішення були адекватні.

Тут необхідно виділити характер співвідношення стратегій і тактик у вирішенні управлінських завдань. Твердість і конкретність цільових настанов повинні забезпечуватися гнучкістю визначених завдань. Чим стабільніші найбільш істотні завдання, тим гнучкішими й варіативнішими повинні бути другорядні завдання [192, 195, 300].

Під час анкетування діяльності тренера була виявлена ієрархія найкращих тактик у керуванні навчально-тренувальним процесом [263]. До них належать:

1. Тактика ризику з підвищеною відповідальністю.
2. Тактика тривалого процесу вирішення, щоб зняти з себе частину відповідальності.
3. Тактика самостійного вирішення завдання з ризиком, але обачно, із сумнівами.

4. Тактика застосування мінімуму самостійних дій і відхід від відповідальності за можливу невдачу як у тренуванні, так і у змаганнях.

В основі вибору різних тактик поведінки і вирішення завдань керування лежать психологічні особливості і причини [146, 191, 246, 263]:

- орієнтація на досягнення повного успіху у своїй діяльності;
- орієнтація на часткове досягнення успіху;
- висока самооцінка і прагнення до самореалізації;
- високий рівень сформованості позитивних якостей і необхідних установок;
- прагнення тренера виділитися, бути попереду інших;
- орієнтація тренера на власні знання, досвід, здатності спортсменів чи те й інше одночасно.

Стратегія поведінки тренера у несприятливих умовах діяльності. Часто тренеру доводиться діяти в умовах конфліктної ситуації усередині групи, команди. Вона може виникати „по горизонталі” і „по вертикалі”. Перш ніж вибрати стратегію для вирішення конкретного управлінського завдання, тренер вибирає загальну позицію, спосіб виходу з ситуації, що створилася, у якій він опинився зі своєї волі чи з волі інших осіб (керівників, колег, спортсменів). У таких умовах поведінка тренера набуває таких стратегій.

Стратегія поведінки в умовах конфлікту. Стратегія протиборотв (суперництва) характеризується тим, що тренер прагне зайняти командну позицію, диктувати свій вихід із ситуації, впливати на думки ділових партнерів і досягнути успіху у своїй діяльності [44, 47, 90, 111, 175, 203, 273].

Можна зазначити, що така стратегія виходить з позитивної мотивації досягнення успіху. В основі її вибору лежать такі психологічні критерії:

- високий ступінь активності тренера чи спортсмена;
- мотивація досягнення успіху;

- усвідомлення власної значимості;
- прагнення підкорити своєму впливу спортсменів, команду, співробітників.

Така стратегія сприяє досягненню успіху, але не за рахунок згоди в думках, а внаслідок обмеження інтересів інших, що практично не враховуються.

Співробітництво і кооперація. В основі дій цієї стратегії теж лежить прагнення до досягнення успіху. Але вона ґрунтується на виставленні позитивного результату з урахуванням інтересів колег, спортсменів, команди. Вибір стратегії співробітництва ґрунтується на дії таких факторів [307]:

- високого ступеня позитивної активності;
- прагнення досягти успіху в роботі;
- позитивних установок;
- уміння враховувати інтереси спортсменів, тренерів і прагнення вирівнятися;
- уміння уникати конфліктних ситуацій у процесі групової дискусії.

В управлінській практиці часто застосовується **стратегія компромісу**. Вона характеризується настановою керівника знайти спосіб вирішення управлінської ситуації, досягти встановлення нормальних стосунків із своїми колегами, спортсменами. У цьому випадку тренер знаходить середину між протиставленням і співробітництвом. Дана стратегія не може розглядатися тільки як поразка, хоча і не є цілком результативною. У будь-якому випадку вона спрямована більше на встановлення нормальних контактів, ніж на вирішення управлінського завдання. В основі вибору стратегії лежать такі форми поведінки:

- позитивна мотивація на досягнення деякої згоди;
- прагнення установити контакт зі спортсменами, командою;
- зичка зважати на думку інших;
- прагнення уникнути конфліктів;
- прагнення уникнути ризикованого ухвалення рішення;
- страх відповідальності за прийняття (чи неприйняття) рішення.

У керуванні спостерігається й інша стратегія „відхід чи уникнення”. Вони припускають ухилення від відповідальності за реалізацію і встановлення управлінської мети. Ця стратегія використовується в тих випадках, коли тренер виявляє некомпетентність у питаннях керування і виявлення тренувального процесу, незалежно від того, усвідомлює він це чи ні [141, 150, 201, 242].

Усвідомлено чи інтуїтивно тренер прагне вилучити з зони актуальної значимості управлінське завдання і мету. В основі вибору стратегії лежать такі психолого-педагогічні принципи:

- острах прийняття чи неприйняття рішення;
- нездатність вирішити питання, пов'язані з вибором засобів методів вирішення конкретного завдання;
- острах відповідальності і покарання;
- мотивація уникнути невдачі в діяльності;
- нездатність дійти згоди зі спортсменами, командою, колегами.

В управлінській практиці відома ще одна стратегія – пристосування й умиротворення. Вона характеризується тим, що тренер „миротворець” не виявляє ні активності, ні зацікавленості в досягненні позитивних результатів для реалізації мети [113].

Для такої стратегії властива індиферентна позиція тренера щодо завдань тренування, спрямована на уникання конфліктних відносин з іншими тренерами. Вибір цієї тактики можливий внаслідок таких психологічних причин:

- острах і нездатність приймати потрібні рішення у потрібний час;
- уникання відповідальності за рішення та їх наслідки;
- страх перед покаранням за негативний результат тренування чи змагань;
- прагнення уникнути непередбаченої ситуації;
- відсутність позитивної мотивації в досягненні успіху.

Вибір стратегії вирішення завдань залежить не тільки від ситуації, але і від типології тренера. Проте стратегія, яку вибирає тренер у процесі вирішення управлінського завдання, характеризує його особистісні якості, мотивацію, рівень знань. За схильністю вибирати стратегію всіх тренерів можна розділити на такі групи:

- 1) орієнтовані на себе;
- 2) орієнтовані на взаємодію;
- 3) орієнтовані на тренувальне завдання.

У тренерів, орієнтованих на себе, виділяють дві особливості. Перша – властива природженим лідерам, які завжди переконані у своїй правоті. Частіше за інших тиснуть на своїх колег, спортсменів і не визнають помилок. Друга – прослідковується у тренерів, обтяжених внутрішніми протиріччями, конфліктами. Як правило, вони прагнуть робити усе самостійно, поспішно, метушливо. Низька організація діяльності часто не дає їм можливості зробити необхідне, але іншим не доручаючи

навчання. У тренуванні багато пояснюють, намагаються правильно виконати рухи, позбавляючи тим самим спортсмена самостійності.

Тренерів, орієнтованих на інших, відрізняє, з одного боку, прагнення вести за собою, а з іншого – беззастережне підпорядкування груповому рішення, тобто більшості. Отже, тренери, орієнтовані на себе, схильні вибирати "агресивну" стратегію, а орієнтовані на взаємодію, вибирають стратегію співробітництва чи компромісу.

4.3. Методи вирішення управлінських завдань

Перевіраним методом вирішення завдання є використання так званої „хорошої ідеї”, що, по суті, є проявом інтуїції, яку називають управлінським ноу-хау. Щодо цього, не завжди чітко формулюється суть проблеми. Однак не рідко на основі інтуїції з'ясовується миттєве рішення проблеми і способи її вирішення. Ролі „еврики” надається переважне значення у вирішенні завдань керування.

Для стимулювання творчої фантазії застосовуються групові методи, які допомагають у визначенні й усвідомленні проблеми. На цій стадії здійснюються оцінка, зіставлення й аналіз, створюється ситуація для великої кількості альтернативних ідей щодо вирішення проблеми. При цьому підсилюються нерациональні ідеї, скорочуються обмеження, що виникають при вирішенні проблеми, стимулюється бажання творчого рішення. Подібні методи використовуються частіше в колективній роботі командою, групою спортсменів і тільки їх менша частина застосовується індивідуально. Групова форма застосовується протягом усього процесу розробки тренувальної програми [65, 72, 211, 239, 291, 310, 316, 337].

„Мозковий штурм”. Цей метод не має серйозних недоліків. Він завжди процесом керує фахівець, який є організатором пошуку нових ідей, якого називають модератором. Сутність даного методу в генерації ідей учасниками творчої групи [9, 61, 108, 151, 189, 226, 273, 277]. Рішення приймають фахівці, зазвичай не менше 3–4 осіб. Вони працюють над запропонованими під час „мозкового штурму” ідеями і вибирають ті з них, які можна реалізувати. Звичайно відбирається приблизно 10 % від запропонованих ідей. Вибір ідеї пов'язаний з обговоренням її спортсменами, які висловлюють свою думку щодо даного питання. Процес обговорення й узагальнювання ідей затягується в часі, що знижує його ефективність.

Одним із варіантів "мозкового штурму", що не дозволяє розгубувати вирішення на тривалий термін, є метод синектики.

Метод синектики відрізняється від методу "мозкового штурму" організацією роботи і містить такі етапи [171].

На першому – всі учасники обмірковують проблему і намагаються знайти шляхи її вирішення. Свої варіанти фіксують на бланках у вигляді робочих записів.

На другому – обирається лідер, що докладно викладає свою думку щодо вирішення завдань.

На третьому – кожен учасник дискусії висловлює своє бачення щодо можливого способу вирішення завдання. Після цього відбувається творча дискусія, що направляє лідером.

У процесі дискусії узгоджуються різні думки та розробляється модель вирішення завдання. Оцінюючи різні альтернативи, якщо дискусія не приводить до вироблення загального підходу до вирішення управлінського завдання, використовуються різноманітні методи узгодження.

На четвертому етапі висловлені думки і моделі вирішення аналізуються групою запрошених фахівців-експертів. При цьому присутні всі учасники дискусії.

Подібну послідовність ухвалення рішення доцільно використовувати під час обговорення річних і перспективних планів підготовки збірних команд відомств, країни з видів спорту. Бажана участь дискусії лікарів, наукових співробітників і тренерів з досвідом роботи. Іноді запрошують провідних спортсменів, капітанів команд.

Метод щоденників. Якщо вирішуване завдання настільки складне, що вимагає значної напруги творчих зусиль у плінні тривалого часу, то для цього створюється постійно діюча спеціальна група експертів [346].

Склад групи може працювати як колективно, так і індивідуально. Кожен учасник групи веде щоденний запис своїх спостережень і формулює висновки для можливого вирішення завдання. Тривалість такої роботи не більше 2–3 тижнів. Результати спостережень обговорюються на спільній дискусії. Якщо тренери хочуть особисто ознайомитися зі змістом щоденників, то вони збираються для узагальнень і формулювання методів вирішення завдання. Особливу цінність становлять щоденники спортсменів, аналіз змісту яких може дати відповідь на поставлені питання. Особливо важливою є інформація щоденників, яких є суб'єктивні відчуття і спостереження спортсмена.

Метод Гордона. Деякі фахівці з проблем керування вважають, що метод мозкового штурму стимулює активність учасників творчої

дискусії до того моменту, коли група завершує формування моделі вирішення завдань. Після цього активність учасників знижується. За методом Гордона [346] вважається, що не потрібно ставити перед групою конкретне завдання, наприклад, як підвищити продуктивність тренувального процесу. Варто окреслити лише загальну схему проблеми, обраний у процесі дискусії матеріал дозволить фахівцям зробити більш конкретні висновки.

Метод Дельфи. Цей метод застосовується, коли під час вирішення завдання висуваються й обґрунтовуються альтернативи чи коли альтернативи містяться в умові завдання [339]. Це різновид колективного методу ухвалення рішення. Наприклад, обговорюється питання щодо розподілу премій за успішний виступ команди. Може бути запропоновано кілька пропозицій: усім нарівно; відсоток від результативності гравців і часу їх у грі; залежно від виконуваних функцій гравця команди; з урахуванням індивідуальних потреб спортсмена – умови, що вимагають додаткових фінансових витрат; більше тому, хто вніс найбільший вклад у перемогу команди; з урахуванням складності виконуваних обов'язків у процесі гри.

Під час обговорення даного питання на загальних зборах думки щодо розподілу премії можуть бути різними. Після цього команди змушені знайти спосіб вирішення цього завдання. Рішення повинне бути прийняте з урахуванням усіх думок. Для цього використовується метод Дельфи.

Він складається з трьох етапів. На першому – учасники оцінюють кожну пропозицію щодо суб'єктивної переваги за 10-бальною системою оцінок. Вищим балом вважається одиниця, а не десятка. Іншим альтернативам надають бали в ієрархічній послідовності, значимість якої визначається кожним учасником індивідуально. Потім аналізуються бали усіх учасників за усіма альтернативами і для кожної підраховується середня величина.

На другому етапі учасники порівнюють свої оцінки з наступними перемноженими й у 10-бальній системі вказують, у якому ступені вони збігаються. Потім підраховуються інші середні величини. На третьому етапі перемножуються дві середні величини за кожною альтернативою і за результатами визначається найкраща альтернатива, тобто думка із запропонованих на початку варіантів. Це буде альтернатива з найменшою величиною.

Метод 635. Одним із варіантів мозкового штурму є метод 635 [341]. У межах спілкування обмін інформацією здійснюється в письмовому вигляді. Даний метод відповідає таким вимогам, як:

а) зростаючий ступінь зв'язків між ідеями, надалі учасники групи поглиблюють ідеї, запропоновані на першому етапі;

б) обмеженість у діях, у результаті чого підвищується конкретність у відпрацюванні ідей.

За допомогою даного методу рішення виробляються поступово протягом декількох етапів. Згідно з методом 635 розробляються тільки основні ідеї, щоб забезпечити звуження методу порівняно з "мозковим штурмом".

Метод реалізується у такий спосіб. Основні проблеми повідомляються членам групи по черзі. Кожен учасник висловлює свої думки щодо можливого вирішення. Звичайно у групі беруть участь всі особи. Кожному учаснику роздають спеціальні бланки, у яких відображають 18 ідей: 6 осіб по 3 ідеї. Після цього у всіх учасників бланки містять $18 \text{ ідей} \times 6 \text{ осіб} = 108 \text{ ідей}$. Для письмового подання основних ідей, що проробляються індивідуально, потрібно до 30 хвилин. При цьому методі необхідно дотримуватися таких умов:

- забезпечення неоднорідності складу групи;
- формулювання проблеми до початку роботи групи;
- повідомлення проблеми за 2–3 дні до початку роботи;
- заборона усного обміну інформацією між учасниками групи.

Метод 635 може використовуватися у комбінації з іншими методами. Ідеї можуть оформлюватися у вигляді схем, малюнків і т. д. Цей метод застосовується в умовах неузгодженості думок. Підсумки обговорюються у групі.

Метод голосування „за” і „проти”. Цей метод використовується для обговорення конкретно сформульованих завдань чи ідей, що можуть ілюструватися в найрізноманітнішому вигляді, від відео до схем і креслень. За результатами голосування, усі прихильники „за” і „проти” одержують слово і пропонують свої аргументи, що фіксуються пертами чи керівниками дискусії [337]. На наступному етапі прихильники „за” і „проти” міняються місцями і приводять свої аргументи намагаючись пояснити протилежну думку. Далі всі аргументи обговорюються і доповнюються новими. На голосування виносяться найбільш вагомні варіанти вирішення завдання, що приймаються більшістю [239].

Метод утопічних ігор. Сутність цього методу в тому, що висловлюються різні ідеї, що на даний момент не можуть бути реалізовані. Це – нереальні, утопічні, „навіжені” пропозиції, висловлені у вигляді ідей. Кожен учасник не має ніяких обмежень, що, у свою чергу, стимулює їхню фантазію [346]. Основними прийомами методу є:

- члени групи не орієнтуються на стандартні засоби і методи планування;
- не беруться до уваги структура і зміст планування тренувального процесу;
- прийнятті раніше рішення, настанови не впливають на творчу роботу групи.

Сдина вимога, на яку повинні зважати члени групи, це наявність перспективи, навіть утопічної. Всі ідеї діляться на 2 категорії – моделі утопій і утопій. До моделі утопій потрапляють прогнози бажаного майбутнього, а утопії – прогнози небажаного майбутнього. Усі висловлені ідеї індивідуальних оцінок підсумовуються. Перевагу має більшість.

Метод Дельбека. Застосовується у вирішенні завдань, що вимагають знань у суміжних сферах діяльності – під час збору інформації і контролю за змістом при складанні прогнозів перспективних планів, а також при визначенні взаємозв'язку у вирішенні складних завдань. Даний метод припускає активний творчий пошук усіх учасників у вирішенні проблеми [247]. Пасивна участь виключається. Вихідне завдання у вигляді зміни організації структури полягає у ліквідації невизначених і реальних розбіжностей даної проблеми.

Метод включає кілька етапів:

- а) визначення, конкретизація проблеми;
- б) виявлення факторів, що сприяють і перешкоджають досягненню мети, а також установа зв'язку між ними;
- в) знаходження варіантів вирішення проблеми і вибір оптимального варіанта.

Передбачається така послідовність роботи групи:

1. Кожен учасник індивідуально за 15 хвилин описує конкретну ситуацію, що вимагає пояснення, вирішення.
2. Зачитуються найактуальніші, найхарактерніші пропозиції. Керівник групи їх фіксує.
3. За допомогою питань і відповідей виправляються помилки і неточності у формулюванні завдання.
4. Фіксується однакова кількість пропозицій.
5. Кількість істотно різних пропозицій зводиться до мінімуму.
6. Керівник групи узагальнює пропозиції.
7. Кожен учасник коротко описує бажане становище.
8. Проводиться дискусія протягом 20 хвилин. Їх мета – зробити висновки, що оцінюють конкретну ситуацію.

9. Після дискусії кожен член групи вносить три пропозиції, ранжує за ступенем важливості.

10. Формулюється мета у вигляді конкретної пропозиції, з якою повинна погодитися більшість учасників.

11. Складається перелік факторів, що перешкоджають досягненню мети.

12. Виділяються фактори, що сприяють досягненню мети.

13. Складаються програми з конкретним обсягом і інтенсивністю навантаження для розвитку визначених фізичних якостей.

14. Складається план реалізації, пов'язаний зі зміною структури тренування щодо мети й урахуванням проблем, що виникли (тренувальні травми, хвороба, відсутність умов для проведення тренування та ін.).

Таким чином, ми показали лише деякі найбільш уживані методи вирішення управлінських завдань. Ідеальним варіантом їхнього використання можуть бути науково-методичні і практичні конференції тренерів в обраному виді спорту чи по групах розвитку витривалості, швидко-силових, швидкісних та інших якостей. Заздалегідь визначаються проблеми, що вимагають вирішення, засоби і методи, використовують для розвитку сенсомоторних, рухових здібностей фізичних якостей.

Висновок

1. Стратегія вирішення завдання керування безпосередньо стосується визначної мети. У понятті „стратегія” щодо вирішення завдань керування покладене протиріччя між актуальним і реальним бажаним і дійсним.

2. У виборі тактики тренер зважає на важливість завдань у тимчасову перспективу та співвідношення перспективних і оперативних завдань тренування.

3. Індивідуальний досвід тренера, а також індивідуальні особливості його об'єктивні вимоги лежать в основі використання визначених тактик.

4. Причини вибору стратегій і тактик вирішення управлінських завдань певним чином мають психологічний характер.

5. У практиці керування накопичена велика кількість методів вирішення завдань керування, вибір яких залежить від організації мети і ситуаційних факторів.

5.1. Функція інформації у діяльності тренера та спортсмена

Спільна діяльність людей, об'єднаних загальною метою, стає можливою завдяки їхньому спілкуванню, обміну досвідом, професійними знаннями. У процесі спілкування відбувається формування визначених моделей поведінки людини, що поступово органічно входять у структуру особистості і стають надбанням людини. У процесі спілкування відбувається формування свого внутрішнього „я”, а також засвоюється визначена схема зовнішніх впливів як результат сприйняття контакту із навколишнім середовищем. Людина наодинці із собою веде внутрішні діалоги, що дозволяють приймати правильні рішення і творять визначений рівень індивідуальної особистості [3, 6, 9, 10, 11, 19, 44, 58, 87].

Спілкування – це завжди діалог:

- а) однієї людини з іншою;
- б) наодинці із собою.

Таким чином, діалогічні зв'язки можуть здійснюватися на двох різних рівнях: а) на рівні зовнішньої комунікації; б) у внутрішньому, інтрапсихічному – у думках, образах, спогадах. Ці дві системи комунікації – зовнішня і внутрішня – тісно пов'язані між собою, взаємно пов'язуються, доповнюючи одна одну [139, 144, 172].

Спілкування людей, зокрема тренера і спортсмена, оцінюється за допомогою різних критеріїв, одним із яких є ефективність. Польський вчений (353), аналізуючи процес спілкування, до його ефективності відносять ступінь збігу передачі інформації іншій людині. Ефективне спілкування збільшує взаєморозуміння партнерів, якщо воно не перерушене. Правильне взаєморозуміння залежить від можливостей обох сторін. Один хоче, щоб його правильно зрозуміли, другий – правильно зрозуміти. Практика взаємодії свідчить про те, що ступінь

взаємного розуміння залишається недосконалим. Це пояснюється тим, що люди неправильно сприймають зміст чужого висловлювання, також нерідко приписують своїм партнерам по спілкуванню намір якого вони не мали. Крім того, людина не завжди говорить те, що думає і що насправді хоче. Іноді, навіть бажаючи відверто висловитися, людина не може це зробити через те, не завжди можна висловити усе, що думаєш. Отже, йдеться про різні комунікаційні навички. Древні філософи говорили, що "думка, висловлена вголос – є неправдою". Відбувається втрата інформації від думки до слова. Це теж одна з причин неправильного розуміння слів іншої особи, неможливості передати свої почуття, думки у всій повноті, часто вони формулюються неоднозначно чи неадекватно. Іноді люди формулюють свої думки так, щоб за потреби можна було відмовитися від сказаного.

Часто почуття і думки вступають у протиріччя через умовно сформовані норми поведінки. Тому люди говорять частіше те, що, як здається, вони повинні були б сказати.

Процес спілкування – явище складне, неоднозначне і часом суперечливе. Ми часто зіштовхуємося з перекрученим сприйняттям інформації, день, що повідомляються. Нерідко слова співрозмовника не сприймаються, якщо партнер зайнятий своїми думками, тобто він просто "не чує" те, що йому говорять. Іноді особа абсолютно упевнена у тому, що розуміє сказане, і неусвідомлено спотворює слова відповідно до своїх споконвічних настанов. Внутрішнє переконання типу „я і так знаю, що хочуть мені сказати” відгороджує особу від інформації, що не узгоджується з її розумінням. У цьому випадку вона слухає інших лише з метою оцінки. Оцінювальне ставлення до співрозмовника дозволяє використовувати крайні міркування під час інтерпретації, одержуваної інформації.

Основним джерелом порушення спілкування є відсутність взаємної довіри між партнерами. Під час порушення міжособистісного спілкування необхідно шукати способи його поліпшення для того, щоб досягти взаєморозуміння. Це дуже важливо для взаємодії тренера і спортсмена, особливо на етапі навчання і технічного удосконалення. Відповідно до думки психологів [232, 309, 312, 320, 331], існують фактори, від яких залежить успішність спілкування. Один з факторів, що сприяє взаєморозумінню, – ступінь довіри співрозмовників.

Рівень довірчого спілкування може бути підвищений внаслідок таких факторів:

- а) відкритої демонстрації своїх намірів;
- б) доброзичливості у спілкуванні;
- в) прояву компетентності в обговорюваному питанні;
- г) уміння переконливо висловлювати свої думки.

Надійність і ефективність спілкування. Якщо тренер чи спортсмен приховують свої щирі наміри, вони починають застосовувати різні провокаційні маневри. Найчастіше це виявляється у неправильній оцінці спортсменом своїх суб'єктивних відчуттів у процесі рухової діяльності чи її результатів. Іноді спортсмен відштовхується від оцінки своїх дій чи подає інформацію, що знижує його можливості. Приховування певної інформації спортсменом – це, власне кажучи, позбавлення тренера зворотного зв'язку, пов'язаного з оцінкою впливів і відповідей реакцій систем організму спортсмена. Перша реакція тренера на певну поведінку спортсмена повинна орієнтуватися на функціональний стан – стомлення, небажання продовжувати монотонну роботу, недостатність розуміння тренера, особливо на його зауваження, пов'язані з корекцією координації рухів, тобто технічною підготовкою. Завдання тренера в'ясувати, з чим пов'язана недовіра спортсмена – з відсутністю інформації у правильність планування тренувального процесу, недостатністю тренера, відсутністю знань щодо конкретних питань. Порушення спрямованості інформації від тренера до спортсмена і навпаки може стати причиною недовіри. Надійність у спілкуванні ґрунтується на готовності довіряти співрозмовнику, вірити словам один одного. Надійність спілкування підвищується, якщо думки формулюються коротко і зрозуміло, тобто ми беремо на себе відповідальність за те, що говоримо. Найбільш відкритою формою спілкування є неформальна, неформальна, фамільярності, непотрібної похвали і двозначності [213].

Критерій спілкування. Можна виділити і такий критерій спілкування, як ступінь задоволення потреби у виявленні своїх емоцій. Життєва і тренерська практика свідчить, що у спортсменів часто тенденція відкидати чи ігнорувати емоційні переживання, особливо коли вони здаються нам неприємними чи небажаними для тренера, інших спортсменів. Часто можна почути такі поради: "Не сумуйся!", "Не сумуй!" тощо. Такі втішні поради закликають: "Не плавай того, що тепер відчуваєш!" Такі побажання призводять до порушення емоційної експресії і почуття правоти спортсмена, навіть якщо він неправий. І спортсмен потрапляє в "пастку" своїх емоцій. Замість того, щоб виявити вольові зусилля, змінити мотивацію, він починає вимагати співчуття до себе, жалість тощо [112].

Індивідуальні способи задоволення потреб у вираженні почуттів звичайно формуються під впливом сформованих норм у команді, групі чи між тренером і спортсменом. Спосіб вираження внутрішнього стану спортсмена залежить не тільки від того, що він відчуває, але і від того, якими засобами, способами він передає ці почуття. Часто емоційні прояви спостерігаються у футболі, коли гравець випадково забиває гол після чого демонструє каскад артистичних прийомів, що викликають сміх чи жалість, як неадекватне висловлення емоцій.

Роль емоцій у спілкуванні. Спілкування тренера зі спортсменом викликає у обох різні емоції. Причому спосіб виявлення і передачі емоцій, незважаючи на свою розмаїтість, є важливим чинником міжособистісних відносин. Якщо між ними виникають проблеми в процесі спілкування, це залежить не від того, що сторонами випробуються різні почуття, а від того, що найчастіше вони не вміють адекватно їх виражати. Розповсюдженою є думка про те, що емоції почуття заважають спілкуванню між людьми. Одні прагнуть стримувати почуття для того, щоб емоції не впливали на логічність і раціональність вчинків, дозволяли зберігати об'єктивність і не впливали на вибір рішення чи оцінку дій тренера і спортсмена. Насправді відхід від щирого почуттів призводить до того, що тренер чи спортсмен не можуть поводитися конструктивно стосовно один одного. Найбільш розповсюдженою формою перекручування інформації є її вибірковість у процесі спілкування під час чи поза тренувальним процесом.

Існує безліч засобів, за допомогою яких можна висловити свої почуття. Однак часто вони передаються опосередковано, тобто в прихованій формі. Можна виділити кілька різних способів передачі чужої інформації в емоційній формі під час міжособистісного спілкування [1, 138, 148, 202, 212, 268, 312]:

а) одним із способів опосередкованого повідомлення про почуття є так звані „риторичні запитання”. Як правило, вони виявляють прикрість і роздратування. Крім того, з їхньою допомогою можливо повернути увагу співрозмовника до своїх переживань, а також викликати відповідну реакцію співрозмовника. Такі питання, по суті, не впливають на спілкування;

б) опосередковане виявлення почуттів може бути у вигляді наказів і заборон. З їхньою допомогою тренер, який володіє можливістю контролювати дії спортсменів, намагається обмежити ступінь свободи їхньої поведінки;

в) однією з форм вираження негативних емоцій є лайки і прокльони, що дозволяють розрядитися від гніву і злості. Ця форма експресії викликає найбільшу кількість заперечень і протестів. Такий прояв поведінки має деструктивний характер і негативно позначається на міжособистісних відносинах, що призводить до відкритої форми конфлікту. Якщо тренер використовує таку форму виявлення почуттів у роботі з дитячими групами, то в дитині виховується злісно-забитий тип, у якому важко формувати характер особистості і перспективного спортсмена;

г) дія опосередкованого вираження роздратування, невдоволення, злістості й інших почуттів нерідко використовуються у спілкуванні тренера і спортсменами догани і претензії. Звичайно це викликає невдоволення і протест спортсмена. Використання цих форм пов'язано потребою виразити негативні емоції, що накопичилися, і почуття. У процесі них містяться неправомірні узагальнення, що виражаються категоричними словами „ніколи”, „знову”, „завжди”, обвинувачення спортсмена в бездарності тощо. Звичайно на такі прийоми, взаємні докори спортсмен відповідає тим самим, у результаті – спілкування не приносить бажаного наслідку. Тренеру треба змінювати такі відносини або відмовлятися від роботи з такими спортсменами;

д) нерідко співрозмовник намагається викликати почуття несправедливості і сорому, прагне викрити його, використовуючи іронічні і саркастичні зауваження. Вживаючи іронію, не тільки хоче зачепити свого співрозмовника, але й опосередковано висловити власні негативні почуття. Застосування тренером іронічних зауважень, незважаючи на можливість схвалення чи похвали, насправді містить витончений напад і використання елементів критики і навіть дискредитації особистості. Саркастичні зауваження слугують для маскуванню ширих почуттів та прихованих ширих переживань. Можливе вживання і самоіронії для зниження рівня власних амбіцій, що буває дуже корисним для тренера і спортсмена. За допомогою самоіронії можна знижувати також надмірні вимоги, пов'язані з невдалим виступом у змаганнях, чи емоції, що виникає назовні” у випадку досягнення успіхів;

е) розновсюдженням у процесі спілкування тренера і спортсмена і застосування заохочень і похвал, так звана практика „батого і пряника”, що має форму емоційної експресії;

ж) досить часто застосовуються порівняння і метафори. Для початкового їхнього використання тренеру необхідно уявляти себе на місці спортсмена, припускаючи, що він буде при цьому відчувати. Але

тут необхідно розрізняти зміст образу чи формування рухів, дії, коли образ є регулятором і частина їх подається спортсмену у формі порівняння і метафори. Правильний їхній вибір дозволяє збільшити енергетичний потенціал спортсмена за рахунок економізації техніки виконання рухів.

У процесі спілкування, незалежно від кваліфікації тренера і рівня підготовленості спортсмена, не розділяючи їх на керівника і підлеглиго, найважливішого значення набуває можливість сприймати, пізнавати і поважати один одного. В основі цього лежить рухова активність як предмет діяльності для визначених коректних міжособистісних пов'язаностей.

У практиці керування спортивним тренуванням зустрічаються різні типи тренерів. Жмарьов Н.В. [112], Леонгард К. [173] аналізують дві протилежні психологічні властивості особи – маніпулювання і актуалізування. У тренерському середовищі часто зустрічаються маніпулятори, які страждають від своїх маніпуляцій спортсменами. Механічна діяльність таких людей перетворюється на нелюбов до роботи, на каторжну працю.

Протилежна категорія людей пов'язана з актуалізацією особистості. Така орієнтація направлена на узагальнене ставлення до особи без урахування його індивідуальних психічних особливостей, коли заперечуються істотні елементи, що регулюють діяльність, зокрема тренувальний процес. Позитивне у такій діяльності тренера це те, що він ніколи не влаштовує трагедію через поразку спортсмена. Їхнє кредо полягає в тому, що будь-яке змагання неминуче закінчується визначенням переможців і переможених, але життя при цьому продовжується. Тому варто спокійно готуватися до наступного старту і спробувати перемогти. Так тренер-оптиміст часто перебільшує власні можливості і готовність своїх учнів. На противагу тренеру-актуалізатору (оптимісту), тренер-маніпулятор дуже любить керувати, командувати. Він, по суті, перетворюється в раба цієї потреби. Але існує визначений парадокс: чим більше такий тренер любить керувати, тим сильніше в ньому проявляється потреба бути керованим і тому він є ідеальним варіантом для виконання бажань спортивних чиновників, яким потрібні тільки медалі чи результат за будь-яку ціну.

Кожна особа має дві основи. Перша виявляє прагнення командувати, підкоряти, „давити авторитетом”. Друга – це пасивна основа, що має потребу підкорятися, погоджуватися, слухатися. Основа може проявлятися маніпулятивно чи творчо. Психологи дійшли висновку, що

маніпулятор – це багатогранна особистість з антагоністичними протилежностями щодо орієнтації, поглядів. Актуалізатор – багатогранна особистість, яка володіє взаємодіючими протилежностями, що може вирішувати протиріччя, у поганому знаходити гарне і знижувати рівень значущості до себе та інших.

Як суб'єкт і об'єкт сприйняття, можуть бути не тільки окремі особистості, але і група людей – колектив чи команда. Так, наприклад, представником команди може бути негативне ставлення до представників інших команд чи вироблена в команді, у спільних тренуваннях, спілкуванні, система полярних категорій сприйняття й оцінки спортсменів. Це може стосуватися як стилю, техніки гравця, його тактики, так і зовнішніх атрибутів – спортивної форми, емблеми тощо. Таке сприйняття можна визначити такими ситуаціями:

- коли один спортсмен чи команда сприймають окремого спортсмена, команду („я–він”, „ми–вони”);
- коли окремих спортсменів сприймає команду свою чи суперників („ми”, „я–вони”);
- коли команда сприймає одного спортсмена („ми–він”, „вони–він”);
- коли одна команда сприймає іншу чи сприймають один одного („ми–вони”, „вони–ми”).

Уявлення людини про те, як сприймають його інші, визначає і впливає на поведінку. Часто людина прагне вразити оточуючих, що є одним з основних чинників процесу взаємного пізнання людини людиною [43]. У процесі спілкування люди намагаються зрозуміти зміст „багатогранних” уявлень, що найчастіше призводить до непорозуміння. Різноманітні припущення і пропозиції про те, як нас сприймають інші, призводять до неправильного взаєморозуміння. Наприклад, спортсмен може приписувати собі оцінки і судження, які інші не висловлювали, а спортсмен сам собі надумав. Таким чином, спортсмен проектує на зовнішній світ власні сумніви і підозри, яких насправді не було.

Образ власного „я” і самооцінка особистості є важливими психологічними факторами, що лежать в основі взаємин. Самооцінка – це час думки, оцінки, міркування щодо самого себе, що поступово стає чітко усвідомленими станами, у які людина сама себе занурює. До них належать й оцінки, що не до кінця усвідомлюються спортсменом, але контролюють його. Найчастіше такі стани спостерігаються напередодні змагань у формі „передстартової лихоманки”, сумнівів у власних силах. Знижується мотивація, що призводить до ослаблення вольових

якостей спортсмена. Крім того, невирішені життєві проблеми і внутрішні конфлікти відривають спортсмена від реального світу, що ускладнює розуміння інших, зокрема і тренера. У такому випадку говорять про „спортсмен обтяжений своїми проблемами”. Симптоми сумніви зароджуються у спортсмена, першим повинен визначити тренер – по впевнених рухах, сумнівах у правильності тренувальних планів, відчуженості та ін. У важкі моменти відносин особливого значення набуває „відкритість”, тобто уміння бути природним і відвертим. Відкритість як психологічний феномен безпосередньо залежить від ступеня усвідомлення свого внутрішнього „я” і прийняття себе на особистісному рівні.

Для більш глибокого розуміння взаємин тренера і спортсмена можна використовувати психологічну модель „вікно Джогарри”, що дозволяє уявити особу як носія чотирьох просторів особистості [25]. Модель дозволяє визначити відкриті і закриті простори особистості, можна зобразити у вигляді прямокутника, розділеного на чотири частини (рис. 8). Розміри цих інформаційних просторів можуть змінюватися залежно від стану спілкування даної людини: початок встановлення контакту чи встановлення більш тісних взаємодій.

1. Відкрита зона	3. Сліпа зона
Відкрита, тобто відома, для мене й інших	Закрита для мене, але відкрита для інших, тобто невідома мені
2. Прихована зона	4. Невідома зона
Відкрита для мене, але закрита для інших	Закрита і недоступна ні мені, ні іншим

Рис. 8. Модель відкритих і закритих просторів особистості

Поглиблення конфліктів призводить до розширення відкритих і доступних пізнанню просторів і зменшення закритих, недоступних для розуміння, просторів особистості.

Коли людина поводить себе відкрито, інші можуть довідатися про неї більше, що розширює межі взаєморозуміння. Якщо особа „закривається” від інших, то вона гірше усвідомлює і сама себе.

Зворотний зв'язок у спілкуванні. Це інформація, що йде від мене до інших і містить реакцію на їхню поведінку. Метою зворотного зв'язку є надання допомоги спортсменам з боку тренера в усвідомленні своїх

... дії і як вони впливають на рухову активність, поведінку і функці-
ональний стан.

Існують правила, що можуть підвищити ефективність зворотного зв'язку у процесі спілкування. Ці правила необхідно знати тренеру, фізичному вихователю, викладачу.

Правила спілкування тренера і спортсмена з використанням зворотного зв'язку:

1. У зауваженнях, що ви висловлюєте, варто торкатись не особливостей якостей спортсмена, а особливостей його поведінки.

2. Варто більше говорити про спостереження, а не про висновки. Спостереження потрібно підштовхувати спортсмена поступово. Спостереження – це те, що ви бачите і чуєте, а висновки – це ваша інтерпретація поведінки, дій, оцінки, судження. Не варто створювати враження, що ваші висновки випереджають об'єктивну реальність, оскільки висновок, зроблений на підставі спостережень, завжди суб'єктивний. Для його об'єктивності необхідно до спостережень підключити вимірювальну інструменту, що дозволяє одержувати кількісні характеристики функцій, які вимірюються.

3. Не кваптеся висловлюватися й у формі оцінок. Якщо ж ви хочете дати оцінку, скористайтеся простими категоріями добра і зла, правильності і неправильності, приємного і неприємного і т. п. Такі оцінки ґрунтуються на вашій системі цінностей, що не завжди об'єктивні. Водночас оцінки не сприяють взаєморозумінню, особливо якщо вони категоричні без заперечень. Оцінка – це своєрідний штамп, що має певний характер і поведінку і не завжди на краще. Розробляючи програму спортсмена в змаганнях (після короткого звіту), тренеру краще давати оцінку у формі міркування, виділяючи позитивні моменти. І ніколи не можна тренеру оцінювати виступ спортсмена, як невдалий. Якщо таке і трапилося, то необхідно проаналізувати попередню підготовку, що певним чином вплинула на виступ спортсмена. Більш важливо можуть виявитися помилки тренера, які варто визнати і частину з них включити в основу оцінки дій спортсмена. Якщо є винний спортсмен, то в цьому він повинен зізнатися сам і оцінити свій виступ з урахуванням такого аналізу, що не дозволить йому повторювати помилки у наступному.

4. Аналізуючи виступ спортсмена на змагальному етапі і розглядаючи ситуації, що мали місце, тренер повинен зосередити увагу на помилках спортсмена, що спостерігалися на декількох завершальних стар-

тах сезону, а не на більш ранніх, попередніх основних змаганнях. Обережно проаналізувати головні змагання, що були об'єктом планування і метою підготовки.

5. Тренер повинен давати спортсмену якнайбільше порад особливо дріб'язкових, не вирішальних. Краще висловлювати свої спостереження, неначе обмінюючись думками й інформацією з спортсменом.

6. Немає сенсу критикувати особливості поведінки спортсмена під час особистого спілкування з ним. Навряд чи критика буде сприйматися як добре побажання.

7. Для передачі потрібної інформації спортсмену варто вибрати відповідну ситуацію й адекватну їй форму. І у жодному разі не нав'язувати її, як необхідність, без якої не можна обійтися.

Особливості реагування на зворотний зв'язок (варіант контакту)

1. Для правильного розуміння змісту висловлюваного необхідно уважно слухати, тим самим демонструючи повагу до нього.

2. Для кращого розуміння партнера корисно переказати почуття своїми словами. Це допоможе уникнути перекручувань. Об'єктивним зворотним зв'язком є складним емоційним переживанням і вкладає елементи психологічного захисту особистої недоторканності.

3. Зворотний зв'язок містить суб'єктивне уявлення про певну конкретну особистість, яка має певну думку і погляди на обговорювану проблему, а не те, яким ви є насправді. Ці уявлення не можуть бути повними й остаточними для окремої оцінки особистості.

4. Метою зворотного зв'язку є поліпшення відносин і взаєморозуміння між партнерами, а не обов'язкове змінювання поведінки. Особливо це важливо під час спільного визначення тренером і спортсменом планів тренувального процесу, стратегії підготовки й об'єктивної оцінки потенційних можливостей спортсмена, що можуть бути реалізовані для досягнення запланованих результатів.

Професійне спілкування керівника, тренера, викладача. Діяльність і професійні навички спілкування тренера з командою чи окремими спортсменами є основою для ефективної діяльності в інтересах колективу [114].

Основні компоненти професійного спілкування мають такі

■ суттєві зміни, від яких залежить успішність керування:

- настанови й особисті якості керівника, тренера, викладача;
- особистий контакт не тільки з підлеглими, спортсменами, але і колегами і вищим керівництвом.

Характер поінформованості керівника, його знання впливають на формування професійного спілкування. Особистісні якості керівника впливають на характер його спілкування зі співробітниками, партнерами та ін. Адекватне уявлення про те, що відбувається в колективі, психологічний стан спортсмена, як розвиваються взаємини ланок педагогічної системи, сприяє більш ефективному керуванню діяльністю колективу, команди, спортсмена і т. д. Нормальні відносини між ними допомагають керівнику, тренеру, педагогу вирішувати завдання, пов'язані з успішним подоланням екстремальних ситуацій, і доцільно продовжувати їхню діяльність у процесі роботи, спортивного й навчального тренування чи занять з фізичного виховання.

5.2. Вплив керування на ефективність діяльності

Дія керуючої підсистеми як основного елемента керування пов'язана з діяльністю команди, спортсменів в умовах тренування і змагань. Керуючий вплив повинен ґрунтуватися на діяльності окремих спортсменів, малих груп і команди в цілому. Не слід забувати про вплив результативніших членів команди, які забезпечують її успішні результати.

На рис. 9 показана кільцева залежність керуючої і керованої підсистем між тренером і спортсменом, командою і гравцями. Наявність прямого і зворотного зв'язку є основою для формування особистісних відносин тренера зі спортсменами. Ухвалення рішення засноване на взаємній об'єктивній інформації про спортсменів, гравців команди і спільному формуванні цілей усіх зацікавлених сторін: тренера, спортсмена, лікаря, вчених та ін. Мета і прийняття рішень мають функціональний характер. Потенціал тренера стає важливим фактором впливу на спортсменів чи команду. Необхідно розглянути кілька варіантів такого впливу, який можна розглядати як застосовані педагогічні методи керування [27, 59, 76, 116, 121, 141, 317].

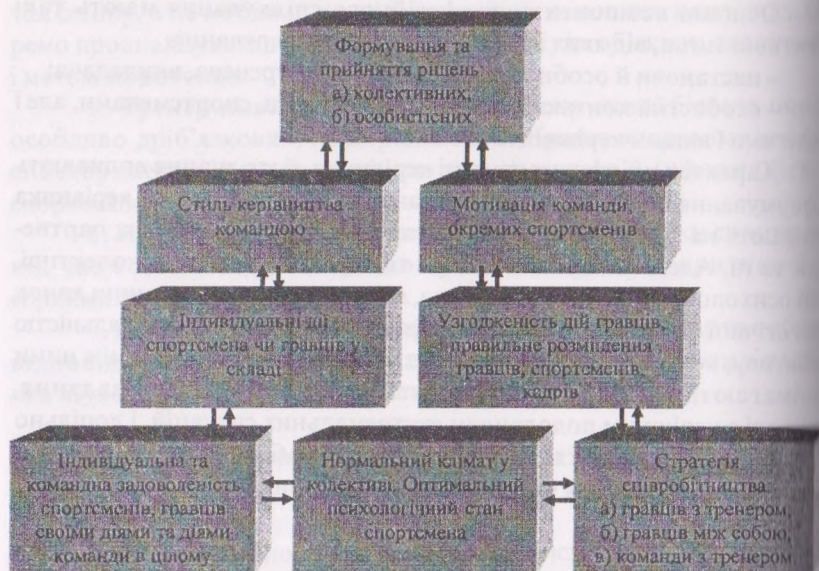


Рис. 9. Кільцева залежність під час формування мети і прийняття рішень через взаємодію тренера з командою, окремими гравцями та спортсменами при правильному спілкуванні з ними

1. Метод примусу. Спортсмени виконують роботу всупереч своєму бажанню. Головний вид спонукання в даному випадку ґрунтується на страхові перед покаранням. Основні прийоми примусу до виконання необхідних дій – зауваження, догани, штрафи, відмова тренера від співробітництва зі спортсменом тощо. У деяких випадках тренер може вдаватися до такої форми впливу, як психологічний фактор, коли спортсмен відмовляється виконувати необхідну роботу. У стані стомлення це вимагає від спортсмена прояву вольових зусиль. Основні негативних станах – усвідомити правильність дій тренера і довіритися його знанню і досвіду.

2. Метод впливу. Спілкуючись із тренером, спортсмени відчують його владні функції як керівника навчально-тренувальним процесом, організатора підготовки та ін. Вплив тренера у такому випадку

має загальний характер. Проте метод впливу тренера на спортсмена має кілька напрямів: відбудовний, психологічний та інтелектуальний.

3. Метод компетенції. Завдяки своїй професійній підготовленості тренер наділений правом виступати не тільки як експерт, але і як людина, яка приймає остаточне рішення при сумнівах спортсмена чи команди. Крім того, знання тренера у галузі теорії і методики спортивного тренування впливають на формування особистості спортсмена.

4. Метод реалізації інформації. Тренер повинен регулювати доступ інформації для своїх спортсменів. На початковому етапі тренування, коли переважає процес навчання, надлишкова інформація завжди спортсмену реалізувати свої можливості, оскільки йде подолання не тільки надлишкових ступенів свободи переміщення кінематичних зв'язок, але і надлишкових ступенів поведінки. Далі інформаційний потік між тренером і спортсменом урівноважується, а на рівні вищої інстинктивної майстерності – переважає з боку спортсмена. Відбувається зворотний обопільний процес пізнання: тренером – обмеженості своїх знань, спортсменом – обмеженості тренера. Чим більшим обсягом інформації володіють тренер і спортсмен, тим ефективніша їхня спільна робота. Треба зазначити, що тренер на всіх етапах тренування повинен регулювати вплив негативної інформації щодо особистості спортсмена, в крайньому разі – уміти нейтралізувати її, якщо вона стала відомою. Надзвичайно важливо під час підготовки до найвідповідальніших змагань, коли починається психологічний пресинг на спортсмена з боку засобів масової інформації з метою нейтралізувати його як потенційного супершика. Проте позитивна інформація повинна дозовано подаватися спортсмену в міру її засвоєння і стосуватися усіх видів спортивної підготовки: технічної, фізичної, тактичної, психологічної тощо.

5. Метод використання авторитету. Тренер, який користується авторитетом, здійснює свій вплив без демонстрації влади. Як правило, він використовує більш демократичні методи. Авторитет тренера може мати такі складові:

- авторитет тренера як відомого спортсмена в минулому;
- авторитет тренера, який не досягнув високих результатів у спортивній кар'єрі, але має високі результати у тренерській роботі;
- авторитет тренера, який вдало поєднав якості відомого спортсмена в минулому і досвідченого тренера сьогодні;
- авторитет тренера як відомого спортсмена в минулому, але який не досягнув високих результатів у тренерській роботі.

Авторитет кожного з перерахованих тренерів, безумовно, різний вплив на спортсменів. Але головним є і досвід тренера в роботі, і що привносить тренер зі своєї спортивної кар'єри, і які тренери вважає за необхідне здобувати після неї. Наступним важливим моментом є досягнення спортсмена-вихованця даного тренера, і якою швидкістю спортсмен досягнув результатів.

6. Метод „нагороджувати і милувати”. Спортсмени охоче підкоряються тренеру, який використовує цей метод. Особливо прийнятний у керуванні командою і спортсменами з не дуже високою кваліфікацією в індивідуальних видах. Така загальна ліберальність може бути постійною альтернативою в роботі тренера. Але з цього методу випливає: „карати і прощати”, „нагороджувати і вимагати” і т. ін. Досягнення ж спортсмена варто розглядати як тимчасовий успіх, не є підставою для самозаспокоєння. Похвала тренера буде високою нагородою спортсмену тільки за конкретне досягнення, яке не завжди може бути високим. Авторитет тренера повинен бути додатковим стимулом для підвищення енергопотенціалу спортсмена, що вимагає знань його індивідуальних фізичних, рухових і особистісних якостей.

Різні тренери на свій розсуд використовують описані методи керування, але немає жодного, який би не використовував їх у своїй роботі. Ефективність роботи тренера залежить від того, як він використовує перераховані методи керування з урахуванням варіативності зовнішніх і внутрішніх факторів, при цьому не порушуючи правил професійного спілкування зі своїми спортсменами [113, 159, 245, 252, 324].

На підставі описаних педагогічних методів керування можна запропонувати таку гіпотетичну схему спілкування тренера з спортсменами.

Тренер повинен:

1. Передбачати реакцію спортсменів. При зміні тренувальної змагальної ситуації тренер повинен чітко уявляти можливість дії своїх вихованців. Для цього необхідні знання як загальних, так і індивідуальних закономірностей поведінки людини в екстремальних ситуаціях. В роботі зі спортсменами велику увагу тренеру варто приділяти її інтересам, потребам і можливостям спортсмена з огляду на характер індивідуальних цінностей, ідеалів, рівня претензій та інших мотиваційних утворень, знати характер спортсмена, його вольові якості.

2. Використовувати у своїй роботі і забезпечувати тренувальний процес об'єктивною і надійною інформацією. Тренер не завжди має достатню інформацію про спортсменів, оскільки вони часто говорять те, що думають. Особливо це стосується суб'єктивної оцінки спортсменом свого стану до, під час і після тренування. Це вносить істотні помилки в оцінку тренувальних планів і проробленої спортсменом роботи. Спортсмени часто говорять не те, що вони відчувають в даний момент, даючи суб'єктивну оцінку своєму стану. В одному випадку – бояться зізнатися у своїй слабкості, в іншому – не володіють інформацією для точного опису м'язових відчуттів чи функціонального стану. Тренер використовує об'єктивну інформацію – частоту серцевих скорочень, найпростіші тести, зовнішні прояви стану та ін. На високому рівні спортивної майстерності найоб'єктивнішу інформацію можна одержати тільки за допомогою точної дослідницької апаратури. Тренер повинен уміти використовувати кількісну інформацію для точної оцінки стану спортсмена.

3. Керувати емоціями. Надмірні емоції тренера ускладнюють контакти зі спортсменами. Тренер зобов'язаний контролювати свої емоції, керувати ними, забезпечуючи об'єктивність своїх спостережень. Не піддаватися першому пориву в оцінці дій спортсмена. Уміння тримати паузу, енергія якої є дуже важливою, тренеру необхідне, як і акто- рю, бо саме у цей момент відбувається концентрація думки, і тренер здатний відловити найвагоміші деталі, що проявилися у рухах і діях спортсмена. Головне, не поспішати повідомляти про них спортсмену. Краще спочатку послухати спортсмена про його відчуття та їхню оцінку. Інформація від нього інформація також є показником уміння володіти собою, що пов'язано з переходом концентрації уваги з м'язових відчуттів, автоматизованих, на свідому оцінку своїх рухів. Це один із основних методів навчання в керуванні емоціями. Тренер, оцінюючи дії спортсмена, повинен уникати емоційних висловлювань і висновків.

4. Ставити спортсменам чіткі вимоги. Це стосується конкретності формулювань тренером, адже він повинен бути упевненим, що спортсмени розуміють його правильно. Тренер зобов'язаний давати чіткі і зрозумілі завдання спортсменам. Чітко сформульоване завдання дозволяє спортсмену вирішувати рухове завдання без додаткових питань. Крім того, завдання дії концентрує увагу спортсмена на конкретні деталі рухів і дозволяє формувати зворотний зв'язок про результати їхнього виконання. Практика показує, що методика

навчання техніці рухів, побудована на оволодінні послідовними і тривалими сформульованими завданнями дії, зберігає свою стабільність. Біля тривалий час. Спрямована увага спортсмена на вирішення завдань дозволяє формувати комплекс психофізичних і сенсорних відчуттів і своєрідну форму контролю за дотриманням умов визначеного завдання. У спортсмена виникає індикатор внутрішніх відчуттів, точності і часу яких він може контролювати і відтворювати.

5. Контролювати наявність зворотного зв'язку. Налагодження зворотного зв'язку зі спортсменами – найважливіша проблема у процесі керування. При цьому зворотний зв'язок в одному випадку може бути позитивний, в іншому – негативний. Буває, що спортсмен, виконаний завдання тренера, не знає, що зробив роботу всупереч запропонованим вимогам. Запізнита інформація про оцінку виконання дій спортсменом може стати причиною розбіжності запланованої і виконаної роботи. Позитивний зворотний зв'язок являє собою виконання тренувальної роботи, адекватної планам і функціональному стану спортсмена. Спортсмен знає, що робити, як робити і для чого робити. При цьому спортсмен, ні тренер не мають недоліку в інформації, що забезпечує продуктивність контакту.

6. Викликати у спортсмена інтерес до роботи. У психології спорту слово „інтерес” вживається у таких значеннях, як: а) форма задоволення потреб спортсмена; б) позитивне емоційне ставлення до предмета чи процесу діяльності. Для підтримки інтересу до тренувального процесу тренер на початкових етапах підготовки спортсмена вирішує завдання задоволення природної потреби людини в русі. Поступове збільшення рухового навантаження з подоланням труднощів дозволяє істотно підвищувати інтерес спортсмена до роботи, іноді монотонної і важкої. Виникнення інтересу – це початок формування реакції подолання як одного із засобів прояву рухової активності. Такий стан посилює інтерес до рівня позитивного емоційного ставлення до тренувальної роботи.

7. Підвищувати активність спортсмена. Підвищення психологічної, фізіологічної і рухової активності спортсмена є основним чинником у досягненні високих результатів. Принцип активності, що сприяє більш ефективній реалізації потенційних можливостей спортсмена, дозволяє протидіяти негативним впливам навколишнього внутрішнього середовища, а також нейтралізувати стан їх активності у тренувальному процесі й умовах змагань, має визначені відмінності

першому випадку активність має більш фізіологічний характер, коли необхідно переборювати труднощі, пов'язані з великими обсягами і високою інтенсивністю роботи, надмірною м'язовою напругою і боротьбою зі втомою. У другому – активність пов'язана з психологічними моментами – підготовкою та участю у змаганнях. Підвищене психічне порушення вже передувало змаганням у формі так званої „пед-стартової лихоманки”. Такий стан підвищеної мобілізації дає позитивний ефект – поліпшення результатів. Відбувається збіг фази перекompенсації працездатності з моментом високої мобілізаційної готовності. Фізіологічна і психологічна активність збігаються. У другому випадку розбаланс цих показників знижує результативність спортсмена в умовах змагань, особливо якщо психологічна активність сягає свого піку до початку змагань. У змаганнях найбільш важливою є дозована активність, при якій спортсмен витрачає оптимальну кількість енергії для високого результату. „Усе, що робиться істинно, йде легко” – це й буддійський вислів найбільш влучно відображає стан оптимальної змагальної готовності. Спортсмени, які досягають високих результатів, у тому числі і рекордних, відзначають легкість виконання своїх дій.

Реалізація тактики ефективного спілкування тренера зі спортсменом здійснюється за допомогою різних мотиваційних прийомів. Серед них можна виділити такі:

1. Виховання почуття власного достоїнства у спортсменів. Тренер, який знає особливості психології поведінки людини, розуміє, що повага і підтримка почуття власного достоїнства у спортсменів збільшує ефективність тренувального процесу. Для цього важливим моментом у спілкуванні є повага тренера до думки спортсмена, увага до дрібних деталей його життя, побуту і самопочуття. Під час тренувальної роботи увага тренера до функціонального стану спортсмена викликає у ньому додаткові сили. Мотиваційний вплив з боку тренера завжди позитивно впливає на стан спортсмена. Тренер при будь-якому зручному випадку зобов'язаний висловлювати впевненість у здібностях спортсмена. Виховання почуття власного достоїнства у спортсмена – це додатковий функціональний резерв і необхідна умова у досягненні високих спортивних результатів.

2. Використання методу позитивної стимуляції. Тренери зазвичай свідомо чи несвідомо використовують цей метод, що дозволяє правильно прогнозувати і реалізувати можливості спортсмена у

тренуванні. Вироблення в спортсмена чекання позитивної реакції на його дії і негативної – на негативні є ефективним засобом у керуванні поведінкою спортсмена.

3. Активність слухача. Уважне вислуховування спортсмена має сильне стимулююче значення. Тренер, бажає він того чи ні, повідомляє про своє ставлення до спортсмена, використовуючи при цьому як вербальні, так і невербальні засоби спілкування – міміку, жести тощо. При неможливості тренера слухати виникає негативне ставлення спортсмена до нього.

4. Зосередженість уваги на визначеному завданні. Недосвідчені тренери інколи надмірно акцентують свою увагу на особистості спортсмена. У зв'язку з неадекватним сприйняттям чи нерозумінням ситуації тренер дає завдання, що часто не відповідає можливостям спортсмена. Тому під час визначення завдання тренер не повинен докладно пояснювати, а зосередити увагу спортсмена на головних деталях дії, проміжки між якими повинен заповнювати виконавець. Недомовленість чи схематичне визначення завдання дозволяють спортсмену використовувати функцію самоорганізації, що забезпечує своєрідні підказування. У спортсмена виникає почуття самостійності в ухваленні рішення рухового завдання, а звідси – впевненість і потреба в подальшому пошуку раціональної координації структури рухів і ефективних форм регуляції рухових дій. Після такого виконання тренер повинен уважно вислухати спортсмена про його відчуття і переконатися, що спортсмен перебуває на правильному шляху до пошуку ухвалення рішення.

Керування і лідерство. Лідерство пов'язане з керуванням такими напрямками [62, 97, 105, 147, 160, 209, 318].

Перший – це реалізація і корекція діяльності спортсменів, пов'язана з визначенням чіткої, конкретної і зрозумілої мети. Бажано їх виражати в числовому значенні – параметрах обсягу й інтенсивності тренувального навантаження, кількості повторів вправ та ін. Лідерство тренера буде посилюватися, якщо він координує величину навантаження у тренувальному занятті, мікро-, мезоциклах і дає оцінку зусиллям, що витрачає спортсмен при виконанні роботи. Якщо у групі тренуються декілька спортсменів, то кожен з них може виконувати роль ведучого, тобто лідера, особливо у тих видах підготовки, у яких спортсмен має перевагу. Це може бути стрибковий, технічний, швидкісний та інші види підготовки.

Другий – підвищення мотивації спортсменів. За рахунок створення мікроклімату в колективі з позитивним ставленням до

роботи, особливо якщо вона має монотонний характер. Надання впевненості спортсменам необхідне під час виконання складних вправ та для розвитку витривалості, що пов'язано з виробленням уміння терпіти, переборювати зростаючу втому. У таких випадках особливо ефективною є груповий метод виконання вправ, тобто створення співдружньої ситуації чи групової синергії.

Третій – забезпечення реклами про успіхи окремих спортсменів і команди конкретного тренера. Такий підхід дозволяє передбачати інтереси спортсменів та її межами, що додає впевненості спортсменам і формує почуття відповідальності за свої результати. Поряд з цим тренер визначає перспективи розвитку загальних і спеціальних фізичних якостей, у тому числі і зростання результатів.

Проблема лідерства у спорті залишається маловивченою, тому що на значну кількість літератури з цього питання. Звичайно поняттям лідерства пов'язується уявлення про формального лідера, офіційно призначеного керівника, буде це президент клубу чи тренер команди. Але всередині колективу, групи, команди може бути свій лідер, який не є керівником, не займає ніяких посад, але здатний впливати на окремих спортсменів чи команду в цілому. Це – неформальний лідер. Найчастіше він як емоційний лідер дає додатковий заряд енергії іншим спортсменам. Такий лідер часто приховує від тренера свій вплив на спортсменів, але він приймається всією групою, командою, хоча не маючи прав і повноважень формального лідера. Основний вплив як керівника, тренера полягає у виявленні неформального лідера та використанні його допомогою проблеми організації діяльності команди, залежно від характеру виконуваної роботи і величини тренувального навантаження. Особливо важлива роль неформального лідера в умовах втоми, коли доступ тренера до команди обмежений. При творчому підході тренера і неформального лідера успіх команди гарантований.

Варто окремо виділити вплив на тренувальний процес групи чи команди комплексу факторів. Група спортсменів чи команда – це живий організм, від структури якого залежить їхня поведінка в цілому та індивідуально кожного спортсмена. Кожна група має свою динаміку розвитку, мету, завдання, мікроклімат як фактори, що впливають на психологічно-вольовий стан команди, її мобільність і здатність реалізувати свою готовність. На діяльність команди групи впливають такі фактори: чітко визначена мета, індивідуальна для кожного спортсмена і загальногрупова (у команді);

- позитивна мотивація кожного спортсмена і команди в цілому
- неприйняття негативної мотивації, що знижує ефективність тренування спортсмена і всієї команди;
- наявність форми керівництва тренера і неформального авторитету всередині групи спортсменів чи команди;
- виникнення комунікативних труднощів у розумінні партнерів у команді чи спортсменів із тренером як у процесі тренування, так і поза ним
- формування почуття єдності цілей у тренера і спортсмена чи в команді між гравцями, а також гравців і тренера, тобто почуття належності до групи чи команди;
- відповідальність тренера і спортсменів за групу, команду і почуття індивідуальної незалежності як умови успішної діяльності колективу.

Орієнтація тренера на спортсменів у процесі тренування і змагань є основним чинником ефективності роботи тренера як керівника групи чи команди як одного з рівноправних членів малої групи. Основним завданням тренера у процесі керування тренувальним процесом є пошук і збереження факторів і впливів, що оптимізують його взаємини з командою та індивідуально з кожним спортсменом. Тренер вирішує безліч завдань, пов'язаних зі спортсменами, їхньою індивідуальною мотивацією, особистісними особливостями, прагненням до самореалізації і інших досягнень. Якщо тренер не надає значення цим факторам, то складно вирішувати управлінські завдання. Тому варто відбирати таких тренерів, що у першу чергу можуть професійно спілкуватися зі спортсменами. І це неодмінне й основне правило при взаємодії тренера зі спортсменом, групою чи командою на шляху до їхніх висхідних досягнень.

Стилі керівництва. У загальній психології часто стилі керівництва називають стилями лідерства. Стиль керівництва в спортивному тренуванні являє собою індивідуально-типові особливості цілісної системи способів, методів, засобів впливу тренера на групу спортсменів чи команду для ефективного і якісного виконання управлінських функцій.

Використання тренером навичок професійного спілкування чітко виявляється у стилях керівництва. Існують різні підходи до оцінки цих стилів. Найпоширенішою класифікацією є використання таких стилів керівництва:

- а) авторитарний; б) демократичний; в) ліберальний (табл. 4).

Таблиця 4

Стилі керівництва спортсменами

Базисні психологічні характеристики тренера	Ставлення до спортсменів	Характеристика групових відносин
1	2	3

I. Авторитарний стиль

Тренер створює враження похмурого, завжди циклопостаного	Офіційність у спілкуванні. Не схильний зважати на думку інших	Відсутність довіри. Вияв ворожості, підвищення конфліктності
--	---	--

II. Демократичний стиль

Тренер активний, рівне ставлення у спілкуванні до спортсменів, самокритичний	Постійний контакт зі спортсменами. Схильність до поділу влади. Заохочення самостійності	Мінімум агресивності, вияв дружелюбності. Відсутність конфліктів, заохочення творчості
--	---	--

III. Ліберальний стиль

Недостатньо активний, боязкий конфлікту, тяжіє до безвідповідальності	Панібратство у відносинах, повна згода з думкою спортсменів. Обов'язки у команді не розподілені, лідер не виділяється. Оцінка діяльності спортсменів заснована на стихійності. Відсутність категоричності	Стан непевності, відсутність цілеспрямованості. „Усе пливе за течією”. Можуть виникати в групі чи команді непередбачені ситуації і конфлікти
---	---	--

Компетентний авторитетний тренер, який має навички професійного спілкування зі спортсменами, створює сприятливий психологічний клімат і намагається згуртувати колектив для вирішення поставлених завдань і мети. Часто орієнтація кожного тренера, незважаючи на одностійність мети і ставлення до стандартної роботи, може істотно різнитися. Один тренер більше уваги приділяє змісту тренування, інший – формуванню спортсменів, проте обидва найчастіше не звертають уваги на проблеми спортсменів, їхні потреби і мотиви. Інші навпаки – перебільшують значення людського фактора, що шкодить виконанню професійних вимог, виявляють надмірну обережність під час планування тренувального навантаження – обсягу й інтенсивності.

Типологія тренерів

Типологію тренерів умовно можна розділити на два основні критерії: а) увага до спортсменів; б) орієнтація на мету і завдання тренувального процесу (рис. 10).



Рис. 10. Типологія тренерів

1. **Демократ** більше піклується про стан міжособистісних відносин у групі, команді. Недостатньо враховує потенційні можливості спортсменів, що не завжди сприяє виконанню тренувального завдання.

2. **Диктатор**. Основна орієнтація – вирішення професійного завдання з відносною витратою зусиль і у заданий термін, що важливо під час підготовки до змагань. Проблеми спортсмена його не цікавлять. Такий тренер вважає, що для вирішення управлінського завдання головним є вузькоспрямована спеціалізована підготовка.

3. **Песиміст**. Мало уваги приділяє вирішенню завдань тренування і мало цікавиться потребами і можливостями спортсмена. У керівництві командою дотримується анархічного стилю, вважаючи, що індивідуальна робота значно ефективніша комплексних дій. Його принцип повинна бути не „зоряна команда”, а „команда зірок”.

4. **Організатор**. Поеднує у собі всі якості творчого керівника групи спортсменів чи команд. Дає можливість кожному спортсмену виявити ініціативу і творчість. Вирішення тренувальних завдань під керівництвом такого тренера здійснюється найраціональніше.

5. **Маніпулятор**. Основним своїм завданням вважає улагодження відносин між спортсменами всередині групи чи команди. Ум

в надявувати гострі моменти у відносинах. Вважає, що узгодженість дій спортсменів є основною умовою досягнення ними високої тренувальної та загальної результативності.

5.3. Конфлікти і формування міжособистісних відносин у команді

Керування тренувальним процесом найчастіше відбувається на фоні конфліктних ситуацій. Зазвичай це пов'язано з функціональним станом спортсмена, коли необхідно виконати велику за обсягом чи високу за інтенсивністю тренувальну роботу у стані стомлення, за наявності різних поглядів тренера і спортсмена на техніку виконання окремих деталей спортивної дії та ін. Конфліктні ситуації часто закінчуються повним конфліктом, що не є рідкістю у відносинах. Часто конфлікти виникають на основі міжособистісних відносин психологічного характеру [42, 118, 123, 182, 188, 229, 286]. Це можуть бути розбіжності в поглядах, інтересах, бажаннях, цілях поведінки, особистісних якостях спортсменів та ін. В умовах дії конфліктних ситуацій виявляють різні моделі поведінки тренера чи спортсмена. Варто пам'ятати, що легше запобігти конфліктній ситуації, ніж її вирішити. Але якщо конфлікт став реальним фактом, то для його конструктивного вирішення можна використовувати певні умови.

Адекватність відображення конфлікту. Найуживаніша помилка тренера чи спортсмена полягає в тому, що вони неправильно сприймають наміри чи інших, позиції, дії, визначені завдання і перспективне отримання результатів чи досягнень спортсмена. Їхні опоненти чи лікарі, тренери, адміністратори можуть помилково сприймати сказане тренером, спортсменом чи побачені фрагменти тренування, не підозрюючи, що вони є елементами цілісного процесу. Тому можна почути: „Ви неправильно тренуєте” (тренеру) чи „Неправильно тренуєтеся” (спортсмену). Тут можна говорити про типові перекручування у сприйнятті. До них належать:

а) „ілюзія власної шляхетності”. Це означає, що у конфлікті вони здаються жертвами супротивника, моральні принципи якого дуже цінніші, а ми – поборники справедливості й істини. Як правило, одна з конфлікуючих сторін упевнена у своїй правоті і переконана, що „супротивник” не хоче діяти справедливо;

б) „пошук соломини в оці іншого” – звертати увагу на недоліки інших, незважаючи на власні. Кожний із суперників чітко бачить недоліки партнера, але не усвідомлює власних. Кожен конфліктуючий у обуренням реагує на дії іншого, але не помічає змісту і значення власних дій.

в) ”подвійна мораль”. Суперники усвідомлюють, що однакові дії стосовно один одного. Проте власні дії розцінюються як припустимі і закінчені, а дії свого візаві – як нечесні і недозволені.

г) ”усе ясно і зрозуміло”. Кожен з конфліктуючих спрощує ситуацію, щоб це підтверджувало думку про те, що його дії правомірні і правильні, а дії супротивника – неадекватні і недозволені.

Причини, що призводять до перекручування сприйняття ситуації, сприяють поглибленню конфліктної ситуації, внаслідок чого тренери і спортсмени можуть опинитися у ”пастці власної упередженості”, оскільки не зважають на інші прояви емоцій чи дії свого партнера. Вони в стані ворожості, а потім переходять у наступ й обороняються всіма доступними і недоступними способами.

Відкритість і ефективність спілкування. Стратегія поведінки під час конфлікту часто зводиться до того, що одна сторона намагається нанести якнайбільше морального збитку іншій та приховати будь-яку інформацію про себе, залишаючись „невидимою”. Під час відкритого конфлікту, з огляду на підвищене емоційне порушення, безглуздо шукати будь-якого рішення. Однак варто контролювати себе, щоб не принизити і не скривдити партнера. Взаємне виявлення почуттів у процесі конфлікту є необхідним, оскільки інакше неможливо перейти до конструктивного обміну думками. Власне кажучи, емоційна сторона конфлікту навіть необхідна суперникам, оскільки відображає ставлення і зацікавленість до розв’язуваної проблеми. Емоційна сторона неначе оголює сутність конфлікту і створює передумови його активного подолання. Йдеться про різні форми прояву активності у поведінці людини – від емоційної до розважливої.

Для того, щоб конструктивно вирішити конфлікт, доцільно використовувати певні форми спілкування:

а) вислови, що супроводжують зміст зрозумілого (”я правильно зрозумів?”) і прагнення одержати підтвердження того, що сказане вашим партнером ви зрозуміли правильно. Цим створюється позитивне відношення до розумного вирішення питання;

б) відкриті і особистісно забарвлені вислови щодо власних почуттів і намірів;

в) інформацію, що містить зворотний зв'язок про сприйняття вами партнера і його поведінку;

г) підтвердження того, що ви сприймаєте вашого партнера як особистість, поважаєте, незважаючи на його критику й опір.

Створення мікроклімату взаємної довіри і співробітництва. Воно ґрунтується на прагненні до згоди і взаєморозуміння, а також небажанні використовувати слабкі й уразливі сторони супротивника. Якщо обидві сторони зацікавлені в досягненні загального результату і при цьому дійшли до співробітництва, то конфлікт вирішується більш успішно.

Наявність загальної мети, досвід спільної діяльності, як правило, зменшує партнерів. Цим полегшується ризик відкритості у спілкуванні. Часто острах прояву природності у поведінці чи спілкуванні викликає невпевненість, що позбавляє партнерів можливості контакту без конфліктів. Необхідно зазначити, що люди навіть не уявляють, що можуть співробітничати з тим, з ким конфліктують.

Визначення сутності конфлікту. Чим краще тренер, спортсмени розуміють сутність окремих елементів конфлікту, тим легше їм буде формалізувати відносини. Бажано, щоб конфліктуючі сторони могли висловити свої погляди чи думки на сутність конфлікту. Відповісти на питання, чому він відбувся, залишаючи осторонь особисті претензії і думки, – це вже часткове вирішення проблеми.

У процесі керування виникають конфлікти між тренером, який відповідає за результати і якість підготовки спортсменів, і учнями чи командою, що відповідають за реалізацію тренувальних планів і виконання визначених завдань. Складається ситуація, у якій збігаються інтереси. Це найчастіше відбувається під час внесення корекції у тренувальний процес, коли спортсмен з якихось причин не справляється з навантажуваним навантаженням (хвороба, травми, стомлення, умови тренування тощо.). Вимоги спортсмена до тренера найчастіше зростають при стабілізації і низьких темпах зростання результатів. Найкращим був би відвертий діалог, у якому варто акцентувати увагу на фактичій аналіз об'єктивних причин конфлікту, що може дозволить зменшити претензії і допоможе виробити єдину думку на проблему. Найкраще не шукати ідеальний вихід з конфліктної ситуації, а прийняти реальне рішення з визначеною відповідальністю двох сторін і не витрачати сили на його поглиблення. Тільки в такому випадку обидві сторони не будуть удаватися до взаємних докорів, а направляти всі сили на вирішення ситуації, що створилася.

Пошук лінії необхідної поведінки, іноді ускладнюється, оскільки дії спортсмена чи команди з протилежними інтересами, не завжди спрямовані на тренера. Тут важливі не тільки аргументи, але і педагогічний такт, досвід тренера, його вміння визначати нові умови вирішення завдання, що задовольняють обидві сторони. Іноді тренер може використовувати красномовство, силу переконання, швидкі відповіді, нові знання й інші прийоми.

Необхідно пам'ятати вислів: „Перемога – це успіх тренера і спортсмена, поразка – це невдача тренера і спортсмена”. Спортсмени найчастіше використовують інший вислів: „Перемога – це моє особисте досягнення, а поразка – це вина тренера”, що і є основним приводом виникнення конфлікту.

Пошук шляхів виходу з конфлікту. Вихід з конфліктної ситуації припускає кілька істотних моментів:

а) визначення основної проблеми, пов'язаної з виникненням конфлікту. Часто конфліктуючі сторони не усвідомлюють, у чому полягають подібності і розходження в поглядах на проблему, що призводить до конфлікту. Для визначення подібності варто відповісти на питання:

– як ви розумієте проблему, а також які дії спортсменів, тренера призвели до конфлікту;

– як ваш партнер розуміє проблему, а також ваші і свої дії, що призвели до конфлікту;

– чи сприяє ваша поведінка розвитку конфлікту;

– яка ваша спільна проблема, яку необхідно вирішити;

– у чому полягає ваша розбіжність зі спортсменом, командою;

– що є спільного у вас зі своїм партнером;

– який передбачуваний вихід з конфлікту, зберігши при цьому колишні відносини і необхідні вимоги для успішної тренувальної роботи.

б) визначення причини конфлікту. Для попередження виникнення повторного конфлікту важливо зрозуміти причини, що призвели до нього. Варто зробити висновок, що для вас є неприйнятним у поведінці і діях спортсменів, команди, а також усвідомити, які ваші дії не прийнятні інша сторона. Іноді функція тренера щодо контролю за спортсменами викликає в останнього ряд заперечень. Зокрема, щодо режиму виконання окремих вимог, збереження спортивної форми, харчування, виконання планованого навантаження тощо. Якщо умова, що зумовлює протиріччя, які неможливо об'єднати, то не варто

в поодинокі. Це стосується різних учасників тренувального процесу – лікарів, масажистів та ін.;

в) пошук вирішення конфлікту й ухвалення спільного рішення вихід з нього. Насамперед, потрібно вирішити питання, що вам і вашому тренеру варто зробити для розв'язання конфлікту? Усвідомлення спільної мети сприяє цьому. Обидві сторони повинні усвідомити спільність дій і можливі шляхи виходу з критичних ситуацій.

Універсальних способів виходу з конфлікту немає. Основне – це прагнення у вирішенні проблеми з послідовними кроками обох сторін.

В умовах конфліктних ситуацій, існують різні моделі поведінки, одна з яких має свої психологічні особливості [367]. Однією з моделей є "ділова суперечка", у якій між учасниками існують розбіжності з певного питання спільної діяльності, але вони вірять у можливу угоду. У цілому характер таких взаємин можна назвати як дружній, що має тенденцію дійти згоди.

Однак існують ситуації, коли зона розбіжностей стає дуже широкою. Модель такого типу можна назвати "формалізацією відносин", коли конфлікт стосується кількох аспектів взаємної діяльності. У такому випадку партнери не бачать можливості угоди і шукають зовнішні офіційні способи розв'язання конфлікту, (наприклад, звертання за допомогою до третьої сторони, команд, колективу, керівництва). У подібних ситуаціях партнери пригадують один одному помилки, промахи, дозволяють собі переходити на особистості.

Можливим є і такий варіант взаємодії конфліктуючих сторін, як "психологічний антагонізм". Така модель характеризується тим, що зона розбіжностей розширюється, стає більш невизначеною, збільшується суб'єктивізм у підходах до вирішення проблеми. Суперечності посилюються, відносини партнерів набувають відтінку несприйняття, рішення до згоди відсутнє, нерідко проявляється ворожість, використовуються недозволені прийоми. Дії обох сторін обумовлюються певною установкою і скепсисом щодо неможливості розв'язання конфлікту [123, 189].

Конфліктні ситуації можуть розвиватися будь-як, але і їх вирішення може бути різноманітним. Вони залежать не тільки від характеру розбіжностей, але і сприйняття ситуації учасниками, а також прийнятної ними стратегії поведінки.

Розв'язання конфлікту може бути раціональним і нераціональним. Під раціональним способом розуміють активний пошук

шляхів вирішення ситуації, задоволення потреб тренера чи спортсменів мобілізацію їхніх зусиль для досягнення визначеної мети.

Наявні випадки, коли обидві сторони не хочуть „уплутуватися” у конфлікт. Це, звичайно, пов’язано з виникненням негативних емоцій, що загострюють конфлікт, особливо коли одна зі сторін займає позицію стороннього спостерігача.

Можливий і нераціональний спосіб. Одним із його варіантів є відмовлення однієї сторони від задоволення своїх претензій. У такому випадку штучно занижується вагомість претензій і тренер чи спортсмені намагаються пом’якшити емоційну напруженість за рахунок розрядки, що не приводить до досягнення цілей і вирішення конфлікту.

Стратегія поведінки тренера в умовах конфлікту. Найбільш відомими стратегіями поведінки в умовах конфлікту є такі: протиставлення, співробітництво, компроміс, відхід і пристосування.

1. Протиставлення. Тренер, прагнучи завоювати командну роль, що до команди чи групи спортсменів, намагається „провести” свою позицію зі спірного питання, незважаючи на заперечення спортсменів, і виявляє при цьому максимальну активність, наполегливість, ігноруючи інших.

2. Співробітництво. Тренер проявляє активність, орієнтуючись не тільки на власні інтереси, але і на інтереси спортсменів, команди намагається уникнути конфліктних ситуацій.

3. Компроміс. Тренер, прагнучи досягти нормалізації відносин з спортсменами, намагається врахувати на їх інтереси та залучити на свій бік.

4. Відхід. Коли тренер прагне не брати на себе відповідальність, оскільки остерегається як відповідальності перед спортсменами, так і покарання від керівництва, відмовляючись приймати самостійно рішення.

5. Пристосування. Тренер не виявляє ні активності, ні зацікавленості в досягненні управлінської мети. Така стратегія спрямована на запобігання конфліктних ситуацій зі спортсменами та керівництвом.

Конфлікти завжди існують, коли йдеться про спільне вирішення завдання і проблеми. Найпоширеніше бажання тренера – не мати проблем зі спортсменами, але для цього необхідно проводити постійну роботу щодо оптимізації відносин.

Разом з тим наявність у групі чи команді конкурентних відносин не завжди негативно впливає на виконання загальних цілей. У групі чи команді спортсмени можуть суперничати не тільки між собою за досягнення загальних цілей і завдань, але і за сферу впливу на інших

членів команди. Оскільки життя в колективі постійно змінюється, тренер повинен враховувати і передбачати всі динамічні процеси і вміти керувати ними.

Дуже важлива зовнішня конкуренція, що згуртовує спортсменів, команду у прагненні встановити більш тісні контакти між собою, для того щоб разом виступати більш успішно.

Парадоксальним є той факт, що наявність загальних цілей не завжди сприяє згуртуванню спортсменів, приводячи до протиборства, особливо коли деякі спортсмени починають боротьбу за статус, владу, авторитет та ін. Створити команду, у якій не було б конфліктів, – це реальна мрія тренерів. В умовах навчально-тренувального процесу конфлікти існують постійно. Це можуть бути міжособистісні і тренувальні конфлікти, пов'язані з організацією тренувального процесу, наявністю місця, часу, умов занять, різним ставленням спортсменів до свого тренера.

Впливаючи на спортсменів, тренер повинен орієнтуватися не на окреме взятого спортсмена, а на всю групу, команду, оскільки вони є основним чинником впливу, а також на окремо узятую спортсмена.

Іноді в команді виявляється спортсмен, що зважає тільки на свої інтереси, намагаючись стати лідером, часто застосовуючи нетактовні прийоми, що приводить до повного неприйняття цього спортсмена іншими членами команди. Постає питання, як повинен поводитися тренер і яку тактику поведінки він повинен виробити щодо всієї команди і цього спортсмена, який намагається випередити своїх товаришів. Якщо цілювачами різної функціональної спрямованості (захисники, нападники, та ін.) є схожі установки на гру, це полегшує роботу тренера. Однак буває і так, що окремі ігрові групи починають діяти як „саботажники” у загальній роботі. Саме вони і призводять до зривів термінів виконання запланованих рішень у ході тренувального процесу і змагань.

Високий авторитет тренера буде сприяти згуртуванню членів команди і під час виникнення конфлікту дозволить позитивно його вирішити.

У команді конфлікти виникають з різних причин. Наприклад, деякі тренери люблять оточувати себе спортсменами, яким довіряють, що поширюють чутки, створюючи інтриги. Але деякі тренери часто на це не шатаються, дозволяючи їм відігравати роль порадників і помічників. Велику активність такі спортсмени-„доброзичливіці” виявляють тоді, коли не можуть домогтися рівних успіхів з іншими колегами по

команді, що стають об'єктом заздрості і недоброзичливості. Але тренер як і раніше, може не зважати на таку ситуацію.

Вважається нормальним, що між спортсменами нерівні стосунки. Тут і починають втручатися „помічники” тренера, використовуючи різні брудні прийоми, які впливають на результативність тренувальної роботи.

Серйозною помилкою тренера є надання інформації спортсменам не вартих команди, яку можна використовувати проти інших. Такі спортсмени складають „кліку” при тренері, в яку входять неформальні лідери, що прагнуть не по заслугах зайняти більш високе місце в команді. Іноді тренер не має інформації, яка є у його довірених осіб, які активно розповсюджують плітки. До негативних явищ найчастіше призводить зниження тренувального навантаження, коли тренер, даючи можливість спортсменам відновитися, втрачає момент, коли відновлення переходить у неробство. Часто таке явище спостерігається при відсутності виховної роботи і невмінні тренера заповнювати інтервали відпочинку культурно-пізнавальними заходами (екскурсії, диспути, бесіди, зустрічі з цікавими людьми тощо).

Якщо тренер ставиться до спортсменів щиро, сумлінно, зберігаючи справедливість, однаково в команді знайдуться спортсмени, які розуміють його інакше і створять з благополучної ситуації конфлікт. Тому тренер зобов'язаний пам'ятати про те, що він не застрахований від конфліктів у своїй команді і саме йому відводиться особлива роль у його розв'язанні.

Складність вирішення конфліктних ситуацій пов'язана з тим, що найчастіше вони виникають під час виявлення негативних емоцій пов'язаних зі стомленням чи поразкою, коли спортсмен не може мислити комбінаційно, конструктивно. Під час успіху команди благополучний виступ у вигляді перемог, особливо з великим рахунком, є причиною виникнення безтурботності, що, у свою чергу, зумовлює зневагу до суперника, а у підсумку – знижує активність спочатку окремих гравців, а потім – і всієї команди. Це може призвести до повного „розпаду команди” (гравці починають обвинувачувати один одного у помилках, а потім і тренера), а іноді і до колективного протесту команди з проханням замінити тренера. Найчастіше конфлікти виникають на основі декількох причин, пошук яких ускладнено через зіставлення спортивних інтересів і матеріальної зацікавленості.

Розглядаючи моральну сторону, Зигерт В. і Ланг Л. [11] вважають, що „альфа й омега” конфліктів – це обмеження власних

гідності, оскільки це почуття створює велику енергію, що живить міжособистісні відносини. Під час поразок тренер і спортсмени повинні ввічати почуття власної гідності. Тут важлива виховна робота, особливо під час аналізу змагань і тренування. Необхідно обов'язково знайти виправдання неправильним діям спортсменів, пояснюючи їх стомленням, неадекватним опором суперників, зовнішніми умовами і т.д. Такий "розбір" не буде зачіпати гідність спортсменів і водночас допоможе об'єктивно сприймати зауваження. Ще ніколи найдоброчливіша критика не приносила відвертого покаяння і практично завжди сприяла виникненню впевненості до опонента. Іноді зауваження, зроблене у формі жарту, більш ефективне, ніж тривалий критичний і навіть об'єктивний аналіз ситуації. Від помилок не застрахований ніхто і саме вони є підставою для удосконалювання майстерності. Тому тренер дає спортсменам право на помилки і сам має таке ж право. Якщо тренер і спортсмени будуть роздумувати про це, то кількість неконфліктних ситуацій істотно знизиться. Тренер і спортсмени повинні пам'ятати і прагнути не до безпомилкових дій, а до дій з меншою кількістю помилок.

Види конфліктів. Крім міжособистісних, можна виділити і міжрольові конфлікти, а також внутріособистісні. Міжрольових конфліктів уникнути практично неможливо, оскільки гравці команди виконують різні функції, а ефективність дій команди залежить від розуміння чи непорозуміння гравців між собою – нападаючого, захисників, воротаря та ін.

У тренувальному процесі або під час змагань перетинаються прагнення спортсменів до досягнення певних результатів і неможливість їх реалізувати через суб'єктивні чи об'єктивні причини. Це зумовлює внутрішньоособистісний конфлікт, особливо при завищених мотивах, коли спортсмен самостійно планує високі результати, не маючи підстав варті морфофункціональних (зріст, вага, рухові здібності). Якщо ці властивості враховують індивідуально можливі досягнення, тоді мотивація має реальну основу і сприяє досягненню мети. Зокрема, спортсмен може стати рекордсменом стосовно себе, і неважливо – буде це результат, наприклад, у бігу на 100 м – 9,9 сек. чи 11,0 сек. Йдеться про індивідуально можливу реалізацію своїх здібностей. Можливо результат 9,9 сек. відображає 80 % реалізації своїх можливостей, а 11,0 сек. – 90 %. Незважаючи на те, що другий результат для спринтерського бігу дуже посередній, а перший – належить до світового рівня, результат спортсмена в 11,0 сек. індивідуально більш значимий.

Отже, внутрішньоособистісний конфлікт – це, насамперед конфлікт емоційний, пов'язаний з неврахуванням інформації і суб'єктивним завищеною самооцінкою, що і зумовлює різний рівень мотивації. Наявність таких станів супроводжується тривогою і страхом, що руйнівні діють на особистість. Наприклад, страх перед змаганнями, страх суперників, невпевненість у власних силах і можливостях. Страх перед невдачею, навіть на високому рівні готовності спортсмена, – це 80 % поразки. Але і впевненість у перемозі, коли спортсмен задалека побачить себе на п'єдесталі, також гарантія поразки. Недооцінка, як і переоцінка, своїх можливостей є основною причиною, що заважає реалізуватися спортсмену в умовах змагань.

У конфліктних ситуаціях особлива увага приділяється усвідомленню відповідальності спортсмена чи команди за вирішення визначених завдань. У команді конфлікт часто створюється спортсменом, який намагається перекласти відповідальність на інших. Тому в конфлікті можуть зіштовхнутися погляди двох спортсменів: одного – високим почуттям відповідальності, а іншого – навпаки, який її уникне. У зв'язку з цим рівень контролю з боку тренера за поведінкою таких спортсменів повинен бути різним.

Якщо спортсмен не хоче брати на себе відповідальність, він намагається нав'язати її іншому, який повинен відпрацювати в нього. Природно, це викликає образу і роздратування, що ускладнює конфліктну ситуацію.

Іноді спортсмен з власної ініціативи бере на себе непропорційно велику відповідальність та усуває інших спортсменів від неї, що не сприймається командою.

У такій ситуації сторони дорікають один одному у недостатній чи надмірній відповідальності, але кожний з них потрапляє в пастку власної міри відповідальності. Для виходу з конфліктної ситуації потрібно знайти спільне компромісне рішення. В ігрових видах обов'язково знайдеться гравець – не обов'язково лідер, який бере на себе відповідальність робити зауваження замість тренера. В умовах змагань через сприятливий збіг обставин пересічний спортсмен зрештою відзначився більше інших, що дозволяє йому на визначений час у першій невдачі, без будь-яких підстав відігравати роль лідера. Це відбувається зі спортсменами, у яких завищений рівень мотивації через суб'єктивну оцінку своїх можливостей.

Якщо спортсмен змушений поступитися відповідальністю всупереч своїй волі, то він може відчути себе приниженим, несправедливо скривдженим. Коли відповідальність нав'язується насильно, спортсмен може сприймати це, як тяжкий тягар і залишиться невдоволеним. Аналогічною є ситуація стосовно тренера, коли адміністратори планують обов'язкове завоювання медалей його вихованцями.

Якщо відповідальність розподіляється нерівномірно чи несправедливо, то у більшості випадків така ситуація закінчується конфліктом.

Відомий американський психолог у галузі спорту Кретті Бр. Дж. [139], який створив концепцію трансактного аналізу, показав, що конфлікти виникають там, де спортсмен чи тренер бере на себе невідповідну йому роль.

Наприклад, у команді серед спортсменів досить часто виникають конфлікти, що переходять навіть у бійку. Відбувається це тому, що один спортсмен бере на себе стосовно іншого функцію „батька”, а не „дитини”, більш властиву цьому спортсмену, що дозволяє йому зовсім необгрунтовано відчувати перевагу. Основною метою при виході з конфліктної ситуації є пошук конструктивних рішень. Як показує практика, конфліктні ситуації виникають найчастіше в командах із високою дисципліною.

Основним підходом до вирішення конфліктів є пошук першопричини, що зумовила його виникнення. Якщо причину визначено, то можна застосувати відповідну технологію.

Методи вирішення конфліктів. Для аналізу причин конфлікту використовуються такі методи [175, 229]:

1. **Метод творчої візуалізації.** Спортсмен чи тренер повинні самі визначити можливі джерела і причини конфлікту. Цей метод включає також особистих запитань і запитань комісії, якщо вона запрошується адміністрацією для розв'язання конфлікту.

Якщо таким способом вдається розкрити одну з видимих причин конфлікту, тоді потрібно послідовно знаходити справжні приховані причини. Наприклад, якщо один зі спортсменів чи тренер починають „випинювати карти”, не дають іншим відверто висловитися, потрібно визначити, навіщо вони це роблять і чи варто брати участь у з'ясуванні причин конфлікту. Коли знайдуться приховані причини, тоді необхідно сформулювати мету. Однак можуть розкритися й інші, більш глибокі, причини конфлікту. Наприклад, розбіжність індивідуальних цілей тренера з цілями команди. У цьому випадку розв'язання конфлікту

пов'язане з пошуком компромісів, обраних у процесі з'ясування причин загострення відносин. Якщо у вирішенні конфлікту беруть участь негативні особи, які саботують переговори і дозволяють некоректні висловлювання і дії, необхідно застосовувати оборонну стратегію стосовно них. Якщо вдається розпізнати в конфліктах серйозну проблему вони можуть стати джерелом конструктивних рішень [168, 301, 310]

До конфліктів варто ставитися не тільки як до негативних і важковирішених явищ, але і як до визначеної можливості особистого і міжособистісного й організаційного удосконалювання. Конфлікт може підказати, що потрібно шукати в собі, в інших, у якому напрямку змінювати поведінку, а також вказати і на адміністративні й організаційні бар'єри, що заважають правильно діяти й усувати їх.

На думку Скотта Дж. Г. [279], раціонально-інтуїтивний метод вирішення конфлікту є найбільш бажаним, оскільки ґрунтується на реальній оцінці ситуації, позиції людей, їх мотивації й індивідуальних особливостях. Обов'язковою умовою розв'язання конфлікту повинна бути погашення власних негативних емоцій, а також емоцій інших осіб втягнутих у цей конфлікт. Під час розростання конфлікту негативні емоції нарастають у геометричній прогресії. Подібних ситуацій краще уникати, оскільки пояснення стають безглуздими.

Якщо команда розглядає виниклий конфлікт як реальну чи потенційну проблему, тоді стає актуальним вибір стратегії поведінки щодо конфліктних сторін. Складний конфлікт стає нав'язливою ідеєю, що „живить сама себе”. Деякі конфлікти не можуть бути вирішеними, якщо в команді тренери і спортсмени не позбудуться накопичених роздратування. Потрібно, щоб усі виплеснули емоції, від такого способу не варто відмовлятися. Коли роздратування і ворожість переходять усі межі пристойності, то краще зупинитися. Уникнення деяких конфліктів іноді є найкращим виходом із ситуації.

За твердженням певних психологів [1, 84, 100, 118, 174, 188, 200] необхідною умовою уникнення конфлікту є також контроль над власним роздратуванням і страхом. Особливо це важливо на етапі тренувального процесу, пов'язаного з великим обсягом роботи, використанням тривалий час одноманітного навантаження, несподіваним підвищенням інтенсивності виконання вправ та ін. Одним словом, там, де спортсменам необхідне терпіння, виникає роздратування. Страх найчастіше з'являється внаслідок невпевненості спортсмена у власних силах уникнення непередбачуваних ситуацій, а також виконання вправ.

вимагають виявлення сміливості. Одним з моментів прояву страху може бути вихід спортсмена на більш високі рівні в технічному виконанні чи функціональній реалізації. У першому випадку це може бути страх перед бігом „у рознос” – спортсмен переборює індивідуальний психічний „бар’єр”, у другому – вихід на друге дихання у бігу на витривалість і т.д. Можливе використання декількох способів звільнення від негативних емоцій.

1. Звільнення від роздратування за допомогою „заземлення”. У певній уяві тренер чи спортсмен змальовує, що роздратування збирається в пучок негативної енергії, який опускається усередині вас вниз і безперешкодно іде в землю. Це також відбувається і при контакті руками з землею, доріжкою, площадкою. Особливо це помітно у легкоатлетів-критерів, коли вони після забігу навпочіпки „заземлюються” руками, випускаючи зайву агресивність, зберігаючи тим самим сили.

2. Звільнення від роздратування і страху за допомогою „проекування”. Спортсмен повинен розслабитися й уявити, що він джерело роздратування чи страху, які випромінює і проєкує, ніби з променевої трубки стріляє на уявний екран чи мішень. Це допомагає позбутися шкідливої агресії та інших негативних емоцій.

3. Захист від труднощів у спілкуванні з людьми. Серед нашого оточення є люди, що постійно виявляють стосовно інших злість, ворожість, заподіюючи незручності у спілкуванні з ними. Найчастіше це зустрічається в командних ігрових видах спорту. У таких випадках рекомендується уявити щось, що нагадує бар’єр чи захист у вигляді арматури зі спрямованим від вас відображенням. Якщо немає можливості перервати з такими особами контакт, потрібно створити навколо себе щось на зразок енергетичної огорожі, яка б перешкоджала проникненню токсичної негативної енергії. Це можна назвати методом кокона. Ви повинні забинтувати себе від голови до ніг, не залишаючи жодної щілини, чи вдягаєте на себе ковпак, створюючи непроникний захист. Такий момент може бути у місцях, секторах для змагань, коли спортсмени, підготувавшись до старту, перебувають у безпосередній близькості. Можна також уявити стіну, що відокремлює вас від людини з негативним емоційним зарядом. Такі методи докладно описані в літературі з психології спорту.

4. Як зупинити чи припинити важкі взаємини. Якщо спортсмен стосовно тренера чи тренер стосовно спортсмена заважають нормальному, нормальному робочому спілкуванню, їм необхідно створити

визначену дистанцію чи на певний час припинити спілкування, щоби цьому наслідуючи правило: „Справа, робота – насамперед”. Також можна активний опір замінити на покірну долі фатальність, що дозволить зберігати енергію обом сторонам.

5. Як не вплутатися у конфлікт. Цей спосіб реалізується через самовідсторонення від конфліктної ситуації, оскільки негативні емоції чи провокуючі дії можуть бути спрямовані не на вас. Тому не варто „уплутуватися” у розв’язання сторонніх проблем, коли вистачає запам’ятовувати своїх. Це не позиція „моя хата скраю”, а форма активного уникнення від зайвого нервування. Можливими є і випадкові зіткнення з тим, який дратує сформована в команді, колективі ситуація, а ваша поява призводить до того, що ви стаєте об’єктом для розрядки негативних емоцій. Таке спостерігається з появою нового спортсмена в команді під час зустрічі з тренером після поразки. У подібних ситуаціях спостерігається певна реакція у вигляді агресивного нападу і ви не учасник конфлікту. Більш розумно не відповідати роздратуванням на роздратування, краще обійти конфліктну ситуацію чи обернути на жарг промовчати чи спробувати її розрядити. Робити це необхідно, хоч і важко. Для об’єктивної оцінки конфліктної ситуації варто переконати себе в тому, що вас вона не стосується, а за вашої участі ще посилюється. Ця тактика „деперсоналізації” досить ефективна, навіть якщо вам у майбутньому необхідно спілкуватися з учасниками цього конфлікту.

6. Як створити уявний реванш. Такий метод можна застосовувати тільки з урахуванням індивідуальних особливостей. Йдеться не про реальний реванш, а про використання методу з метою релаксації. У даній ситуації ви направляєте свої емоції в інше русло, що не стосується конфліктуючих сторін. Ця тактика уявної помсти може допомогти на певний час уникнути конфліктної ситуації. Опосередкований напрям негативних емоцій важливий у передзмагальній підготовці, коли ви готуєтеся взяти реванш у команди, яка виграла у вас, чи у спортсмена, який переміг. Надмірний настрій на конкретний об’єкт викликає у спортсменів передчасну мобілізацію енергії до початку реальної події, до яких вони можуть підійти „перегрівшимися”. Переключення уваги в цей період дозволяє зберегти функціональну готовність і реалізувати її тільки під час змагань.

7. Подолання страху і внутрішнього розбрату в конфліктній ситуації. Відчуваючи внутрішній дискомфорт, спортсмен, тренер уникають конфліктної ситуації. Участь у ній може збільшити стрес.

розпаду із самим собою і призвести до наростання негативних емоцій. Від них можна позбутися доступними перерахованими вище методами. Тут можуть бути корисні різні варіанти аутотренінгу. Звичайно негативні емоції викликані недостатністю інформації чи надмірною надлишковістю. У першому випадку, якщо ми нічого не знаємо про свого суперника, а у другому, – коли ми вивчили його в деталях і заздалегідь бачимо його незаперечну перевагу. В обох випадках виникає невпевненість, а в окремих спортсменів і страх, що призводить до поразки. Усе це потрібно було б віднести до побудови тактичних варіантів ведення боротьби в умовах змагань. Наприклад, Бубка С. „замовляв” і змаганнях у стрибку із жердиною початкову висоту таку, що заздалегідь „вибивала з колії” суперників, хоча в інших умовах була цілком доступною для них. І висота ця була різною через рівень своєї підготовленості до змагань, а для суперників вона завжди була невідомою і непередодні і несподіваною під час змагань. Тому тренер чи спортсмен повинні готуватися до змагань таким чином, щоб бути упевненими у перевагах і недоліках суперників. І використовувати їхні переваги на свою користь. Борзов В. напередодні змагань часто скаржився своїм суперникам на свою невідготовленість, невиліковні травми, готуючи їх на майбутнього виграшу, а сам налаштовував себе на перемогу. Якщо спортсмен до змагань бачить себе на п’єдесталі першим, він – уже не суперник. Він неначе заздалегідь відмовляється від боротьби і його потенціал „іде” на „смакування” ще не завойованих лаврів. Настороженість на перемогу, боротьбу із суперниками, уявляючи її не легкою прогулянкою, а „твердою сутичкою”, – кращий варіант подолання страху і внутрішньої роздвоєності з пасивним чеканням „хто виграє”.

Тільки усунувши свій страх, а він буває різним, можна повернутися на шлях логічного осмислення проблеми, що стала причиною внутрішнього дискомфорту чи конфліктної ситуації. Способи вирішення конфлікту – різноманітні. У деяких випадках потрібна конфронтація між учасниками конфлікту. Але не можна допускати конфронтації конфліктуючих сторін, тому що одна з них може виявитися переможцем, а інша – переможцем, яка виграла за рахунок поразки, що психологічно є неприпустимим. Суперництво у спорті як визначена стратегія ведінки в умовах змагальної чи конфліктної ситуації може і повинно позитивно впливати на результати тренувань і змагань. Це можливо за умови, якщо конкуренція перебуває під контролем спортсмена чи тренера і не виходить за межі чесної боротьби й правил змагань.

Багато тренерів і спортсмени спеціально використовують загальний метод в умовах тренувального процесу як фактор підвищення конкурентоспроможності для досягнення більш високих результатів. Тут варто враховувати й індивідуальні особливості спортсменів.

В організації навчально-тренувального процесу найважливішим завданням тренера є уміння прогнозувати розвиток і наслідки конфліктних ситуацій і керувати ними.

Фактори, що сприяють виникненню і підтриманню конфліктних відносин у команді, групі:

- а) з вини тренера, керівника:
- погана організація тренувального процесу з боку тренера;
 - наявність неефективного стилю керівництва командою, спортсменом;
 - неповне володіння тренером інформацією про психологічний клімат у команді чи знаннями про функціональну готовність спортсменів;
 - відсутність довірчих відносин тренера зі спортсменами;
 - невтручання тренера у відносини між спортсменами;
 - відсутність згуртованості і колективної єдності в команді, групі;
 - низький рівень мотивації і колективної активності;
 - роз'єднаність і наявність незадовільного психологічного клімату у команді, групі;
 - перевага індивідуальних чи особистих інтересів у команді;
 - відсутність належного контролю стосовно спортсменів;
 - неправильна мотивація спортсменів і відсутність їх позитивного стимулювання;
 - низький рівень відповідальності за роботу з командою спортсменами;
 - відсутність колективної згоди спортсменів на досягнення конкретних цілей, визначених перед командою, чи незгода спортсменів із запланованим результатом.
- б) з вини спортсменів:
- особисте неприйняття спортсменами загальних цілей команди;
 - егоїстичні тенденції поведінки окремих членів команди;
 - негативні соціальні установки окремих спортсменів;
 - наявність агресивних тенденцій поведінки;
 - домінування індивідуальних цілей над груповими в окремих спортсменів;
 - відсутність відповідальності під час вирішення завдань, які стоять перед командою чи спортсменом;

- різне особистісне осмислювання спортсменом причин конфлікту на свою користь;
- небажання спортсмена шукати єдиний раціональний вихід з конфліктної ситуації;
- прагнення спортсмена до позбавленого основ лідерства шляхом створення умов для виникнення і підтримки конфліктних ситуацій у команді, групі.

5.4. Поведінка спортсменів у стресових ситуаціях

Поняття „стрес” прийшло до нас з англійської і означає дію, напруженість, зусилля, зовнішній вплив. Учення про стрес уперше з'явилося в роботах відомого канадського фізіолога Сельє Г. Він сформулював універсальну концепцію стресу. По суті, стрес – це спосіб підвищення стійкості організму у відповідь на дію негативних факторів. Стресове спортивне тренування передбачає ситуації, що призводять до зростання психологічних навантажень на спортсмена. Важливою передумовою створення навчання про стрес є необхідність вирішити проблему захисту людини, зокрема спортсмена, від впливу несприятливих факторів. Первісне розуміння стресу означає неспецифічні відповідні реакції систем організму людини на дію будь-якого фактора подразника. Подальше вивчення стресу було присвячено і психологічним механізмам виявлення стресу, їх значенню в розвитку негативних станів, що виникають у результаті емоційної перенапруги. У зв'язку з цим з'явилося нове поняття „емоційний чи психологічний стрес” [1, 21, 112, 150, 170, 233, 282, 351].

Однак стрес – це не просто нервова напруженість. У людини поширенішим стресом, тобто фактором, що викликає стрес, є емоційний подразник. У спортивному тренуванні основним емоційним подразником є змагання.

Види стресу. Виділяють два види стресу: еустрес і дистрес, від якого „eu” – гарний і від латинського „di” – поганий. Еустрес призупускає виникнення бажаного, тобто позитивного, ефекту у результаті впливів, а дистрес – негативного. Звичайно стрес пов'язаний із важкими чи неприємними переживаннями. Обидва емоційні стани приводяться зростанням напруження фізіологічних функцій стресу. З огляду на результати певних досліджень [45, 60, 217], повна відсутність

подразників (депривація), а також надлишок інформації у вигляді впливів однаковою мірою супроводжуються зростанням стресу. Повна відсутність стресу означає наслідок, уникнути який неможливо, а ми повинні знайти шляхи адаптації до стресів. Для того, щоб надати сенс нашому життю, ми повинні ставити перед собою складні довгострокові і посилені завдання, прагнути до мети не через благодушність, а через напружену працю. Відсутність мети спричиняє у людини один з найсильніших стресів, що викликають функціональні розлади, чи просто пририв на безрадісне існування, що призводить до повної пасивності.

В окремих дослідженнях зазначалася одна важлива деталь про стресу: той самий стрес може викликати різні реакції у спортсменів [230, 255]. Вони називаються „факторами обумовлювання” [282] і можуть бути зовнішніми і внутрішніми. Під впливом цих факторів нормальне переносний ступінь подразника чи впливу може стати причиною захворювання і викликати „хворобу адаптації”. Той самий подразник діє на різних людей неоднаково залежно від індивідуально створених зовнішніх і внутрішніх умов, що визначають ступінь реактивності кожної людини. Різні психологічні прояви стресу знаходять висвітлення у фізіологічних реакціях систем організму як об’єктивних показників емоційного стресу.

Стрес може виникнути в результаті визначеного морального клімату і соціального впливу. Засобом захисту в такому випадку можуть бути соціальні перетворення і перебудова людських взаємин між спортсменами, тренером і спортсменом та ін. Стресогенні умови наслідком певних вимог і обмежень, що накладаються на спортсмена його тренуванням, побутовими умовами і т.д. Разом з тим дія стресору може мати внутрішні причини і виникати у результаті неможливості виконання нав’язаних тренером чи командою вимог до гравця чи спортсмена в індивідуальних видах спорту. Це може бути виконання невластивих гравцю функцій. Наприклад, захиснику доручити роль нападаючого, низькорослому гравцю опікувати високорослого в баскетболі. В індивідуальних видах таким фактором може бути завдання тренера показати завищений для готовності спортсмена результат у змаганнях чи виграти у конкретного спортсмена.

Фази стресу. Стрес характеризується наявністю трьох фаз: тривоги, опору і виснаження. Спортсмени і особи, які займаються фізичною культурою і спортом, мають більш стійку емоційну психіку, тому відносно легко переборюють фазу тривоги. Емоційно нестійкі

цеб відразу охоплює тривога, що переходить у страх, викликаючи виснаження у формі приреченості і розпачу. Стійкість до стресових факторів може забезпечуватися емоційним тренуванням і навчанням із пристосуванням програмування складних тактичних змагальних ситуацій.

Психологічні резерви людини приховуються в його психіці і, перш за все, в емоційній сфері. Під емоціями розуміється переживання людиною свого особистого ставлення до дій інших і до самого себе. Спортсмен живе у світі позитивних і негативних емоцій, що залежать від факторів навколишнього і внутрішнього середовища, життєвих ситуацій, які виникають у тренувальному процесі й у різних умовах змагань.

Сельє М. визначив специфічні зміни, що відбуваються на фізіологічному рівні під час стресової реакції. Він зробив висновок про те, що незалежно від джерела стресу організм завжди реагує однаково, а також розділив стресову реакцію організму на три стадії і створив концепцію адаптаційного синдрому.

Фаза 1 „Реакція тривоги”. У результаті первинного зіткнення зі стресором в організмі відбуваються зміни. Опір організму знижується, а якщо стресор досить сильний, це може призвести навіть до смерті.

Фаза 2 „Стадія опору”. Якщо стресорний фактор не припиняє діяти і до нього можна адаптуватися, в організмі зароджується опір. Однак реакції тривоги в організмі практично зникають. Опір стає вищим норми.

Фаза 3 „Стадія виснаження”. Внаслідок тривалої взаємодії зі стресором, до якого організм уже звик, енергія, використана на адаптацію, вичерпується. Знову з'являються ознаки реакції тривоги, але повернути їх уже не можна змінити. Необоротні зміни в системах організму руйнують цілісність організму і призводять до важких захворювань („захворює стресу”), а далі – і до летального результату.

Сельє М. визначив стрес як „універсальну реакцію систем організму на різні за своїм характером подразники”. Це означає, що хороші справи, до яких ми повинні пристосовуватися, і погані, до яких ми також повинні пристосовуватися, фізіологічно виявляються зовсім однаково.

Деякі автори стверджують [11, 17, 106, 308, 327], що людський стрес не зміг розвинути до такого ступеня, щоб справлятися зі стресами ХХ століття в потрібному ритмі. Наприклад, самооцінка спортсмена перебуває під загрозою, мозок програмує його на реакцію боротьби чи відходу від неї („утеча”). Якщо загроза самооцінці виходить зі страху виступати на змаганнях, то ні боротьба, ні втеча не будуть

адекватною реакцією на ситуацію. Поступово організм спортсмена виробляє реакції, що вкрай шкідливі для нього. Стресовий подразник підриває організм, що зумовлює виникнення психосоматичних станів, що призводять до захворювань.

У спортивному тренуванні, як і в житті, емоції створюють різноманітні форми емоційних станів, що розрізняються за тривалістю й інтенсивністю [75, 81, 87, 245]. Ними є настрій, пристрасті й афекти. Настрій характеризується досить слабкою інтенсивністю, тривалістю протікання, а також невиразністю переживань. На відміну від настрою пристрасть – більш сильний, глибокий і тривалий емоційний стан. Пристрасть мобілізує людину на досягнення визначених цілей і вирішення надзавдань. Вона може позитивно впливати на особистість, але також і руйнувати її, як буває при пагубній пристрасті. Афект – своєрідний емоційний стан дуже великого, але короткочасного нервового збудження. Особливості стану афекту виявляються в „бухливій” зовнішній поведінці, мають короткочасний і частіше беззвітний характер. Емоції можуть за певних умов доходити до афекту. Негативні афектні стани звичайно призводять до несприятливого наслідку для організму людини.

За науковими даними, негативний стрес сьогодні ще сильніше впливає на загальний стан здоров'я людини. Прийнято поділяти стрес на емоційний та інформаційний. Емоційний було розглянуто в розділі 4, а інформаційний стрес пов'язаний із неможливістю справитися з величезним потоком інформації як зовнішньої, так і внутрішньої, особливо в процесі підвищеної рухової активності [264]. Стрес може виникати не тільки в умовах дії одного сильного подразника, але і з появою слабких, але постійно діючих негативних впливів, що викликають у спортсмена стан загрози, страху, тривоги, образи, небезпеки і т.д. [92, 112]. Під час стресу супроводжується різними реакціями: від стану підвищеної активності до депресії. Велике значення під час прояву стресу має індивідуальність людини. Складно знайти двох спортсменів, у яких на той самий подразник були б однакові реакції. Більшість стресів у спорті ініціюється і відтворюється самою людиною. Розбіжності полягають в особливостях темпераменту – холерик і флегматик поведуться по-різному на передзмагальному і змагальному етапах підготовки абсолютної протилежно [139]. Яскраві відмінності в реакціях нівелиуються зростанням майстерності спортсменів за рахунок досвіду і відтворюються згодом можна тільки за дрібними деталями, що виявляються в одній

в окремих рухах. Елементи мотивації, мотиви діяльності, волеволі якості, рівень психологічної підготовки і готовності дозволяють спортсмену достатньо протидіяти впливу стресора [25, 63, 85, 214, 247, 337, 362].

Сельє М. зазначав, що велике значення має не те, що з вами відбувається, а те, як ви реагуєте на це. Людей засмучують не події, а те, як вони бачать і ставляться до них.

У перетворенні більшості впливів у стресора в навчально-тренувальному процесі визначену роль відіграють когнітивні й афективні реакції, що належать до стимулів (подразники). Якщо він не сприймається як погроза чи виклик стосовно особистості, то стресова реакція може цілком бути відсутньою. Велике значення цей фактор має при навантаженні тренувального навантаження, особливо його параметрів – обсягу й інтенсивності. При різкому невинновантованому збільшенні одного з них може виникнути стресова ситуація – неадекватне реагування спортсмена і систем його організму на незвичне навантаження. Тільки гармонічне наростання обсягу й інтенсивності дозволить уникнути стресових реакцій у спортсмена. Аналогічно така поступовість повинна дотримуватися при підготовці спортсмена до змагальної діяльності. Це стосується як багаторічного тренування, так і щорічного періоду річної підготовки. При багаторічному тренуванні це початковому етапі уміння володіти собою в умовах змагань стосується зі змагань з рівними по підготовці суперниками, що відомі спортсмену, найчастіше це колеги по групі чи спільних тренуваннях, а) з рівними по силі, але невідомими суперниками; б) з відомими, але більш сильними суперниками; в) з більш сильними і невідомими суперниками і т.д.

Основний контроль повинен зберігатися за технічним виконанням, оскільки координація рухів – це керування ним. Утрата контролю над власними рухами викликає почуття невизначеності, яка призводить у розгубленість, що створює умови для виникнення стресової реакції [138].

Потрібно зазначити помилкові погляди окремих тренерів і спортсменів щодо дії стресу, так звана міфологія стресу [6, 19, 90, 159, 214, 245, 282].

Міфологія стресу

№ з/п	Твердження	Спростування
1.	"Символи стресу не можуть заподіяти мені шкоди"	Це визначення можна назвати помилковим, тому що стрес діє і на психіку, і на соматіку
2.	"Тільки слабкі люди страждають від стресу"	Насправді дії надмірного стресу піддаються дуже завантажені роботою особи з високим рівнем домагання. По суті, усі є потенційними „мішенями” для стресу
3.	"Я не несучу відповідальності за стрес у моєму житті – стрес неминучий – ми всі його жертви"	Насправді переважно ми відповідальні за виникнення стресу у нашому житті. Стрес – це результат того, як ми реагуємо на події, що відбуваються. Стрес є нашим несвідомим вибором
4.	"Я завжди знаю, коли зазнаю надмірний стрес"	Чим сильніший стрес, тим менше людина чутлива до його симптомів до того моменту, коли стрес не досягає такої сили, при якій його симптоми вже не можна ігнорувати
5.	"Розпізнати джерела надмірного стресу легко і просто"	У деяких спортсменів ознаки стресу не розвиваються доти, поки не зникне стресор. У цих ситуаціях симптоми стресу виявляються у формі психічного і фізичного виснаження
6.	"Усі люди реагують на стрес однаково"	Це твердження неправильне. Люди відрізняються за джерелами стресу, симптомами і захворюваннями, що розвиваються внаслідок надмірного стресу
7.	"Коли я починаю зазнавати надмірний стрес, усе, що я повинен зробити, – це сісти і розслабитися"	Таке визначення неправильне, оскільки релаксація корисна, але насправді мало хто вміє глибоко розслабитися і до того ж зняття стресу не зводиться тільки до розслаблення

Одним із найважливіших заходів, спрямованих на боротьбу зі стресом, є психотерапія. За допомогою психолога спортсмен повинен розуміти відповідальність за те, щоб поводитися адекватно стресові ситуації, а також змінювати до стресорів своє ставлення [201]. Пріципово варто зрозуміти, які стресори впливають на нього. Свідомий підхід до оцінки запланованого тренувального навантаження повинен стосуватися й аналізу тренувальних засобів, що використовуються для підвищення рівня спортивної майстерності. Попередня готовність до стресових навантажень дозволить спортсмену уникнути, знизити або модифікувати стресову реакцію [75, 111, 159, 178, 206, 230, 234].

Одним із варіантів психологічного впливу може бути вироблення модифікації стандартної поведінки спортсмена. Вона сприяє можливості свідомого зниження ступеня впливу на нього стресорів, перш ніж вони наберуть активної форми, що викликає стресову реакцію. Така екстраполяція підвищує активність пристосувальних реакцій на майбутні стресові впливи [178].

Психотерапію можна розглядати як спосіб вирішення внутрішніх протиріч особистості, що найчастіше є причиною стресової реакції. Часочасно стрес є необхідним життєвим явищем для людини. Він дозволяє зустрічати виникаючі труднощі у стані повної „бойової готовності” і пристосованості до нових умов тренування і змагань. При повторенні стресорів спортсмен пристосовується до стресу і стресорні реакції слабшають. В умовах тренувального процесу при оптимальному збільшенні обсягу чи інтенсивності вправ відбувається постійне зниження ЧСС, що свідчить про розвиток пристосувальної функції серцево-судинної, дихальної та інших систем організму спортсмена. Це означає, що у визначених межах навантаження можна тренувати стресостійкість не тільки функціональних систем, але і психіки спортсмена. У деяких умовах стрес може впливати на працездатність. Наприклад, коли спортсмен переживає стан емоційного стресу, що вумовлений активною позитивною мотивацією і попередньою підготовкою до майбутньої діяльності. Використання в змагальному періоді тренувального процесу етапів передзмагальної і змагальної підготовки дозволяє уникнути небажаного впливу стресу на успішний бізнес спортсмена. Тут важливо визначити оптимальні інтервали роботи і відпочинку як в одному тренувальному занятті, так і між ними. Це саме стосується і параметрів навантаження, що повинні сприяти впромадженню енергопотенціалу спортсмена перед змаганнями [265].

Часто у відповідь на стресорний вплив спортсмен змінює свою поведінку і здійснює спроби направити свої зусилля проти джерела стресу. Внутрішня потреба в подоланні стресових станів змінюється залежно від різних факторів. З одного боку, це можуть бути позитивні фактори, до яких належать правильно, грамотно і цікаво побудовані процеси навчання і виховання, з іншого – негативні, коли не враховуються індивідуальні особливості спортсмена. Разом з тим протидія стресу і щодом реальним завданням, хоч і пов'язаним з подоланням певних труднощів. При спробах керувати стресом варто пам'ятати про те, що спортсмен звичайно усвідомлює розбіжність між завищеними вимогами,

що ставлять перед ним у різних умовах тренування і змагань, реальними можливостями їх виконання. Як правило, такі надзавдання ставлять спортивні адміністратори перед спортсменами напередодні відповідальних змагань, не цікавлячись умовами підготовки до них і станом об'єктивної готовності спортсменів.

У даному контексті сприйняття спортсмена можна змінити в декількох напрямках: реальність вимог, що ставлять перед спортсменом, можливість і здатність їх виконання, їх значимість. Зміна значимості тренувального процесу і рівня змагань для спортсмена є однією з найважливіших умов свідомого керування стресом. Повторення спроб справитися з джерелом стресу і зміна самої поведінкової реакції відмінні один від одного. При інтенсивному чи тривалому впливі стресу поведінка спортсмена стає погано керованою, що істотно впливає на його спроби справитися з джерелом стресу. Наприклад, погіршення умов проведення навчально-тренувального процесу і спроби спортсмена компенсувати їх збільшенням обсягу й інтенсивності навантаження призводить до збільшення негативного впливу стресу. У цьому випадку створення визначених шаблонів поведінки, що застосовується до ситуації, дозволить знизити чутливість і емоційне ставлення, що буде мати своєрідний захисний характер для психіки спортсмена.

Одним із засобів не зазнати стресу є уникнення стресогенної ситуації, що легко досягається раціональною побудовою тренувального процесу і правильно організованим відновленням, під яким розуміють організований активний відпочинок, що дозволяє відкинути думки про причину стресу, тобто сумніви про невдалий майбутній старт. Такий відпочинок припускає переключення уваги на інші об'єкти, що не стосуються до стрес-фактора – участі в змаганнях. Тому, як антистресові ситуації, корисно зайнятися риболовлю, малюванням, музикою, читанням літератури, відвідати екскурсію тощо.

Позитивний вплив на психіку спортсмена має релаксація. Її можна розглядати як прояв антистресового механізму і сприяє захисту від стресорів. Релаксація дозволяє знизити процеси збудження і відновити внутрішню рівновагу у спортсмена. Найбільш ефективним варіантом розслаблення є аутогенне тренування, методику якого докладно розробив спортивний психолог Алексєєв А.В. (1982 р.).

Таким чином, авторитет, керування, права, обов'язки, компетенція – найважливіші фактори впливу керівника на підлеглих, тренерів команди чи спортсменів в індивідуальних видах спорту. Основною

працшло керівництва – уміння спілкуватися з підлеглими та уміння розумно розпорядитися владою – показник професіонального адміністратора, тренера [112, 113]. Тренер – особа, відповідальна за діяльність спортсмена, команди, для якої стиль і методи керування не є синонімами. Спілкування тренера зі спортсменами – це складний процес людської взаємодії, у якому обидві сторони є особистостями, тобто цілеспрямованими системами. При спілкуванні сторін не виключені конфліктні ситуації, які, якщо не вживати заходів, переходять у конфлікти. Право тренера не тільки запобігати, але й активно втручатися до повного їх припинення, переводячи конфлікти в позитивні наслідки. Тут необхідні авторитет, талант, мудрість тренера, оскільки немає універсальних засобів вирішення конфліктів, що завжди неповторні. У будь-якому випадку конфлікт – це різновид стресу, найчастіше негативного, але і він надається керуючим впливам. Керування може стосуватися таких параметрів, як „стрес-вплив” і „стрес-реакція”. Незважаючи на складність цих взаємодій, дані параметри керовані як тренером, так і спортсменом. Варто тільки визначити першоджерело стресу, чи має це зовнішній чи внутрішній подразник реакції систем організму спортсмена на невизначені ситуації [264].

Для опису типу поведінки у конфліктах застосовується двовірна модель регулювання конфліктів [13, 91, 183, 204], вимірами якої є кооперація, пов'язана з турботою про інтереси інших („допомога ближньому”), відступити у несприятливу ситуацію, і наполегливість, для якої характерний пріоритет на власні інтереси („своя сорочка ближче до тіла”).

Виділяються такі способи врегулювання конфліктів.

1. Змагання (конкуренція) – прагнення домогтися своїх інтересів на шкоду іншим. У спорті, як правило, це відбувається в змаганнях за певних умов з рівними по силі суперниками, що приводить конкуренцію до конфлікту, а до боротьби, у якій перемагає найсильніший. Спортсмен, який програв одні змагання, може взяти реванш в інших. В історії спорту відомо багато прикладів взаємної поваги, коли непримиренні суперники в умовах змагань вміли дружити і зберігати товариські відносини у звичайному житті.

2. Пристосування – протилежність суперництву, принесення в жертву власних інтересів заради інтересів іншого. Прикладів подібної бездушності в спорті також дуже багато.

3. Компроміс – взаємні поступки партнерів, так звана „рідкісна взаємність”. Найчастіше зустрічається в ігрових видах спорту і, як

правило, першими на компроміс ідуть спортсмени більш сильні, ніж їхні партнери, демонструючи повагу до суперника.

4. Співробітництво – учасники ситуації приходять до альтернативи, що цілком задовольняє інтереси обох сторін.

5. Уникання – відсутність прагнення до компромісу, а також відсутність тенденції до досягнення власних цілей. У цьому випадку жодна зі сторін не досягає успіху.

6

ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ І ОСОБИСТІСНІ ЯКОСТІ ТРЕНЕРА І СПОРТСМЕНА

6.1. Індивідуальна і групова відповідальність

Поняття „відповідальність” пов’язане із життєдіяльністю людини та використовується при вивченні особистості, когнітивних процесів, психології керування, педагогіки, морального виховання. Воно вивчається не тільки психологами, але і соціологами, філософами. Навіть у межах однієї галузі знань термін „відповідальність” уживається для розгляду різних сторін діяльності людини, у тому числі і спортивної [10, 11, 18, 44, 56, 93, 177, 201, 273, 321].

Поняття відповідальності. За Ожеговим С. (1972), відповідальність – це необхідність, обов’язок відповідати за свої дії, вчинки, бути відповідальним за них. Відповідальний – це особа, наділена правами й обов’язками у здійсненні будь-якої діяльності, у керівництві справами. Людина з високо розвинутим почуттям відповідальності, яка ревно ставиться до своїх обов’язків. У „Словнику сучасної російської літературної мови” подається таке визначення: „Відповідальність – це покладене на кого-небудь чи навіть ким-небудь зобов’язання звітувати в яких-небудь діях і взяти на себе провину за можливі їх наслідки”. Відповідальність безпосередньо стосується виконання зобов’язань, під якими розуміють „обіцянку чи договір, що вимагають безумовного виконання від того, хто взяв її на себе”. Відповідальність завжди стосувалася визначеного суб’єкта і відображала обсяг завдань і обов’язків особистості, тобто визначену міру і величину боргу. Борг – це обов’язок людини перед кимось чи перед своєю совістю. Совість являє собою усвідомлення і переживання відповідальності, заснованої на самооцінці виконання обов’язків.

Суб’єктами відповідальності можуть бути: а) окрема особистість; б) група осіб, команда як визначена спільність; г) суспільство, спортивне відомство як макроструктура [114]. Наявність інстанції, перед якою суб’єкт може і повинен відповідати за свої дії, є важливим результатом життя колективу, організації і взаємин тренера зі спортсменами. Такими інстанціями можуть бути керівники спортивних суспіль-

ств, організацій, тренери і вчені, що співробітничать з ними, лікарі, психологи, масажисти, а також історично сформовані моральні, етичні, релігійні принципи.

Види відповідальності. Існують різні види відповідальності: юридична, моральна, соціальна, професійна та ін. [20]. Критерієм соціальної відповідальності можуть бути рольові обов'язки і відносини, що обумовлюють їх. Відповідальність є істотною рисою особистості і відображає обсяг особистих устремлень людини, тобто діапазон її боргу. Під боргом розуміють обов'язки особистості перед кимось або перед своєю совістю, а під совістю – усвідомлення і переживання відповідальності. Усвідомлення спортсменом власної відповідальності визначається певними факторами, до яких належать пізнавальні, мотиваційні, ситуаційні та ін.

У навчально-тренувальному процесі у тренера і спортсмена виникають внутрішні механізми контролю. Вони відповідають за свої дії, насамперед перед собою і перед іншими, а вже потім – перед зовнішніми факторами. Види відповідальності відрізняються тим, що вони є формою контролю або індивідуальних, або соціальних позицій [19]. Наявність орієнтирів відповідальності – це найважливіший фактор, що регулює не тільки індивідуальну, але і суспільно-соціальну позицію і тренера і спортсмена. Кількість таких орієнтирів, перед якими вони несуть відповідальність, досить велика.

Психологічною передумовою відповідальності є можливість вибору, тобто свідомої переваги визначеної лінії поведінки [44]. Вибір може здійснюватися в ускладнених умовах, наприклад в умовах змагань, коли зіштовхуються інтереси команд чи окремих спортсменів. Особисто для спортсмена і тренера особливу значимість має вибір слова „я”. Тут виникає проблема „бути чи не бути” або „бути чи здаватися”. Для цієї категорії „бути” означає залишатися людиною зі своїми життєвими позиціями, нести за них відповідальність. Вибір „здаватися” означає відмовлення від відповідальності, і перевага надається зовнішній мішурі типу „яким мене вважають”, тобто як показати себе „красенем”. Як правило, результативність такої відповідальності дуже низька. Особливість відповідальності полягає в тому, що її об'єктом є соціальні і моральні норми, а також рольові функції. Суб'єктом контролю може бути як сам спортсмен, так і його соціальне оточення: тренер, родина, друзі, спортивні адміністратори і більш висока відповідальність – це почуття Батьківщини.

Спортсмену властиво приписувати відповідальність або перед зовнішніми силами – випадком, долею, або перед власними здібностями, прагненнями. Залежно від цього формуються і визначені стратегії поведінки, що укладаються в межах так званого „локусу контролю” [136]. Локус (Locus –лат.) означає місце, місцезнаходження контролю. Психологи його вважають найбільш стабільною рисою особистості. Відповідно до цього будь-яка подія сприймається як причинність, суб’єкт приписує локусу причинність або певній особі, або навколишньому середовищу. Внаслідок цього сприймана подія вважається функцією двох чинників – провідних сил і власних ресурсів. Спортсмен „розчиняється” між вибором джерела енергії – покладатися на когось чи на себе. Найраціональніше, коли зовнішній подразник чи вплив виконують функцію, що зумовлює продуктивну реалізацію індивідуального енергопотенціалу спортсмена, сприяючи успішному виступу на змаганнях [92]. Більшість олімпійських чемпіонів стверджують, що дуже добре, коли збігається рівень готовності до боротьби, ідеальні умови організації змагань, емоційність глядачів. Але все це ще не перемога, до неї необхідно додати щось більш високе, духовне, що дозволяє зібрати сили в єдину цілісність, неначе піднятися над собою і почути нові сили, їхній прилив. Це почуття більше, ніж оцінка власного „я”, – це злиття зовнішніх і внутрішніх стимулів, що викликають нове почуття відповідальності перед ними [11]. Очевидно, ці внутрішні переживання доступні не всім, а тим, хто гідний звання олімпійського чемпіона. Тому передолімпійські прогнози правильні лише на 8–10 %. Найбільш імовірні переможці відіграють роль статистів, а перемагають ті, хто мав більш високе почуття відповідальності, що додало додатковий енергетичний заряд і принесло перемогу в боротьбі з рівними і навіть більш сильними суперниками.

Усвідомлення відповідальності – це відображення у суб’єкті соціальної необхідності, тобто розуміння змісту вчинених дій і наслідків [16, 135, 171]. У кінцевому підсумку якісна відповідальність зумовлюється життєвою необхідністю з оцінкою результатів діяльності, а також визначенням успіху чи невдачі та заохочень чи покарань, що випливають з них. Відповідальна поведінка особистості пов’язана із ситуаційними, пізнавальними факторами. Позитивні форми поведінки найчастіше керуються „особистими нормами”, що визначені як самоствердження людини та обумовлюються соціально значимими нормами. Наприклад, завоювання титулу чемпіона Олімпійських ігор, світу та

інших престижних змагань, підкріплене матеріальними стимулами зумовлює у спортсмена почуття ще більшої відповідальності. Відносно, змінюється його відношення до тренувань, до життя, що в підсумку перетворює його в особистість з більш високою відповідальністю. Цим викликана і потреба спортсменів у виступі на декількох олімпіадах, чемпіонатах та інших змаганнях. Відповідно збільшується і вік учасників змагань. Спортсменка з Ямайки Мерлін Отт – бігуня на короткі дистанції, виступала на VII Олімпійських іграх і збирається виступити на VIII Олімпіаді, показуючи в 43-річному віці результати світового рівня. І таких прикладів багато.

Однією з форм правового і морального забезпечення соціальної активності особистості є відповідальність за бездіяльність. Спортсмен повинен відчувати відповідальність не тільки за досягнуте ним, але і за те, чого він не зробив, не досягнув, хоча був зобов'язаний це зробити. Іноді командна відповідальність „розчиняє” індивідуальну, що в кінцевому підсумку призводить до безвідповідальності. Тренер повинен передбачати таку ситуацію і попередньо налаштувати гравців на персональну відповідальність – це успіх усієї команди, а поразка – невдача кожного гравця. Індивідуальна вимога до кожного члена команди зумовлює індивідуальну відповідальність команди у грі – це насамперед, персональна відповідальність гравців перед клубом, тренером і партнерами.

Практика показує, що деякі тренери використовують групові рішення для того, щоб уникнути відповідальності чи розділити її між спортсменами у випадку невдачі. Тому дуже важливою у практиці керування є персональна відповідальність за прийняття чи неприйняття якого-небудь рішення на рівні керівників, тренерів і спортсменів. Для спортсменів високого класу потрібна постійна психологічна готовність до виконання конкретних дій і досягнення запланованих результатів [85, 129, 159, 206].

Групові, командні норми поведінки. Потрібно зазначити, що групові норми і норми команди часто складаються спонтанно і стають стандартами поведінки для всіх спортсменів. У згуртованій групі також складаються норми відносин. Ціннісно-орієнтаційна єдність групи – одним із найскладніших психологічних явищ, оскільки має систематичний характер, що вимагає додаткового вивчення спортивними педагогами і психологами. Групові норми сприяють виконанню колективних дій, вирішенню тактичних завдань у грі, тобто спортсмени-гравці

виконують загальну роботу. Наявність групових норм дозволяє прогнозувати поведінку не тільки окремих гравців, але і команди, сформувати перспективи розвитку не тільки для окремих спортсменів, але і команди, групи в цілому. Знаючи групові норми, можна передбачити як може діяти спортсмен у конкретній ситуації. Завдяки існуванню групових норм поведінки, спортсмени і тренер використовують стереотипи, тобто визначені шаблони у своїх діях, як відповідні реакції на групові ситуації. Добре вивчивши тактику гри суперників, можливо запланувати напрацьовувати групові варіанти протидії в захисті чи нападі. Це дозволяє тренеру успішно керувати командою, групою, оскільки групові норми є „помічниками” тренера в його керуванні командою.

Позитивний аспект групових норм поведінки полягає в тому, що вони усувають невизначеність в оцінці людських відносин. Якщо спортсмен потрапляє в команду, групу з уже сформованими нормами, він спочатку зазнає дискомфорт і напруженість через труднощі в адаптації до невідомих йому групових норм. В міру ознайомлення невизначеність зникає і відбувається адаптація до нових умов діяльності.

Негативними наслідками відсутності групових норм (це спостерігається в погано згуртованих групах) можуть бути внутріособистісні і міжособистісні конфлікти та стан тривоги як у членів команди, так і у групи в цілому. Спортсмен, який потрапив у новий колектив, не завжди може адекватно реагувати на завдання тренерів чи комбінації гравців.

За наявності групових норм сама команда стає колективним організатором і координатором виконання тактичних варіантів гри. Система групових норм контролюється самою групою. Тому не тільки тренер, але і вся команда стають суб'єктом керування усіма її гравцями.

У будь-якій групі, команді, організації, що мають розгалужену структуру, виникають формальні і неформальні відносини [148, 211, 256, 317, 304, 329].

Роль керівника у групі. Будь-яка організаційна структура має свого керівника, якого називають формальним лідером. Він призначається, як правило, „зверху” вищими організаціями чи їхнім керівником. У середині формальних груп спонтанно виникають неформальні групи, члени якої будують свої відносини на симпатіях, подібності інтересів, характерів, особистісних відносинах тощо. Очолює неформальну групу неформальний лідер, що, на відміну від формального, не несе відповідальності за дії групи, тобто не має прав і повноважень. Якщо

прийнятий знову у команду спортсмен з будь-яких причин відкидається неформальною групою, виникають інтриги, негативні емоції, здійснюються агресивні дії, що часто переходять у міжособистісні конфлікти. Якщо ігнорування новачка відбувається у процесі гри, то це відбивається на грі команди. І у випадку відхилення новачка від виконання групових норм, група здійснює на нього комплекс психологічних впливів у вигляді емоційного неприйняття, відкритої ворожості, осуду і т.п. Ситуація може набути психологічного відторгнення і йому оголошується „війна”, що в окремих випадках рівносильно „ліквідації гравця, часом дуже корисного для команди.

Своєчасне втручання тренера у таку ситуацію дозволяє уникнути конфліктної ситуації, для чого „не гріх” ужити владу й авторитет. Тренер є своєрідним гарантом відповідальності за діяльність формальної групи. Але його становище може ускладниться тим, що деякі члени групи, команди прагнуть боротися за особисту автономію і відповідальність. У даному випадку особисті амбіції переважають над груповими, колективними, що перетворює спортсменів у звичайних інтриганів і кар’єристів. Йдеться не про спортивні, а звичайні побутові інтереси. А якщо у таку ситуацію втягуються й інші спортсмени, то команда як така вже не існує. Відбувається підміна цілей спортивних на навколо спортивні. Багато перспективних гравців у спортивних командах з орієнтацією на особисте фінансове благополуччя чи вигоду перетворювалися в пересічного аутсайдера: безпомічного і нікому не потрібного. Цим ще раз підтверджується той факт, що якщо система в цілісне утворення змінює свою структуру на локальному рівні, то і часом змінюється і її функція з новими завданнями і цілями, неадекватними первісній структурі.

Значний вплив у таких ситуаціях набуває формальний лідер – тренер, капітан команди чи спортсмен. Залежно від конкретних управлінських ситуацій, а також особистісних рис формального лідера вибирається метод, стиль і засоби керування. Можливо використувати варіативний принцип керування, коли змінюються використувані засоби [221]. Чим більшим запасом таких засобів володіє тренер, тим успішнішим є керування командою. Наприклад, у команді, у якій функції гравців жорстко детерміновані і створена структурно-функціональна система стратегії і тактики гри, поведінка орієнтована на тренера, який не тільки розв’язує управлінські завдання у тренуванні і змаганнях, вирішує конфлікти, але і правильно здійснює особистий

контакт із кожним спортсменом. При цьому дотримується виконання вказаних правил свідомо відповідальної поведінки перед клубним керівництвом і гравцями. Управлінська практика свідчить, що більшість тренерів використовують проміжний стиль керівництва між авторитарним і потуранням, зберігаючи при цьому високий рівень авторитету і відповідальності.

Соціальні функції. Як основний носій відповідальності команди, тренер виконує різні і соціальні функції для підтримки рівноваги у ситуаціях із гравцями, спортсменами команди і групи [306]. Серед них можна виділити такі: а) експерт; б) каталізатор; в) диригент; г) еталон образів учасника команди.

Як експерт, тренер установлює критерії і зміст мінливих процесів у команді. Як каталізатор, він сприяє розвитку особистісних відносин між гравцями, що можна назвати „дзеркалом” поведінки команди в цілому і кожного гравця окремо. Як еталон, тренер демонструє соціально відповідальну поведінку як один з повноправних членів команди: активність, широкий спектр умінь, навичок керування, їхню результативність стосовно конкретної ситуації, показуючи цим можливість самореалізації особистості кожного спортсмена в соціальному і спортивному відношенні.

Тренер є соціально відповідальною особою не тільки за сьогоднішнє, але і майбутнє виконання своїх обов'язків і передбачення наслідків власних дій і вчинків. Як приклад, можна взяти будь-яке управлінське рішення, без якого не може бути вирішене організаційне завдання команди. Якщо не вирішується завдання кадрової ротації гравців, створення „довгої” лави запасних, тобто умов здорової конкуренції, не можна вирішити ні одного управлінського завдання для перспективного розвитку команди.

За будь-яке прийняте рішення тренер несе відповідальність. Але особливо важливо розглядати не як просту пасивність. Тренер повинен бачити наслідки своєї бездіяльності і бути готовим нести за це відповідальність перед керівництвом клубу і командою.

Соціальну відповідальність варто розглядати як комплекс різних особистісних якостей. Складаючи життєві плани, людина звичайно зважує, оцінює, чи посильна йому мета, що обирається, чи потрібно йому сподіватися на зовнішні сили, на інших людей, підтримку з боку. На думку деяких психологів, одна людина є хазяїном своєї

долі, інша – ”пливе з волі хвиль”, тобто в одному випадку береться відповідальність на себе, в іншому – іде від неї. Якщо в команді спортсменів вітається соціальна відповідальність з боку тренерів і гравців, то можна говорити про згуртованість команди і рішуче налаштування на досягнення визначеної мети. Слід зазначити дві різні стратегії поведінки людини: а) бачити джерело керування своїм життям у навколишньому середовищі; б) у самому собі. Відповідно до цього, якщо відповідальність приписується обставинам, іншим людям чи випадковості, то це характеризує наявність зовнішнього „екстеріального” контролю. Якщо бере відповідальність на себе за події свого життя, то це означає наявність в особистості „інтеріального” контролю. Інтеріальність і екстеріальність як особливості контролю є стійкими властивостями особистості, сформованими у процесі соціалізації тренера, спортсмена і команди в цілому [114, 181].

Інтеріальність особистості позитивно корелює із соціальною відповідальністю і усвідомленням змісту і цілей життя. Спортсмени з такою формою контролю завжди беруть на себе відповідальність за свої ігрові події, реалізацію тактичних варіантів, керуючись при цьому почуттям обов’язку, моралі і чітко усвідомлюючи зміст своєї поведінки. Соціально відповідальним особистостям властива наявність позитивних якостей, починаючи від пунктуальності, точності, слухняності і закінчуючи моральними рисами, такими як чесність, справедливість, принциповість та ін.

Екстеріальним особистостям властиві підозрілість, тривожність, депресивність, агресивність, конформізм, догматизм, авторитарність та ін. Вони люблять створювати навколо себе ажіотаж, метушню, болісно реагують на зауваження та ін.

У командних видах спорту соціальна відповідальність є впливовою. Як правило, це інтереси клубу, міста, держави на змаганнях різного масштабу за уваги болільників, журналістів, радіо і телебачення. Власне кажучи, засоби масової інформації створюють імідж команди, гравців, тренера, клубу, підвищуючи не тільки їхній авторитет, але і створюючи „ідолів” для наслідування. А самовіддача гравців при повних трибунах глядачів значно вища, ніж при порожніх. Соціальні форми прояву відповідальності є зворотним зв’язком на соціальні впливи [201]. Тут взаємодіють причина і наслідки – фінансові, спортивні, ідеологічні, особистісні інтереси і проблеми. Фінансове становище клубу залежить від кількості болільників, яких, у свою

гру, приваблює цікава видовищна гра команди і гравців, відображена в засобах масової інформації, рекламі, що підвищує відповідальність спортсменів, тренера перед суспільством. Отже, соціальна відповідальність висуває найвищі вимоги до особистісних якостей тренера і спортсменів. Тому регіональні першості, чемпіонати світу, олімпійські ігри відбивають соціальну відповідальність спортсменів перед державою, народом своєї країни, а їхні особисті досягнення представляють і підвищують авторитет країни. Під державними прапорами на сцені і впертій боротьбі, а кульмінацією відповідальності є Державні ігри на честь переможця. Сльози на очах спортсменів, які виявили відповідальність у змаганнях, відбивають найщасливіші миті реалізації відповідальності, почуття якої не тільки накопичується, концентрується, а і потребує „розрядки”[181, 220, 284].

Висновки

1. Відповідальність є стійкою властивістю особистості.
 2. Суб'єктивна відповідальність – це відповідальність окремої людини, спортсмена, тренера перед об'єктивними факторами навколишнього середовища, які створювали дану людину як особистість.
 3. Існують різновиди відповідальності: професійна, моральна, соціальна, спортивна та інші, пов'язані між собою обов'язками. Відповідальності не існує, проявляючись в одній іпостасі, вона обов'язково виявиться і в іншій.
 4. Психологічною передумовою відповідальності, її стрижнем є внутрішній характер особистості визначеної лінії поведінки.
 5. Людині властиве використання різних стратегій поведінки, визначаючи відповідальність за свої дії і вчинки чи зовнішні фактори.
 6. Найважливішим регулятором поведінки людини є усвідомлення своєї відповідальності.
 7. В умовах групової, командної діяльності відповідальність може девальвуватися, особливо в тих випадках, коли відсутні контроль і з боку тренера, керівництва клубу і самоконтроль спортсмена.
 8. В умовах тренувальної і змагальної діяльності тренер є носієм персональної відповідальності за виконання функціональних обов'язків кожного гравця і команди.
 9. Формування групових норм поведінки покладає на спортсменів і гравців команди відповідальність за свої дії і вчинки.
- Таким чином, відповідальність є стійкою властивістю особистості, що дозволяє підвищувати надійність поведінки в умовах змагань,

екстремальних ситуаціях, визначеній діяльності та ін. Суб'єктам відповідальності можуть бути як окремі тренери, спортсмени, так і група команда, колектив, яких поєднує єдність завдань, мети, устремління.

З усіх видів відповідальності за їх значимістю можна назвати індивідуальну – спортсмена, тренера перед собою; групову – перед командою, групою, колективом. До більш високих рівнів відповідальності належать політична, юридична, моральна, професійна, соціальна та ін.

Психологічною передумовою відповідальності є вибір особистістю визначеної лінії поведінки. Найкраще, коли такий вибір визначається і доповнюється внутрішнім змістом людини, її здібностями, характером, поведінкою і навіть генетичною психологічною і фізіологічною схильністю. Але обраний імідж повинен відповідати енергетичному потенціалу людини, а не бути зовнішньою „оманою” для оточуючих. Це кілька відповідальність – це мета, завдання, засоби досягнення її ухвалення рішення, що опосередковано чи безпосередньо пов'язано з поведінкою.

Керівник, тренер, спортсмен використовують різні стратегії поведінки, визнаючи відповідальність за свої дії і вчинки або залучаючи додаткові внутрішні фактори. Сформована у такий спосіб критичність в особистості стає з'єднувальною ланкою в її інформаційному зміні енергопотенціалі діяльності. Виправдання за безвідповідальність своїх дій і вчинків зовнішніми причинами постійно робить особистість безвладним роботом, нездатним приймати рішення і виконувати відповідальні доручення. Людина починає звинувачувати себе і своїх своїх невдачах і прорахунках. Тому найважливішим регулятором поведінки людини є усвідомлення відповідальності не на короткому проміжку часу, а як постійно діючий принцип, що визначає ефективність діяльності за усіма її параметрами.

В умовах командної, групової, колективної діяльності відповідальність може девальвуватися, якщо відсутній контроль за поведінкою спортсмена з боку тренера і керівництва команди чи клубу. Наявний контроль, зовні непомітний, але в жодному разі грубо не нав'язаний, дозволяє поступово підвищувати рівень відповідальності спортсменів і гравців команди, створюючи її стабільність щодо змісту.

В умовах організаційної діяльності керівник, тренер повинен бути зразковим носієм відповідальності за роботу, діяльність своїх підлеглих чи спортсменів. Формування групових норм поведінки і відповідальність за них покладається на членів групи, команди в умовах тренувального процесу, так і під час змагань.

6.2. Відповідальність і ефективність керування

У гострій конкурентній боротьбі перемагають спортсмени, що використовують більш ефективні тренувальні засоби і методи, сформовані за організаційними критеріями, від довгострокового планування до передзмагальної підготовки. Більша частина діючих моделей побудови тренувального процесу не завжди враховує людський фактор, у якому передбачається не тільки рухова обдарованість спортсмена, але і можливість її реалізації. Такий підхід пов'язується з поняттям стратегічної концепції керування тренувальним процесом, де виділяють два основних моменти [67]:

- 1) використання психологічних можливостей окремих спортсменів, команди, групи відповідно до поставлених цілей;
- 2) взаємодія й інтеграція особистісних рис і мотивів спортсменів в інтересах як одного спортсмена в індивідуальних видах спорту, так і команди.

Ефективність керування. У роботах з менеджменту увагу приділяють проблемам ефективного керування [78, 101, 115, 166, 226]. Вони залежить від об'єктивних та суб'єктивних факторів. До об'єктивних – належать особистісні і мотиваційні характеристики спортсменів, тренерів, їх індивідуальна поведінка, варіанти прийняття рішень, внутрігрупові конфлікти, форми і рівень комунікабельності.

Використання системного підходу в керуванні означає, що команда, група, організація є цілісним утворенням, на функціонування якого впливають психологічні і соціальні фактори, яким притаманні відповідальність і неоднозначність протікання. Тому при ухваленні ефективного рішення необхідно враховувати різноманіття цих процесів, а також вибір методів оптимізації тренувального процесу, використання зворотного зв'язку між частинами, цілими, функціональними утвореннями і навколишнім середовищем [14, 248, 270, 333, 336].

Психологічна оцінка діяльності тренера, спортсмена, команди, організації стосується декількох рівнів: а) окремо узятих особистостей (спортсмена, тренера); б) малої групи; в) міжгрупової взаємодії. При цьому підході відбивається організаційна структура взаємин і поведінки.

Для оперативної і поточної діагностики організаційних змін використовуються опитувальні методи, анкетування поряд з інструментальними методиками.

Однією з них є методика „профіль організаційних характеристик” [240], до якої належать чотири базові системи організаційного й управлінського стилю, що характеризуються сполученням авторитарного і демократичного стилів лідерства. Поняття „організаційний клімат” використовується для характеристики „управлінського” чи „організаційного стилю”. Дані поняття можуть переноситися на кожний по складності об’єкт і містити в собі такі блоки: лідерство; мотивація; прийняття рішень; мету; контроль.

Такий нормативний підхід дозволяє знайти найкращий організаційний варіант розвитку системи: а) коли тренер, керівники організацій, клубів цілком довіряють своїм підопічним; б) коли вони взаємодіють між собою на рівні позитивних (єднальних) відносин; в) коли прийняття рішень цілком децентралізовано; г) коли спілкування керуючих структур з керованими характеризується двостороннім нетрадиційним підходом.

Представники „ситуаційного” підходу до керування розробили інший підхід – „парадигматичний”, у межах якого організаційна парадигма є суб’єктивним уявленням про те, яким може бути і яка повинна бути команда, її організація і відносини між тренером і спортсменами [31, 80, 131, 140, 259].

Моделі організацій. Організація розглядається як різноманітний декількох базових планів, що відрізняються тим, що вони напружуються, координуються, контролюються в різних формах спільної діяльності. У зв’язку з цим виділяють кілька моделей організацій, в основі яких лежить: ієрархія; розмаїтість; згода (консенсус); подібність (аналогія).

Час показав, що зазначені моделі, адаптовані в умовах керування, є системами правильної форми організації [107, 149, 275, 277].

Поклавши в основу ефективність і процес розвитку організації, виділяють одну загальну властивість – необхідність на визначених етапах навчально-тренувального процесу чи діяльності організації проводити реорганізацію як у структурі, так і у взаєминах між тренером і спортсменом, тренером і командою, групою. Організаційна структура будь-якого рівня складності перебуває в постійному, динамічному стані, що виникає у результаті взаємодії елементів системи між собою, елементів з підсистемами, підсистем із системою і системи як цілісної утворення із середовищем [7, 41, 98, 208, 302, 333]. Отже, відбуваються зміни, пов’язані з обміном інформацією й енергією системи з навколишнім

нім середовищем. Безупинні зміни притаманні всім організаційним структурам, оскільки їхня рухливість – сутність прояву функцій. Практика керування свідчить, що в основі організаційних змін лежить ідея пристосування керування до постійно змінюваних умов і прагнення системи зробити його ще більш ефективним. Це завдання настільки складне, що його не можна вирішити однозначно за певним принципом. Тим більше, що у тренувальному процесі необхідно враховувати безліч факторів, що визначають його ефективність.

Організаційний розвиток. Сутність організаційного розвитку системи полягає у зміні її структури й у відновленні персоналу, що впроваджують кадрові переміщення, зміну спортсменів, складу команди, звільнення та ін. Будь-які дії тренера, керівника, пов'язані з організаційними змінами, вимагають психологічної і педагогічної підготовки стану спортсменів, команди, співробітників.

Забезпечення цього процесу полягає у вирішенні таких завдань:

- 1) оцінка адекватності діяльності (тренувального навантаження) спортсмена команди щодо поставлених завдань, особливо при довготривалому плануванні;
- 2) вибір педагогічних впливів для спортсменів з метою доцільної зміни методики навчання й удосконалювання видів підготовки.

Ці завдання розв'язуються різними способами. Перше завдання вимагає спільного рішення тренера, спортсмена, лікаря, ученого, які повідомляють за продуктивність тренувального процесу. Друге – пов'язане з педагогічними і психологічними оцінками стану організму спортсменів при конкретній спрямованості тренувальної роботи.

В організаційному середовищі системи тренування внаслідок їх структурно-функціональної розмаїтості виникає багато парадоксальних ситуацій. Наприклад, можна виділити протиріччя між консервативними і інноваційними тенденціями. Перша – прагне зберегти зміст тренувального процесу в колишньому стані, змінюючи тільки засоби і частково методику. Друга – намагається оновлювати і цілком змінювати структуру і зміст тренування, починаючи від планування і практичної діяльності. При цьому необхідно знаходити принципово нові підходи, оскільки колишні вичерпали себе як щодо ефективності, так і щодо результативності. Найефективніші пропозиції тренерів і учених визначаються пошуком способів балансування між стабільністю і перспективними змінами системи тренування з більш раціональним використанням можливостей людського організму.

У команді, особливо на етапі становлення, дії гравців заганяють тренерів у глухий кут, оскільки вони цілком природно опираються на можливим змінам. Така ситуація може нескінченно повторюватися при зміні тренерів, які намагаються змінити зміст тренування, особливо при підвищенні інтенсивності навантаження чи зміні амплуа гравців.

У такій ситуації перед тренером постає завдання – знайти можливі джерела прихованого опору, а також застосувати санкції щодо його нейтралізації. Ця проблема вимагає для свого вирішення ретельного пророблення і глибокого соціально-психологічного аналізу статусу гравців.

Група, команда, організація, що не витримує боротьби за необхідні зміни усередині себе, не може досягти стану збалансованої стабільності і змін. Розвиток і удосконалювання у такій системі стає неможливим, ситуація виходить з-під контролю, стає некерованою і команда приречена на поразку. Керівництво клубу в такому випадку знаходить простий, але не завжди ефективний спосіб – замінити тренера.

За останнє десятиліття в Україні відбулися зміни не тільки в політичному й економічному житті, але і зміни в діяльності спортивних організацій. Значна частина команд, ДЮСШ, спортивних клубів припинили своє існування. З одного боку, у даному випадку винуватою й адміністративні органи влади, але з іншого – зазначені структурні виявилися не здатними виживати в умовах ринкової економіки [74, 93, 116, 132, 220].

Руйнування організацій, команд із застарілими формами керування є закономірним процесом. Необхідно зазначити, що з кордоном керівники вищої ланки керування клубами не підтримують тренерів, що опікують старих гравців, з якими склалися відносини. Окремі тренери і спортсмени чинять опір змінам. Деякі гравці дозволяють собі іноді нерозумну поведінку у вигляді нелогічних дій, що призводять до виникнення стресових реакцій, які дестабілізують психічний стан інших членів команди.

Для усвідомлення необхідності змін потрібна попередня психологічна підготовка спортсменів з посиленням на передові тактичні варіанти найсильніших команд, систем підготовки гравців. Велике значення на таких етапах має теоретична підготовка команди, особливо при визначенні нових тактичних завдань за участю всіх гравців. Така „соціалізація” команди дозволяє долучити спортсменів до прийняття нових більш ефективних моделей розвитку колективу з більш високими вимогами кожного гравця до себе і своїх партнерів.

При труднощах організаційного характеру варто враховувати наявність у колективі двох типів лідерів: **консервативного** і **радикального**. Вони розрізняються тим, що консервативний лідер орієнтований на подію теперішнього часу, а радикальний – здійснює пошук нових дій і рішень. Головне завдання тренера чи керівника організації під час перехідного періоду (прихід у нову команду чи зміна гравців) полягає у необхідності відокремити команду від минулого і передати їй бачення майбутнього через нові цілі і завдання. Це один з найскладніших моментів у керуванні колективом. Для їх вирішення використовуються різні методи, у тому числі не зовсім ефективні. Наприклад, метод спроб і помилок, незважаючи на свою вдавану простоту, дозволяє розвідати вразливі місця, через які можна впливати і на всю команду.

Тренер, будь-яка організація незалежно від рівня складності повинні розробляти надійну систему відновлення команди, гравців, вадів, незважаючи на хворобливість цього процесу. Особливо складно здійснювати перебудову колективу, коли йде скорочення кадрів. Проте прагнення до радикальної зміни команди, її структури й організації необхідно підтримувати, оскільки йдеться про майбутній добробут колективу, тобто більшості.

За даними певних авторів [4, 83, 101, 116, 129, 134, 198, 222, 248], у кадровому менеджменті застосовується кілька стратегій для підготовки спортсменів, гравців команди, членів колективу до можливих змін.

Варіант 1. Планування змісту, засобів і методів тренування, зміна завдань, мети підготовки спортсменів, команди до необхідних модифікацій. Його мета – об'єднати різнонаправлені індивідуальні мотиви гравців, співробітників у єдине. Для цього необхідне усвідомлення кожним спортсменом того, що варто зробити, якою ціною і засобами перебороти період змін. Китайці говорять, що найстрашніше побажання вартує „жити у часи змін”, коли життя ускладнюється при взаємодії зовнішніх і внутрішніх негативних умов. Таке можна спостерігати при частій зміні тренерів команди, що доповнюється і введенням нових, і частковою частини старих гравців, які уже влилися в команду, при сталих зовнішніх відносинах із гравцями. Сформовану структуру перетворити складно, особливо в тому випадку, коли вона набуває визначеної соціалізованої функціональності.

Варіант 2. Засоби і методи перебудови тренувального процесу і реалізація у керуванні майбутніми змінами. Для цього апробуються

і впроваджуються нові тактичні варіанти, програми навчання та удосконалювання нових технічних елементів, рухів, дій. У кожній програмі є нові вимоги до дій гравців, їхньої технічної підготовки, що передбачають перспективні зміни як основу реорганізації команди.

Варіант 3. Зміна складу команди. Особистий досвід тренера керівника щодо успішного керування командою, групою, організацією може бути основою ефективного керування у майбутньому. У межах даної стратегії здійснюється продуманий вибір тренерів, спортсменів, капітана команди для перевірки гравців. Для реалізації такої роботи керівники проходять через „майстерню стратегічного мислення“ з наступним набором нових тактичних варіантів. Водночас необхідно завжди враховувати особливості ситуації, оскільки „колишній досвід – розум дурнів“ може більше нашкодити, ніж принести користі. Пошуку нових рішень на підставі минулого досвіду – найбільш оптимальний шлях прийняття правильних рішень.

Варіант 4. Зміна дій керівника у процесі керування змінами. Виконання стратегії в даному варіанті надто складне. Тут розробляються не тільки нові структурні зміни, але і процеси, що їх закріплюють. Виникає потреба у перерозподілі функціональних обов'язків, установах нових формальних і неформальних зв'язків між гравцями команди спортсменами групи. По суті, проектується і впроваджується нова форма організації системи.

В умовах організаційних змін керівництво зіштовхується з необхідністю звільнення окремих гравців, спортсменів чи тренерів. Заслугує на увагу американський досвід лояльного звільнення. Для зменшення хворобливості цього процесу готують фахівців у сфері керування. Для неприємної розмови з тими, кого звільняють, слід готуватися заздалегідь і в жодному разі не повідомляти про звільнення працівника перед товаришами по службі. Велике значення має пропозиція нової роботи чи заздалегідь організована перепідготовка тих, кого звільняють. Одночасно необхідно здійснювати психологічну допомогу в адаптації до нової ситуації.

До проблеми звільнення додається й інша – „знищення“ компетентних працівників, що є поширеним у наших умовах. Це явище можна проаналізувати у такий спосіб. У сучасних соціально-економічних умовах частина підприємств і організацій стали збитковими, оскільки „пригрили“ малокомпетентних і некомпетентних працівників і „завоювали“

шли” компетентних. Це конкуренція між більш компетентними і менш компетентними [78, 202, 229, 262].

На рис. 11 зображено ефективність двох видів керівника: керівника-організатора (прихильника інновацій) і керівника-термінатора.

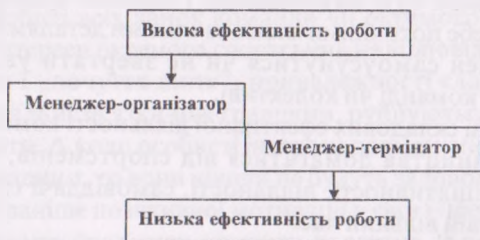


Рис. 11. Два види керівника у тимчасовій організації

На сьогодні радикальні заходи для усунення менеджерів-термінаторів практично не вживаються. Але ми повинні виходити на рівень керування, коли необхідні організаційні передумови, що відкривають можливості для розвитку співробітників, дозволяють їм віднайти себе у результаті своєї праці, відчути, що таке успіх. Потрібний пошук щодо поділу відповідальності, участі у плануванні й організації розвитку колективу. Творчий потенціал виникає тільки за сприятливих умов діяльності і повинен знаходити вихід у вирішенні виробничих завдань [123].

6.3. Людський фактор у керуванні груповою діяльністю

Для чіткої злагодженої роботи всіх спортсменів команди чи ланок організації, а також тренера і спортсмена в індивідуальних видах спорту потрібно не тільки оперативне, поточне чи поетапне планування діяльності з визначенням тактичних і стратегічних завдань, координація, і керована діяльність усіх елементів у кожній з описаних спортивно-педагогічних систем. В ідеальному варіанті повинна бути безупинна підтримка рівноваги всіх складових процесу

керування, для того щоб не допускати ніяких збоїв у технології керування. При належній організації керування тренер, керівник повинен знати усе про тренування, проте зробити все самому фізично не можливо. Тому функції всіх членів команди, гравців і обслуговуючого персоналу повинні бути визначеними. Головний тренер не повинен первантажувати себе поточними малозначимими деталями. Це не означає, що він повинен самоусунутися чи не звертати уваги на усе, що відбувається в команді чи колективі.

Однією зі складових ефективної діяльності команди, організації є вміння керівництва домагатися від спортсменів, співробітників єдності дій, ініціативності, відданості, самовіддачі справі, якій вони присвячують свій вільний час.

Ефективне використання складу команди. Для більш повного і ефективного використання організацією, командою всіх ресурсів включаючи людський фактор, усі компоненти повинні перебувати в певному поєднанні [141, 243, 253]. Серед них особливо виділяється "сильний фактор", що організовує роботу всієї команди, організації. У теорії керування він називається "стратегічний", оскільки певним чином виключає дію всіх інших факторів. Виділення стратегічного фактора є одним з найважливіших завдань у тренувальному процесі. Цілком зрозуміло, що необхідно дати кожному спортсмену право на самовираження в тренуванні, грі, змаганнях для знаходження почуття власної значимості, виразити себе через свої здібності, а також право на висловлення власної думки.

Кожен тренер, керівник маніпулює своїми підопічними чи підлеглими, розраховуючи при цьому на позитивне ставлення до нього. Але, якщо спортсмени не будуть задоволені відношенням до тренера, у них ніколи не будуть проявлятися ініціатива й інтерес до загальних цілей. Фахівці у сфері спортивної педагогіки, психології серйозно досліджують питання: яким повинен бути принцип організації тренувального процесу, щоб із „вдячністю” приймався спортсменами [123]. Проблема мотивації спортсменів залежить від якості планування навчально-тренувального процесу, але навіть при його малонавбливості вони за певних умов все-таки успішно вирішують завдання підготовки. Тут набирають сили критерії, що сприяють прояву бачення ініціативи і зацікавленості спортсмена. Але така форма односторонньої правленості інформації, коли переважає активність керованої сторони перед керуючою, має свій кінцевий енергоресурс.

Спортсмен як особистість. Будь-який спортсмен звичайно прагне знайти усередині себе чи гравців команди способи реалізації своїх можливостей і особистих інтересів. Якщо його індивідуальні інтереси не відповідають з груповими, командою, колективом, тоді зростає особиста відповідальність і групова згуртованість, що позитивно позначається на тренувальній роботі всіх ланок команди чи окремого спортсмена. У випадку, коли інтереси окремого спортсмена не відповідають інтересам команди, групи і „почуття ліктя”, приналежності слабшає, порушуються функціональні зв'язки між гравцями, руйнуються напрацьовані тактичні варіанти. А коли особисті інтереси повною мірою суперечать груповим, командним, то вони ніколи не будуть задоволені. Наслідком цього є перехід раніше позитивної мотивації у свою протилежність, що в підсумку приводить команду, колектив до повної неадекватності чи відторгнення такого гравця.

Напруженість у сфері індивідуальної і групової мотивації може призвести до створення команди „зони” підвищеної психологічної напруги, що також впливає на поведінку окремих спортсменів, як особистостей, що втрачають свою результативність.

У теорії керування спортивно-педагогічними системами спостерігається явище, що отримало назву „ефект Пігмаліона”, який полягає в тому, що деякі тренери, керівники обмежують самостійність своїх підопікуваних на підставі того, що, на їх думку, спортсмени не доросли як щодо віку, так і щодо спортивної майстерності.

Позбавлення спортсмена самостійності зумовлює таке саме відношення й у спортсменів. Формується безініціативний і безпомічний тип спортсмена, що знижує і колективну мотивацію групи, команди, колективу. Спортсмен не може прийняти адекватного рішення, що особливо важливо в умовах змагань.

Свою провину в таких ситуаціях тренери, як правило, не визнають і шукають різні суб'єктивні причини на своє виправдання чи для спроби об'єднання спортсменів. Таке явище в психології називається захищеною мотивацією чи захистом самолюбства некомпетентного тренера як фахівця.

Відповідальність – фактор мотивації. Мотивація тренера, відповідальність, його зацікавленість в успіху своїх вихованців є важливими факторами у керуванні тренувальним процесом. Сильним мотивуючим фактором у керуванні діяльністю є відповідальність. Іноді тренер бере на себе відповідальність „за все”. Це означає, що він перестра-

ховується: віддає вказівки на більш низькі, супідрядні рівні керування – лікарям, спортсменам, щоб насправді зняти із себе відповідальність і перекласти на інших. Як результат, відповідальність стає своєю протилежністю – безвідповідальністю. Це разюче діє і на саму роботу тренера, роблячи його роботу неефективною.

Зважаючи на специфіку управлінських рішень, важливо пам'ятати, що в деяких ситуаціях прийняте тренером чи керівником рішення може виявитися більш ефективним порівняно з вибором не такої якісної альтернативи [24, 88, 95, 107, 157, 220, 311]. Особливо це стосується тих ситуацій, коли тренер повинен прийняти оперативне рішення в екстремальних ситуаціях при дефіциті часу, найчастіше на етапі безпосередньої підготовки до змагань чи під час участі у них. У даному випадку, узятя на себе відповідальність є стимулом, мобілізуючим знання, уміння, досвід тренера для прийняття правильного, а не перший погляд, інтуїтивного рішення. І якщо вибір зроблено правильно, то авторитет тренера зростає багаторазово.

Тренер як суб'єкт керування. Він як основний суб'єкт керування є відповідальним за прийняте рішення і вибір засобів його реалізації. Тренер, орієнтований на успіх у тренувальному процесі, успішній і його дієвості, має позитивну мотивацію з позитивним результатом (ростом досягнень), виявляє високу активність і самостійність, інспірує впевненість спортсмена у власних силах і реальності в досягненні мети. У даному випадку поставлена мета дозволяє вибрати адекватні тренувальні засоби і методи [159].

Практика спортивного тренування знає і таких тренерів, що орієнтуються на "ухилення від успіху, невдачі". Такі тренери припускають від відповідальності і самостійності, оскільки ними керує страждати без вказівок "зверху", що є проявом безпорадності, і, природно, таке "керування" не може бути ефективним. Він боїться як власних помилок, так і покарання від керівників організації [112].

"Неефективні" тренери воліють жити минулим, тобто напращуваними стереотипами мислення, використовуючи традиційні і вже застарілі засоби в керуванні тренувальним процесом. Разом з тим прагнення зберегти свій колишній статус у команді стає для нього самоціллю – ідеєю фікс.

Як зазначають сучасні теоретики в галузі спортивного тренування, прийняття рішень і обмін інформацією тренера і спортсмена варто вважати формою комунікації, що пов'язує процеси навчання

вони і відновлення як форми реалізації спільно прийнятого рішення [15, 230]. У кожній організованій системі інформація переміщується по вертикалі зверху вниз, від центра до периферії [37].

Фахівець у сфері фізіології активності Н.А. Бернштейн [36] запропонував кілька форм керування: центральний і периферичний коли взаємодії як різновиди зворотного зв'язку. Тому інформація переміщується і від периферії до центра, тобто за висхідною формою у випаді зворотного зв'язку, що має безпосереднє відношення до підвищення продуктивності тренувального процесу. Центр повинен "лати", що відбувається на периферії, тоді його сигнали будуть ефективними, враховуючи стан керованих підсистем [13, 20].

Діапазон зворотного зв'язку досить різноманітний. Він включає психологічні бар'єри, конфлікти, вербальні і невербальні форми контакту тренера і спортсмена, а також їхні індивідуальні особливості. Особливого значення набуває вибір найбільш об'єктивного зворотного зв'язку, оскільки його відсутність створює не тільки ілюзії про реальні події, але і серйозно обмежує ефективність міжособистісного зв'язку інформацією, що зумовлює виникнення дезінформації [34, 137, 141, 196]. У такому випадку тренер і спортсмен спілкуються на різних "рівнях", коли не може відбуватися будь-яке керування. Ілюзія зближення створює ілюзію відносин у системі "тренер-спортсмен", оскільки її елементи не одержують достовірної інформації, що призводить до поступового нерозуміння, а далі – і до повного розриву. Утрата повного контакту призводить до втрати об'єктивної інформації в системі і пошуку альтернативного, частіше суб'єктивного, зворотного зв'язку [207, 231, 288].

Ефективність форм організації навчально-тренувального процесу. Проблема ефективності організації системи пов'язана із впливом багатьох факторів і тому вирішення цих питань у теорії і методиці фізичного виховання і спортивного тренування вимагає комплексного підходу [68, 80, 133, 215, 264]. На рис. 12 подано зворотний зв'язок ефективної організації тренувального процесу з впливом окремих факторів.

Ефективність тренувального процесу і конкурентоспроможність організації, команди в умовах змагань обумовлюють і взаємно впливають один одного, оскільки не може бути конкурентної спроможності без ефективної діяльності, планування і реалізації тренувального процесу. Тут необхідно розглянути деякі психологічні фактори, що підвищують конкурентоспроможність перерахованих вище

системних об'єктів, що можуть успішно функціонувати в одній підсистемі "тренер-спортсмен", "спортсмен-спортсмен", "тренер-команда", "команда-клуб (організація)", досвід яких потрібно враховувати і використовувати не тільки в одному, але й в інших видах спорту. Таким чином, удосконалюється методика тренування у мови її організації і створюються визначені традиції в підготовці спортсменів [66, 119, 134, 147, 218].

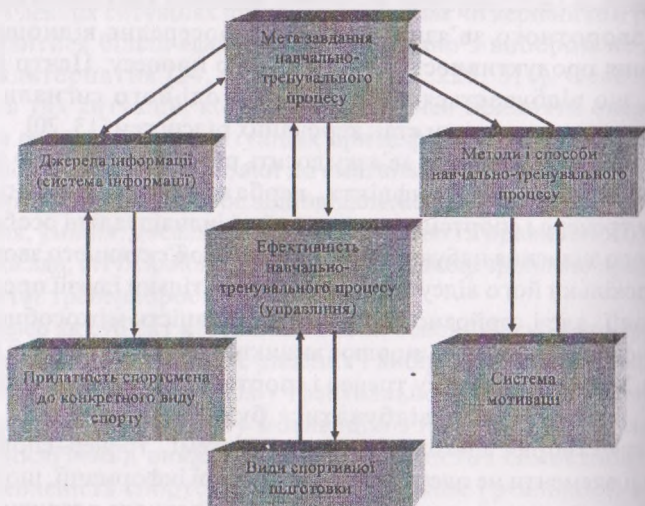


Рис. 12. Зв'язок ефективності керування навчально-тренувальним процесом зі змістом спортивного тренування

Розглядаючи такі організації (спортивний клуб, відомство), як об'єкт, що задовольняє потреби спортсменів та сприяє підвищенню авторитету їхніх керівників, а отже, і конкурентоспроможності, розширюються і їхні фінансові можливості за рахунок гонорарів спонсорів і т. д. У даному випадку ефективна діяльність всіх елементів організації як системи дозволяє створювати й удосконалювати методика тренувального процесу з використанням сучасного устаткування, інвентарю, забезпечуючи тим самим найбільш сприятливі умови для підготовки спортсменів.

Основним принципом у роботі тренера є підвищення продуктивності тренувального процесу через визначення індивідуальних цілей і завдань перед спортсменом, адекватних запланованому результату.

ного можливостям. Важливо у процесі формулювання цілей тренування не піддаватися до стереотипів. Процес вироблення рішень на цій основі є не менш важливим, ніж саме рішення. А спільно визначені цілі набувають особистісну значимість і мотивацію. Для успішного проведення тренувального процесу необхідні постійні відновлення і зміни в його змісті, але за умови, що вони сприяють підвищенню ефективності без виникнення додаткових стресових навантажень на організм спортсмена. Різні системи спортивного тренування за своїм змістом повинні бути конкурентоспроможними і доводити свою перевагу не тільки високими результатами одного спортсмена, але і досягненнями багатьох. Така система дозволяє готувати і конкурентоспроможних спортсменів, рішучих і упевнених, що вміють цілеспрямовано трудитися, не витрачаючи енергію на дрібниці. А за потреби після травм чи перерв, викликаних різними причинами, почати знову тренуватися з повністю у правильно обраній методиці. При цьому не виключається пошук нових підходів і напрямів у керуванні тренувальним процесом, більш ефективних ніж ті, якими користувалися тренери раніше.

У психологічній підготовці для формування конкурентоспроможності в боротьбі з рівними по силі суперниками істотне значення має проблема правильного керівництва спортсменами тренером.

Вона повинна включати основні складові:

- 1) організацію ефективної методики добору спортсменів і формування тренувального навантаження;
- 2) процес прийняття спільних рішень тренера зі спортсменами, командою за основними напрямками і видами спортивної підготовки;
- 3) використання адекватних корекцій при зміні функціонального стану спортсмена чи умов тренування;
- 4) організацію системи стимулювання спортсменів, команди, включаючи зі звичайного схвалення і закінчуючи матеріальним заохоченням;
- 5) розроблення статусу індивідуальних мотивів для спортсменів, їх особистих визнанням, іміджем і славою.

При спільних діях тренер і спортсмен можуть багато досягти. Чому тісні відносини не повинні бути епізодичними, викликаними тимчасовим ентузіазмом, а – постійним критерієм як основною ознакою ефективності тренувального процесу. Історія розвитку спортивного тренування свідчить, що період „життя” освоєної технології тренування не великий, але це те, що відокремлює переможців від

переможених. На сучасному етапі головним елементом стає психологія відносин тренера і спортсмена. При чітко налагодженому зворотньому зв'язку між плануванням і реалізацією можлива розробка будь-яких методик у сфері розвитку спеціальних фізичних якостей спортсмена. Даний фактор є вирішальним, особливо при суворих вимогах до тренування, коли тільки необхідність загального розуміння цілей і спрямованості тренувального процесу не стримує ініціативи і творчості в системі "тренер-спортсмен". Синергізм фізичних і психологічних факторів у спортивно-педагогічних системах – основа ефективності керування тренуванням і головний принцип.

Нові підходи у керуванні. Вчені у сфері керування спортивними тренуванням [63, 67, 113, 119, 159, 215, 230] виділяють такі основні принципи: 1) нові підходи до розуміння мети планування; 2) людський фактор у цьому процесі. При цьому виділяють принципи техніки "двох філософій" – тренера і спортсмена: філософію договору чи контракту і філософію *спільної долі* на період дії договору.

Розглядаючи філософію договору, слід зазначити, що він ґрунтується на тому, що тренер, спортсмен чи команда укладають угоду з організацією, відомством, спонсорами, меґеджером, відповідно до якої перші зобов'язуються працювати і тренуватися за визначену плату і беруть на себе відповідальність за виконання тренувального навантаження, досягнення конкретних результатів. При цьому захищають інтереси договірних сторін юридичними органами, що вселяє впевненість у виконанні зобов'язань сторін, що укладають контракт. Для спортсмена – це своєрідний матеріальний "допінг", що дозволяє підвищити усі види мотивації і створити необхідний рівень фізичної і психологічної віддачі спортсмена у тренуванні і змаганнях.

"Філософія спільної долі" – це своєрідна форма контакту тренера зі спортсменом, командою, що розширює можливості обох сторін і дозволяє більш ефективно реалізовувати індивідуальні можливості тобто продуктивно використовувати людський фактор. "Філософія долі" дозволяє об'єднати цілі і завдання керуючих і керуваних елементів системи, брати на себе більш високу відповідальність і спільно переборювати труднощі, що виникають у тренувальному процесі. Важливим є те, що обидві сторони упевнені, що їхні особисті інтереси співпадають. Конкурентоспроможність спортсмена буде високою, коли тренера поєднує з командою саме така філософія. Крім того, почуття приналежності до "однієї в'язки" тренера і спортсмена

реконує обох у тому, що успіх і невдачі будуть поділятися порівну, і вистежених обвинувачень, як тверезий аналіз того, що відбувається, і раціональними висновками.

Розглянемо приклади з іншої сфери знань. Загальноприйнятою є думка, що Японія – це "локомотив світової цивілізації". Однак так було не завжди, після Другої світової війни Японія довго не могла вийти з кризи, хоча і намагалася перейняти досвід передових країн. Головною метою японської нації став заклик: «Працювати в ім'я кращого життя, кращого світу для всіх!» Такою була мотивація по-японськи, з якою японці згодом досягли високих здобутків у багатьох галузях науки, техніки, промисловості. На прикладі однієї з японських компаній можна проаналізувати її досвід і дати практичні рекомендації, як уникнути застійних явищ, зумовлених "центральною нервовою системою" організації, що у міру свого розвитку втрачає здатність до саморегулювання [240].

Було виділено явище, що, як хвороба, названо "синдромом маленького бізнесу", а також виявлені причини падіння конкурентоспроможності компанії. Це централізований і роздутий управлінський апарат, всеохоплююча система спеціальних форм і процедур для прийняття звичайних, рутинних рішень, зростання кількості нарад, засідань і вироблення таких рішень, передачі проблем, що виникають, з одного підрозділу в інший. Остаточні рішення відкладаються нескінченно, і хоча кожен адміністратор прагне уникнути відповідальності [219].

Фахівці у сфері керування й організації праці розуміли, що у результаті непомірного збільшення обсягу зниження чутливості до завдань ринку гальмується подальший розвиток фірми. Цьому сприяють:

- а) зростання бюрократизму в компаніях;
- б) порушення комунікацій як найважливішого єдиного процесу;
- в) утрата відповідальності;
- г) зменшення ефективності;
- д) скорочення прибутку.

Водночас для ефективної організації керування системою необхідна гнучка структура. Це найважливіший фактор підвищення конкурентоспроможності. Кожна організація повинна розглядатися як живий організм, що може пристосовуватися до швидких змін навколишнього середовища. Якщо вона не буде спроможною адаптуватися, стане жертвою цих змін [2, 12, 33, 57, 70, 80, 89, 137, 235, 264]. Закономірності природного добору, відомий у біології, вважають прийнятним до будь-якої системи, зокрема до системи спортивного тренування.

Для спортивного тренування важливо використовувати "метатенденції", тобто якісне перетворення технології тренувального процесу в технологію вироблення й одержання інформації про тренування. Саме одержувана кількісна і якісна інформація про тренування дозволяє вчасно змінювати її спрямованість з урахуванням функціональних змін, що відбуваються в системах організму спортсмена. І якщо в тренувальному процесі ліквідувати усі фактори, пов'язані з падінням конкурентоспроможності спортсмена, тобто психологічної стійкості, виникає інша більш керована ситуація, що зумовлює тривале зростання результатів та їх стабільність в умовах змагань за найжорстокішої конкуренції. При цьому істотно поліпшуються реакції систем організму спортсмена на різні за характером навантаження, вчасно вносяться корекції у тренування, виникають нові технології в методиці підготовки і розширюється діапазон пристосувальних функцій, що приводить до стійкої конкурентоспроможності спортсменів. Йдеться про "адаптацію без адаптації", коли системи організму набувають відроджуючу функцію не через глибоке виснаження чи стомлення, а на фазі суперкомпенсації в період роботи чи відновлення. Таким чином забезпечується стабільність тренувального процесу через варіативність засобів, методів і динаміки параметрів навантаження – обсягу й інтенсивності. Оптимальне сполучення стабільності і варіативності навантаження, коли вони по черзі набувають постійну чи змінну величину, дозволяє створювати визначене психологічне тло як основу надійного забезпечення в реалізації конкурентоспроможних параметрів спортсмена – тактичної, технічної, психологічної і фізичної підготовки. Види спортивної підготовки повинні доповнювати і взаємно підсилювати один одного, тобто працювати за програмами взаємодії, а не конкуренції, створюючи цілісність системних ознак, властивих змісту спеціального тренування спортсмена в обраному виді спорту.

Аналіз конкурентоспроможності спортивних організацій, тренувальних систем, тренерів, спортсменів показує, що особливе місце займають психологічні параметри, правильне використання людських ресурсів, оскільки це найбільш важливий і дорогий фактор. Знехтування людського фактора чи нерациональне використання призводить до зниження ефективності в діяльності тренера і спортсмена. Від інтелекту і кваліфікації спортивних організаторів, тренера, лікаря залежить ефективне використання всіх інших ресурсів: організаційних, матеріальних, фінансових та ін. Відношення до спортсмена, як до простого

виконавця, стратегічно мислячі керівники прагнуть переглядати, скільки розуміють, що жорсткий контроль на основі суворого виконання інструкцій, указівок, тренувальних планів не сприяє підвищенню ефективності тренувальної роботи зі спортсменом, самовіддачі і прагненню до вищих досягнень. Включення до тренувального процесу елементів конкурентоспроможності, своєрідного психологічного "вмобарвлення" дій спортсмена дозволяє йому розкрити свої особистісні якості і реалізувати індивідуальні здібності [54, 97, 144, 246, 290, 327, 338].

Розвиток теорії спортивної мотивації в межах керування тренувальним процесом призвів до необхідності враховувати внутрішні стимулюючі сили спортсмена в тренуванні і змаганнях, не на основі рефлекторних реакцій до визначеного остраху перед невідомим, а до творчого підходу [25, 67, 109, 193]. Керування у тренуванні набуває особливу зацікавленість тренера, спортсмена і враховується не тільки в момент навантаження, але й інтереси, прагнення, цінності, особистісні якості спортсменів [214]. Сучасний спортсмен хоче, щоб його вважали особистістю, поважали людську гідність, адекватно реагували на його потреби не тільки тренер і колеги, але і функціонери [11, 143, 225, 255, 309].

Зміст тренування повинен бути сильним мотивуючим фактором. Кожен спортсмен має потребу у схваленні свого тренування тренером, визнанням і шукає способи самовираження. Особливою цінністю для спортсмена є можливість творчого прояву, якого його найчастіше позбавляють. Кожен спортсмен, який прагне успішно тренуватися, цікавиться інформацією, що стосується не тільки тренування, але й розширює кругозір. Іноді тренери приховують деякі нюанси тренування від спортсменів, остерегаючись, що вони стануть надбанням конкурентів, позбавляючи їх цінної інформації з можливо більш ефективною мотивацією. Тренувальний процес взаємозбагачує діяльність тренера і спортсмена. Приховування інформації однією зі сторін – це перший крок до порушення принципів "філософії однієї долі", що може викликати конфлікт і навіть розрив відносин. Протидією цьому повинен стати принцип інформаційного пошуку як результат спільної творчої роботи тренера, спортсмена, вченого і лікаря. Посилюючи цей процес, тренер стимулює спортсмена до підвищення рівня знань, стимулюючи їхне збагачення та формуючи почуття відповідальності у спорті. Правильно враховувати і використовувати можливості спортсменів – один з головних критеріїв ефективності роботи тренера [85, 146].

Творчий підхід спортивних адміністраторів, тренерів до використання людських ресурсів, професійних умінь і навичок полягає у

правдивому інформуванні і співробітництві, як найбільш ефективної поведінки при вирішенні управлінських завдань у системі «тренер-спортсмен». Останнім часом найдосвідченіші тренери особливу увагу приділяють консультуванню. Основний зміст цієї роботи полягає в тому, що тренер як консультант використовує досвід роботи інших тренерів, звертається до вчених різних сфер знань, колег, лікарів та ін.

Відомий у світі тренер з легкої атлетики Алексеев В.І. (м. Санкт-Петербург), крім консультацій з іншими спортсменами, регулярно переглядав академічні реферативні журнали, підписувався на спеціальні спортивну і педагогічну періодику. При цьому щедро ділився інформацією зі своїми підопічними, весь цей комплекс знань використовував у тренувальному процесі, що дозволило Алексееву В.І. підготувати десятки чемпіонів Олімпійських ігор і рекордсменів світу.

Сучасним конкурентоспроможним спортсменам, групам, командам необхідно враховувати психологічні і соціально-психологічні сфери діяльності, що походять з інтеракціонізму.

Інтеракціонізм (від англ. interaction – взаємодія, вплив один на одного) – одна з розповсюджених сучасних соціально-психологічних теорій. Вона зводить соціально-психологічні процеси і явища до інтеракції – міжособистісної взаємодії, вбачаючи в ньому джерело пояснення сутності, змісту, походження і динаміки цих феноменів [3, 28, 87, 198]. „Взаємодія” – ключове поняття інтеракціонізму, основне положення якого зводяться до наступного. Становлення особистості індивіда („я”) відбувається в ситуаціях спілкування і взаємодії. Ситуація спілкування – це система взаємно орієнтованих акцій і реакцій розгорнутих у часі. Дане положення застосовується до тренувального процесу, у якому система спілкування тренера і спортсмена ґрунтується на взаємодіях тренера і відповідних реакцій від спортсмена в умовах конкретних проміжків часу: одного заняття, мікроциклу, мезоциклу і макроциклу (заздалегідь заплановані інтервали часу) [265].

Адекватною і найбільш досліджуваною моделлю таких ситуацій є гра, у тому числі і спортивні ігри [32]. У ній особа і спортсмен вибирає для себе партнера як „значимого іншого” і орієнтується у своїх діях і реакціях на його поведінку, на те, як він сам сприймається „значимим іншим”. Уявлення, що формується у особи про самого себе, відповідає тому, як його сприймають інші [43].

Основний сенс інтеракціоністської концепції полягає в тому, що головним механізмом формування особистості у взаємодії з іншими

таовищення контролю щодо уявлення про особистість, що складається з точуючих. На підставі цього особистість є також продуктом мунікації, результатом пристосування один до одного шляхом анних поступок і згоди [117, 198, 243, 277, 329].

Такий характер міжособистісних відносин притаманний тренеру спортсмену, оскільки між ними можливий постійний інтуїтивний флікт, сутність якого полягає в тому, що вони свідомо й інтуїтивно чіають один одного, прагнучи до пізнання обопільної обмеженості овливностей. Присутність такої мотивації вимагає обопільних ступок і згоди в міжособистісних відносинах тренера зі спортсменом, андою, що нейтралізують негативні реакції у випадку, якщо в муєть вони не влаштовують один одного.

Інтераціоналізм у сфері спортивного тренування як діяльності шовідає деяким важливим практичним висновкам [92, 161, 221, 246, 306]:

- а) особистість спортсмена і міжособистісні відносини є продук- ними комунікативної діяльності;
- б) характер міжособистісних відносин у команді формується у процесі взаємодії окремих гравців;
- в) поведінка тренера і спортсмена є результатом взаємних ступок в умовах виконання загальних завдань, що стоять перед ними;
- г) команда орієнтується на моделі поведінки і цінності, що у процесі комунікації удосконалюються і стають внутрікомандними ормами і цінностями.

З огляду на високу варіативність у реалізації тренувальних чанів підготовки спортсменів необхідно розглянути і фактори, що шіають ефективність діяльності спортивної організації, клубу, команди, тренера і спортсмена (табл. 7.).

Розглядаючи розвиток різних методик тренування, можна робити висновок про те, що вони, як правило, дозволяли досягати найкращих результатів у визначений момент часу, але були й інші оси, коли перемагали нові більш ефективні методи. У такі моменти у тренера і спортсмена немає іншого вибору, крім того, щоб зосередитися іагнути робити все якнайкраще.

За прогнозами іноземних фахівців у практиці спортивного тре- нування, майбутнього тренера будуть відрізняти такі характеристики:

- розширення інтелектуального діапазону і зростання рівня знань і біомеханіки, біохімії й інших галузей науки, що співвідносяться із спортивним тренуванням;
- підвищення освітнього рівня як загального, так і спеціального;

- розширення кола осіб, які приймають рішення у плануванні організації і керуванні тренувальним процесом;
- зростання спільної соціальної й особистісної відповідальності тренера і спортсмена;
- зростання кількості тренерів жінок.

Висновки

Фактори, що знижують ефективність діяльності організації тренера, спортсмена:

- недостатня сформованість у керівника концепції роботи організації, у тренера – концепції підготовки команди, спортсмена;
- неузгодженість організаційних, особистих цінностей і цілей тренера і спортсмена, тренера й організації;
- недостатній ступінь розвитку управлінських здібностей тренера, керівника.
- недостатній рівень знань, умінь і навичок тренера щодо керування тренуванням;
- відсутність у тренера прагнення до самовдосконалення особистого професійного росту;
- невміння тренера керувати собою, спортсменом, командою;
- недобррозичливе ставлення тренера до допоміжного персоналу;
- невміння тренера мотивувати спортсмена, команду, персонал;
- труднощі тренера у спілкуванні зі спортсменами, підлеглими;
- застосування керівником, тренером неефективного стилю керівництва;
- орієнтація тренера на себе і свою кар'єру;
- відсутність у тренера творчого підходу до роботи;
- консервативність поведінки тренера;
- наявність конфліктності у характері;
- невротичні тенденції поведінки тренера.

2. Ефективність і конкурентоспроможність команди, організації тісно пов'язані між собою. Стратегічним моментом у ефективному керуванні є врахування обсягу й інтенсивності тренувального процесу при чіткому плануванні навантаження і раціональному використанні можливостей людського фактора у спортивно-педагогічній підготовці "тренер-спортсмен".

3. Керування у спортивно-педагогічних системах вимагає структурно-функціонального підходу до аналізу й оцінки багатьох факторів, що враховують усі види спортивної підготовки.

4. Поняття "ефективність" і "розвиток" щодо тренувального процесу є синонімами. Команда чи спортсмен перебувають у постійній зміні функціонального стану, тактичних варіантів гри, у результаті чого керування „приспосовується" до змінюваних зовнішніх і внутрішніх умов. Подолання негативних функціональних станів – це активний процес, який вимагає керування, що є основою фізичного, психологічного, технічного і тактичного розвитку як форми ефективної організації тренувального процесу.

5. Тренер, гравці команди, спортсмени в індивідуальних видах спорту повинні перешкоджати несподіваним змінам доти, доки не розуміють чи не усвідомлять їх позитивний вплив на зростання спортивних результатів чи поліпшення конкретних функціональних станів.

6. У спортивних організаціях, клубах, командах виділяються два основних типи лідерів: консервативний і радикальний, що по-різному ставляться до майбутніх змін. Але ніхто з них не має права застосовувати неперевірене нове, яке повинно ще довести свою доцільність.

7. Система відновлення гравців у команді – це найважливіша ланка організаційних змін, а головним питанням є підготовка команди до майбутніх організаційних змін.

8. У провідних професійних клубних командах світу керівництво швидко реагує на проблеми піклується про спортсменів, що скоро підуть, надаючи їм психологічну допомогу і демонструючи діючим гравцям своє ставлення до них, що істотно підвищує їхню відповідальність до більш високої відповіді в грі: "Прихильність до клубу, насамперед!"

9. Мотивація гравців, спортсменів і відношення їх до тренування та виступу в змаганнях залежить від керування тренерів, керівництва клубу. Ефективність тренування і мотивація спортсменів позитивно впливають між собою.

10. Багато невдач у підготовці спортсменів мають психологічні причини. До людських ресурсів у тренувальному процесі варто застосовувати подвійний підхід – заощаджувати й одночасно активно використовувати їх, не забуваючи про ефективність і доцільність організації параметрів навантаження – інтенсивність й обсяг.

11. Для підвищення конкурентоспроможності спортсменів як психологічного фактора необхідні правильне керівництво і пошук нових організаційних і методичних підходів у керуванні спортивно-педагогічними системами різного рівня складності.

12. Ініціатива і творчість тренерів і спортсменів є головними умовами для виховання їх конкурентоспроможності, що важливо

7

ВПЛИВ ЗОВНІШНІХ І ВНУТРІШНІХ ФАКТОРІВ НА КЕРУВАННЯ У СПОРТИВНО-ПЕДАГОГІЧНИХ СИСТЕМАХ

7.1. Протиріччя в організації керування

Керування як процес є складним, неоднозначним і суперечливим явищем в організації спортивно-педагогічних систем [2, 8, 30, 77, 101, 136, 156, 264, 297].

Керування у спортивно-педагогічних системах як частину загальної науки керування безпосередньо пов'язана з вивченням життєдіяльності організаційних структур біологічних об'єктів [17, 44, 69, 89]. Процес керування є складним системним явищем, що містить різні протиріччя і парадокси. У сучасних організаціях реалізується діяльність у керуючих і керованих підсистемах, а кількість рівнів керування визначається розміром самої організації [24, 88, 134, 101, 336]. Мінімальним рівнем спортивно-педагогічних підсистем є підсистема „тренер–спортсмен”, „учитель–учень”, коли виділяються індивідуальні взаємодії для ефективного пошуку управлінських оперативних рішень [28, 66, 97, 203, 255, 265].

Основні протиріччя у керуванні. Як складне системне утворення керування пов'язане з багатьма змінними, зокрема психологічними і характеризується виникненням внутрішніх протиріч, яке відбувається між об'єктивними і суб'єктивними способами реалізації керування [11, 42, 137, 332].

Водночас протиріччя у керуванні залежать не тільки від внутрішніх змінних, наприклад дії людського фактора, але і зовнішніх змінних, до яких належать зміни макросередовища організацій. За Садовським П. П. [270], вони називаються об'єктивними змінними, реально існуючими впливами.

Єдність статичності і динаміки організації як особливості розвитку спортивно-педагогічних систем. Основним протиріччям є прагнення організації до стабільності у керуванні при постійному розвитку.

спортивно-педагогічних систем. Статика і динаміка – це стабільність і варіативність, що властиві поведінці біосистем і розглядаються у визначеній взаємодії. Причому спортивно-педагогічні системи найвищою мірою варіативні. Про стабільність у діяльності організації, команди, тренера можна говорити тільки в тому випадку, коли відсутні кризові процеси – конфліктні ситуації. За їх наявності стабільність поступається місцем варіативності поведінки елементів і системи в цілому [39]. У тренувальному процесі на етапі початкової підготовки, коли інформація виходить в основному від тренера до спортсмена, варіативність виникає при різному розумінні технічних деталей виконання вправ. На етапі спортивного удосконалювання переважає інформація від спортсмена, і тренер не завжди може визначити технічні помилки у діях спортсмена та дати адекватні рекомендації для їхнього виправлення [36]. Розходження в розумінні інформації в підсистемі "учитель–учень" є основною причиною виникнення варіативності у спортивно-педагогічних системах [336].

Деформування інформації. На підставі даних іноземних і вітчизняних учених [3, 13, 40, 98, 155, 208, 291] із проблем організації і поведінки систем зазначено, що єдина можлива стабільність у поведінці систем – це стабільність у розвитку, русі. У тренувальному процесі стабільністю може бути розвиток спортивної форми, динаміка зростання результатів протягом змагального етапу чи за роками, стабільність показуваних результатів спортсменом. Усі види спортивної підготовки – технічна, загальна і спеціальна фізична, тактична, психологічна тощо, визначають стабільність розвитку систем і функцій організму спортсмена, водночас їх стан рухливий, варіативний. Така локальна варіативність забезпечує стабільність цілісного розвитку спортивно-педагогічних систем в умовах навчально-тренувального процесу.

Сутність такого протиріччя полягає у визначенні "динамічної рівноваги", зміст якої полягає в тому, що постійно змінювані зовнішні (об'єктивні) зміни призводять до того, що минулий практичний досвід керування з налагодженими стереотипами повинен постійно порушуватися, оскільки організація систем у протилежному випадку не зможе правильно реагувати на ці зміни [22, 38, 70, 158].

"У ту саму воду не можна увійти двічі", "повторення без повторення" – ці відомі істини відображають взаємодію стабільності і варіативності поведінки систем. І у випадку організації рухів, рухової активності система умовних рефлексів не працює, оскільки зовнішні

впливи за своєю розмаїтістю є більш складним утворенням, ніж відомі реакції систем організму людини. Це вимагає активних пристосувальних реакцій як адаптивних форм поведінки. За Н.А. Бернштейном [36] стабільність – зворотний бік варіативності, а варіативність – стабільності. Отже, надійність, стабільність систем забезпечується варіативністю її елементів [37]. І керування стає збалансованим процесом, обумовленим динамікою варіативності і стабільності елементів системи для збереження її структурної і функціональної цілісності. Керування здійснюється на межі суперечностей, які не можна передбачити заздалегідь. Як відповідь організм на стандартні впливи, можна тільки припускати чи прогнозувати за результатами оцінки та порівняння колишніх і теперішніх реакцій систем організму [34, 128, 264].

Сучасне спортивне тренування характеризується, особливо в період навчання техніці рухів, "деформацією інформації", її перекручуванням приймаючою стороною, тобто тими, кого навчають. Відбувається збільшення блоків інформації, які необхідно засвоювати в задані проміжки часу. Розроблені програми за методикою навчання мають 3 основних завдань, але насправді їх значно більше. „Просвіти” між інформаційними блоками вимагають додаткових роз’яснень тренера і значних зусиль спортсмена при збільшенні кількості повторів вправ, не передбачених методикою навчання. Розрив між блоками збільшує варіативність у трактуванні інформаційних потоків у підсистемі „тренер–спортсмен”, „учитель–учень” і не завжди об’єктивно відображає ситуацію. Виникають неузгодженості в керуванні, що складно виправити на рівні цілісно сформованої рухової навички. Тому пошук нових методик навчання й удосконалювання техніки рухів продовжується, і в основі його лежить збільшення швидкості сприйняття та переробки інформації [138, 254, 264, 272, 317].

Проходячи шлях "зверху вниз", інформація може виділятися, перекручуватися. Проходження її по різних ланках ієрархічної структури сприяє зростанню кількості протиріч усередині керування. Вважається, що чим більше ієрархічних ланок, інформаційних вузлів нараховується в організації процесу, тим більш роздробленою її структура [38, 79, 121, 145, 180, 196, 228, 305].

У своїх роботах Н.А. Бернштейн [34, 35, 36] визначив, як вирішує ці складні завдання людина. Він виділив у регуляції рухів "центральний і периферичний" цикли взаємодії, тобто центральний свідомий і локальний – автоматизований. Периферичний цикл являє

собою рівень саморегуляції в керуванні рухами, і виконавчі органи (м'язи, сухожилля, зв'язки та ін.) можуть виконувати свої функції без додаткових наказів ЦНС. Інформація набуває властивості ламінарного потоку і передається в робочі органи швидко і без перекручування.

Однією з причин деформації інформації є "помилка перспективи", яка полягає в тому, що тренер і спортсмен по-різному оцінюють свою готовність до виступу у змаганнях – один суб'єктивно, інший об'єктивно – по внутрішніх відчуттях і за результатами педагогічного контролю. Ступінь усвідомлення функціональної готовності залежить від дії психофізичного механізму негативної індукції. Прагнення спортсмена показати запланований результат випереджає його об'єктивну готовність, виникає почуття поспіху, що не тільки не збільшує швидкість проходження інформації, але і свідомо знижує її об'єктивність. Перекручений зворотний зв'язок викликає стан, що вимагає внесення додаткових корекцій для виправлення помилок, що виникають у техніці рухів. Більше того, у координації рухів знижується інформаційно-енергетична ефективність, утворюються елементи – „паразити” і тренування йде шляхом "проб і помилок" [12, 17, 128, 185, 252].

Перекручування інформації може бути пов'язане з проявом негативних емоцій (страху, роздратування, злості, гніву та ін.), що дають негативну оцінку подіям, що відбуваються, чи поведінці інших спортсменів.

Поряд з „помилкою перспективи”, деякі психологи [46, 50, 90, 106, 131, 231] відзначають і іншу причину перекручування інформації, що називається „ефектом випромінювання”. Він характеризується тим, що найближчі події можуть знаходитися під впливом минулих подій, вносячи помилки у реальність сприйняття. У практиці підготовки спортсменів часто спостерігається цей феномен, коли передзмагальна підготовка у вдалих стартах переноситься на підготовку до інших змагань, хоча і зовнішні умови, і функціональна готовність спортсмена істотно відрізняються між собою [215]. Хоча нам відомо, що тренування і змагання – це повторення без повторення й участь у них ніколи жодяковою бути не може.

Перешкоди під час руху інформації. У кожній спортивно-педагогічній системі існують визначені перспективи для надходження інформації від керуючих і керованих елементів. Перешкодою під час руху в організаціях є бюрократичні „зачіпки”, що виконують роль шкідливих фільтрів, затримуючи, спотворюючи чи вносячи в інформа-

цію свої корективи. Виникає турбулентний потік інформації, істотно знижуючи швидкість її проходження. У кінцевому підсумку вона стає марною, оскільки потреба у ній відпадає.

Іншими бар'єрами у проходженні інформації є неясність змісту, остраки критики чи санкцій керівництва, недостатня компетентність тренера спортсмена, не здатних оцінити її важливість чи адекватність [114].

Протиріччям у системі керування можна назвати і те, що керівники, тренери, які зобов'язані надавати своїм підлеглим правдиву, точну, точну інформацію, часто діють зовсім інакше, стаючи її монополістами. Якщо тренер ховає інформацію від спортсмена, може виникнути конфлікт, що призведе до повного розриву відносин. Як правило, це відбувається у процесі навчання й удосконалювання техніки рухів в обраному виді спорту. Спортсмен постійно порівнює зауваження тренера зі своїми власними відчуттями і робить вибір найбільш ефективних, прийнятних йому прийомів, установок. Якщо тренер дає неправильну чи перекручену інформацію і спортсмен, цілком довіряючи йому, координує на її основі свої дії і рухи, то це, як правило, призводить до формування іншої рухової навички, найчастіше неефективної в обраному виді спорту. Навичка формується не по зворотному зв'язку від спортсмена, а за прямою вказівкою тренера, що не завжди розуміється в біомеханіці фізичних вправ. Дія, побудована на елементах „паразитах”, стабілізує результати спортсмена на одному, найчастіше невисокому, рівні. Таку „тупикову техніку” дуже складно перебудувувати, оскільки „паразитичні”, перекручено засвоєні елементи формують свою цілісність на рівні координації рухів і рухових установок. Якщо у тренувальному процесі виникає необхідність освоєння спортсменом нової техніки, то варто „зруйнувати” старі, вже налагоджені координаційні зв'язки у структурі рухів і почати процес навчання заново, як з новачками [54, 138, 264, 287].

Виконання дії будь-якої складності має один ідеальний варіант вирішення рухового завдання, що більш повно розкриває індивідуальні морфофункціональні і фізичні можливості спортсмена, забезпечуючи зростання спортивних результатів [92]. А координація рухів є похідною, що враховує всі найскладніші механізми в оволодінні й удосконалюванні рухової навички. Якщо йдеться про технічні нюанси, що знаходяться в знахідкою тренера, то він не повинен ховати їх від спортсмена, оскільки останній є реалізатором тренерських задумів. Шукати способи для передачі інформації спортсмену таким чином, щоб вона виявилася для

нього незрозумілою, практично неможливо. Спортсмен рано чи пізно переходить на координацію рухів, усвідомлювану у процесі виконання рухової дії на основі сформованого образу і сенсомоторних відчуттів [138, 254, 266].

Дії тренера, пов'язані з передачею спортсмену переключеної інформації, навряд чи можна назвати раціональними і являють собою визначені бар'єри в передачі керуючих сигналів до керованого об'єкта [264, 336].

7.2. Вплив людського фактора на організацію системи поведінки

Помилки людського фактора. Практика керування в спортивно-педагогічних системах показує, що для прийняття деяких рішень необхідно залучати всі зацікавлені сторони. Проте багато адміністраторів і тренерів під час визначення завдання намагаються приймати рішення індивідуально, беручи відповідальність на себе. Якщо прийняте у такий спосіб рішення виявиться помилковим чи не реалізованим, тоді вони повинні нести цілком персональну відповідальність за невиконання рішення. Раніше, коли прогнозували виступ збірних команд на найважливіших міжнародних змаганнях, адміністративні і партійні працівники нав'язували тренерам чи спортсменам брати на себе завищені зобов'язання, щоб у випадку їх невиконання відповідальність несли „крайні”, яких не треба було б шукати. Такий підхід змушував тренера і спортсмена невинувато форсувати підготовку, що, як правило, закінчувалася травмами, перевтомою і, як підсумок – невдалим виступом.

Ефективність прийнятого рішення буде тільки в тому випадку, коли воно приймається колективно, включаючи і спортсмена, з урахуванням об'єктивних факторів і необхідного забезпечення підготовки [74, 94, 113, 132].

При ухваленні рішення варто враховувати і людський фактор – помилки. У керуванні тренувальним процесом вона може бути різною щодо своїх наслідків. Зокрема, може призвести до збоїв у ході тренувань, а можуть виникнути конфлікти й інші негативні явища. Якщо тренувальні плани зриваються з вини адміністрації чи тренера, то

вони повинні намагатися вирішити проблеми будь-яким способом залучаючи до цього всі зацікавлені сторони, у тому числі і безпосередніх виконавців, не виключаючи і конфліктних відносин з ними. Така тактика „працює” іноді проти керівника, оскільки пов’язана з погіршенням взаємин усіх членів команди. Було б більш результативним, якби керівник до прийняття ним рішення пояснив своїм підлеглим чим він керувався і чому прийняв таке рішення [114, 136, 145, 163].

Можливі також ситуації, коли керівництво клубу чи команди уважно вислуховують думку спортсменів (чи роблять вигляд, що слухають) з метою відкинути їх пропозицію. Немає більш ефективного способу придушити ініціативу, ніж відкинути пропозицію підлеглих, для того щоб через певний час їх ідеї подати як свої. Подібний учинок щодо інтересів установи (організації, клубу, команди і т.д.) є знищенням найкоштовнішого – морального духу колективу. Щодо етики, даний учинок варто розглядати як ”перехоплення” ідеї [221].

Керівник і, особливо, тренер повинен стежити за тим, щоб завдання спортсмену не суперечили одне одному.

У деяких випадках виникає конфлікт між тренером щодо набору команди, гравцями і старшим тренером, що відповідає за підготовку і виступ команди. При цьому виникає ситуація, у якій зіштовхуються їхні інтереси. Який вихід? Найкраще це робити одній і тій самій особі, а якщо йдеться про велику команду, то приймати спільні рішення по кожному гравцю. Тільки в такому випадку кожний із тренерів, відповідальний за дане завдання, буде шукати оптимальне рішення, не витрачаючи сил на конфлікти з колегами, що являють собою часом протилежні інтереси [81].

Тренери по-різному взаємодіють з командою чи спортсменом. Одні роздають свої повноваження лідерам команди, капітану чи іншим тренерам по видах підготовки через об’єктивну необхідність. Однак це потрібно робити диференційовано з урахуванням рівня знань і підготовленості спортсменів, гравців команди, ставлячи перед ними конкретні завдання. Тільки в такому випадку можлива колективна ґрунтовна переробка варіантів у прийнятті рішень.

Головне, щоб у тренерів і спортсменів була реальна зацікавленість у підвищенні ефективності тренувального процесу. У протилежному випадку творча обстановка перетворюється в слухняне пасивне виконання. Реальна ситуація така, що спортсмен може бути активним і корисним, потрібним своєму клубу, команді, але йому, як правило, частіше відмовляють у творчості чи прояві ініціативи.

Гра у "демократію". Деякі тренери усвідомлюють, що не завжди справедливі стосовно спортсменів. Це виявляється у перекручуванні об'єктивних показників, результатів у тренуванні, коли тренер навмисно їх завищує чи занижує. Найчастіше йде посилання на необхідність такого методу для психологічної підготовки спортсмена. Але такий прийом застосовується тільки у виняткових випадках для повної реалізації функціональних можливостей спортсмена і коли тренер бачить певні свої недоробки. При постійному використанні необ'єктивної інформації у спортсмена формуються інші відчуття, які не відображають справжнього становища. Наприклад, навмисне заниження результатів бігу на короткі дистанції призводить до втрати „почуття часу”, ритму на тлі зростання м'язових зусиль. І замість формування раціональної техніки, пов'язаної з навичкою розслаблення, дія виконується з великою напругою, що збільшує енергетичні витрати спортсмена, втрачається свобода рухів. Спортсмен переходить на найменш ефективний тип регуляції рухів – динамічний (силовий).

Якщо тренер прагне дати можливість спортсменам відчути, що вони є учасниками керування тренувальним процесом, то він завжди буде прихильником взаємного володіння об'єктивною інформацією. Тут можливий такий методичний прийом, зіставлення реального і суб'єктивного. Тренер ставить перед спортсменом завдання пробігти відрізок 1-600 м, завдання включає точний час пробігу майже 70 % інтенсивності – це „заданий час”. Фіксується результат – „реальний час”. Тренер запитує спортсмена, який показано результат? За своїми відчуттями спортсмен називає його – це суб'єктивний час. Потім зіставляються всі результати, на підставі яких тренер може оцінити готовність спортсмена до запланованої роботи. Якщо при цьому визначається частота серцевих скорочень, то можливо оцінити і функціональний стан спортсмена. Якщо реальний час менший суб'єктивного на тлі зниження ЧСС, то обсяг тренувального навантаження можна збільшити при збереженні інтенсивності чи збільшити інтенсивність на 2,5 % при збереженні обсягу [263].

Таким чином, вирішуються завдання щодо підвищення ефективності тренувального процесу без будь-яких „ігор у демократію” і маніпуляцій. При такому підході у спортсмена не виникає негативної мотивації до тренувань і тренера.

Особливості маніпулювання. В основі маніпулювання лежить переконаність у тому, що можна змінити їх уявлення про реальний світ,

не торкаючись, не змінюючи самого світу. Берталанфі Л. [37] стверджував, що можна „змінити поведінку людей через перетворення їх уявлення”, тобто опосередковано відволікати гравців команди, спортсменів в індивідуальних видах від головного предмета, завдань, мети.

При використанні різних прийомів маніпулювання передбачається сильне спрощення проблем і витиснення зі свідомості спортсменів істотних факторів. Це робиться таким чином, щоб вони не усвідомили того, що намагаються їм нав'язати, використовуючи підсвідомість, на рівні рефлексів і інстинктів. Тонкість маніпулювання полягає в тому, що тренерам потрібно зважати на думки, переконання, інтереси спортсменів, які виявляють невдоволення своїм становищем – умовами тренування, матеріальним становищем. При цьому враховується не тільки психологія окремого спортсмена, але і всієї команди.

Деякі тренери з метою впливу на спортсменів пропонують використовувати так звані „індекс туманності” термінів, їх нерозумілість, недомовленість, багатозначність. Вони використовуються в друкованих виданнях, наганяючи „туман” на нібито існуючу „систему” тренування. Відомий вираз „підвищувати продуктивність тренувального процесу” для тренера і спортсмена буде мати зовсім різнний зміст. Тренер зрозуміє це, як збільшення навантаження, тобто форсування для більш швидкого досягнення результату. Для спортсменів він означає підвищення інтенсивності тренувального навантаження, „підхльостування” і „спонукання” з боку адміністраторів, тренера. Таке маніпулювання, як правило, закінчується відмовленням спортсменів спочатку від запропонованих методів тренування, а далі – повною відмовою від роботи у запропонованих умовах.

Проблеми вибору методів керування. У керуванні тренувальним процесом тренерам рекомендується для поліпшення відносин зі спортсменами демократичний стиль керівництва з елементами демократії. Однією з заклики змінювати авторитарні методи керівництва на демократичні залишаються благими намірами [113]. Тому „облагороджування” твердих методів керування „людськими” відносинами і сьогодні майже не використовуються, особливо в ігрових видах спорту.

Водночас окремі вчені, тренери з досвідом роботи надають великого значення моральному і психологічному клімату усередині команди. Вони вважають за необхідне строго оцінювати „стан людської організації” і карати адміністраторів і тренерів, що допускають її погіршення. Від стилю керування залежить не тільки соціально-психологічний

логічний клімат у відносинах з окремими спортсменами, але і всієї команди. Виникає питання, які стилі керівництва найчастіше зустрічаються у роботі тренера? В одному з інтерв'ю відомий тренер з легкої атлетики Алексєєв В.І. на питання: „У чому особливості Вашого стилю тренування?” – відповів: ”Я вважаю, що тренер повинен уміти робити все і вміти показати, як виконати той чи інший рух, вправу будь-якому спортсмену незалежно від того, новачок він чи олімпійський чемпіон. Тренер, який не може усе зробити чи показати сам, не має права займати це місце – у цьому моє глибоке переконання. От я можу показати сам будь-яку вправу, яку необхідно опанувати спортсмену”.

При такому підході стає зрозуміло, що тренер повинен дотримуватись демократичних методів у роботі зі спортсменами. Це має свої переваги, оскільки пояснення і показ сприймається спортсменом по двох сенсорних каналах – слуховому і зоровому, що істотно підвищує ефективність сприйняття інформації з перенесенням її на рівень м'язових і сухожильно-суглобних відчуттів [92, 138, 254]. Тим більше, що показ дійсно є авторитетна для спортсмена людина – тренер-демократ. Довіра до такої інформації у спортсмена буде абсолютною, що звільняє його від сумнівів і скорочує час оволодіння технікою рухів в обраному виді спорту.

7.3. Засоби і методи керування у спортивно-педагогічних системах

У науковій і методичній літературі у сфері теорії і методики спортивного тренування переважно використовуються авторитарні методи керівництва командою, спортсменами, особливо в роботі з атлетами. Цей стиль характеризується офіційністю у відносинах зі спортсменами, відсутністю довіри, небажанням зважати на їх думку, що супроводжується підвищеною конфліктністю не тільки з командою, але й окремими гравцями [112].

Використання твердих методів у керуванні тренуванням багато тренерів вважають виправданим, оскільки реалізація планів підготовки спортсменів наштовхується на перешкоду людського фактора, а саме на відмову від виконання надмірних навантажень. Парадоксальним є той факт, що авторитарний тренер може домагатися більш високих

результатів у тренуванні, використовуючи такі психологічні прийоми, як агресивність. Для підтвердження подібного відношення прихильники авторитарного типу керування посилаються на Фрейда З., приводячи, як аргумент, його висловлення про те, що продуктивна робота почасти є функцією вираження агресивності стосовно лідера. Але використання агресії в тренуванні дуже швидко призводить до виснаження симпато-адреналінової системи, позбавляючи спортсмена емоційного потенціалу, необхідного для успішного виступу в змаганнях. В іншому випадку агресія, викликана тренером у спортсмена, рано чи пізно обертається проти тренера, який вже не зможе поліпшити психофункціональні якості спортсмена.

Демократичний стиль керівництва відрізняється наявністю постійного контакту зі спортсменами чи гравцями команди, схильністю до делегування влади, заохоченням самостійності, відсутністю агресивності у відносинах у колективі і між гравцями, підтриманням творчості, дружелюбності та інших позитивних особистісних проявів.

При ліберальному стилі керівництва спостерігаються панібратські, поблажливі відносини, погодження тренера з думкою команди, слабкий розподіл обов'язків, відсутність цілеспрямованості, непевність тренера у собі, що передається спортсменам, можливість виникнення конфлікту та інші небажані обставини.

Вплив структури організації на стиль керівництва пов'язаний ще з одним протиріччям. Поява у складі команди формального лідера, який володіє авторитарним стилем керівництва, означає, що між спортсменами, гравцями команди буде переважати теж авторитарний стиль. Але при цьому можливий і такий варіант, коли у команді з'являється інший формальний лідер, що використовує демократичний стиль керівництва без дріб'язкової опіки, суворих санкцій і т.д. Стиль звертання, як „гарний і поганій поліцейський”, може бути результативним, якщо обидва тренери будуть застосовувати демократичний чи авторитарний підхід залежно від ситуації, заздалегідь обумовивши свою поведінку з партнером. Але у команді з двома лідерами рано чи пізно демократичний стиль стане переважаючим не тільки на рівні тренера, але і у взаєминах між спортсменами.

Практика керування показує, що при двоїстій ситуації в команді за наявності великої кількості ієрархічних ланок (керівництво організації, клубу, тренери, допоміжний персонал та ін.) вибір авторитарного стилю менш за все враховує людський фактор і орієнтує на виконання завдань будь-якими засобами, зокрема „для досягнення мети будь-які засоби прийнятні”.

Чітко виділили протиріччя у керуванні Акофф Р. та Емері Ф. [13]. Для підвищення ефективності керування ступінь впливу організації на кожного окремого працівника повинен бути якомога більшим, а свободі дій – якомога меншою. Керівники повинні, на їх думку, дуже тонко відчути ту грань свободи дій, яку не можна переступити, оскільки це може завдати шкоди визначеній меті.

Далі вони дають рекомендації керівникам: для того, щоб визначити сферу впливу чи влади у кожному конкретному випадку, необхідно розбити рішення, що приймає підлеглий, на складові і після цього визначити, які з них повинні бути під контролем начальника, а які залишені підлеглим.

В управлінській практиці такий підхід можна знайти у класичній школі керування – суворе наглядання за діями персоналу й обмеження волі його дій. Така позиція стосовно гравців команди має наукову організацію праці, коли працівник був позбавлений будь-якої свободи під гаслом: „Працюй не міркуючи!” Такий підхід тренера існує в багатьох командах, зумовлюючи у спортсменів негативне відношення до тренувального процесу і самого тренера.

Одним з найбільш цікавих протиріч у керуванні є двоїсте відношення до різних бюрократичних зачіпок. З одного боку, від неї прагнуть позбутися як тренер, так і спортсмени, з іншого – виникає необхідність у її існуванні. І тренер, і спортсмени не люблять „писанини” – тобто планування, ведення тренувальних планів, щоденників, звітів та ін. Водночас потреба у них очевидна, оскільки саме прогнозування тренувальної роботи засноване на аналізі минулих результатів, точно зафіксованих.

Оцінюючи значення керування у спортивно-педагогічних системах, варто порушити питання, як з'єднати різні організаційні фактори в системі для того, щоб усі її елементи почали взаємодіяти між собою?

У багатьох організаційних структурах управлінські ланки (адміністративна структура, співробітники, допоміжний персонал та ін.) не завжди відповідають своєму функціональному призначенню на противагу стратегічним цілям організації і зберігають колишні форми діяльності, нічого не вносячи нового.

Бюрократію, яку вважають незмінною формою керування, називають „інверсією думок і засобів”. Те, що було засобом, поступово стало перетворюватися на мету. При цьому зникає зміст діяльності, але залишається форма, що продовжує функціонувати тільки тому, що так було прийнято [30, 83, 120, 200, 236].

Сила вічно існуючої інерції мислення заважає створювати нові більш ефективні організаційні структури. Практика свідчить, що сильні лідери організації можуть справитися з її проблемами, найчастіше авторитарними методами [223].

Якщо розглядати бюрократію в довгостроковому аспекті, то вона, як і раніше, залишається, оскільки форма, у якій ведуться подібні справи, цілком бюрократична. Саме з цієї причини вона живе вічно і боротися з нею немає сенсу [219].

У іноземних джерелах по психології і соціології термін „бюрократія” використовувався у різних значеннях. Наприклад, „неефективна організація функцій”, перешкода нормальної людської діяльності використання системи „дротиків”, рутинерство та ін. [31, 170, 183]

Засновником науки про бюрократію вважається німецький економіст Вебер М., який розробив концепцію „ідеального типу бюрократичної організації”. Вона заснована на тому, що ефективність бюрократичної системи в організації походить із дотримання особистих правил усіма членами організації незалежно від займаної посади. Бюрократичні лідери вимагають дотримуватися звітності і передбачати поведінку кожного члена організації.

Психологічний зміст діяльності організації полягає у прагненні до зменшення міжособистісних контактів усередині організації. З погляду бюрократів, особистість людини ні чого не коштує, її значимість зводиться до нуля. Для бюрократів не існує живих людських облич [183, 200, 240, 273].

Кожна нова ієрархія організації спочатку виявляє знані компетентність, але потім визріває в бюрократичне накопичення нездатності. Кожна з них встигає виявити себе з кращого боку, перш ніж зануритися в динамічну бездіяльність [219].

Практикою підтверджено, що в будь-якій організації існує визначений набір засобів для вирішення проблем визначеними, добре відпрацьованими способами. Тому керівники не прагнуть знаходити нові способи вирішення нових проблем, а більшість – просто не хочуть ніяких змін, оскільки розуміють, що зміни вимагають великих зусиль керівника, і персоналу організації.

Парадоксом є і те, що багато висококваліфікованих менеджерів просто не чуттєві до зовнішніх змін, від яких істотно залежить діяльність організації. Психологічною причиною є прояв стереотипів стандартного мислення й інерції керівників [78, 101, 115].

Такий керівник у майбутньому зі своїм стереотипним відношенням до нових проблем буде відірваним від реальності і його діяльність стане неефективною, що відобразиться і на роботі всієї організації, яка буде прагнути позбутися таких керівників [222]. У протилежному випадку організація може стати не конкурентоспроможною.

Суперечливим фактором є те, що такі керівники намагаються пояснити свої прорахунки за рахунок колективу і шукають інших винних, крім себе.

Проблеми у керуванні спортивно-педагогічними системами. У будь-якій організації, команді найважливішим є ухвалення рішення. Виникає питання, чи потрібно дозволити підлеглим чи спортсменам брати участь у прийнятті рішень. Іноді висловлюють думку про те, що "нехай спортсмен тренується, але не вирішує!" Водночас деякі психологи зазначають, якщо у спортсменів команди немає допустимої свободи у прийнятті рішення, то участь у змаганнях стає також неефективною. Якщо їх змушують витратити час і енергію тільки на тренування чи обговорення малозначимих проблем, відкидаючи важливі питання, то рано чи пізно це призводить до конфлікту спортсменів з тренером чи клубом.

Тренери авторитарного типу заявляють, якщо спортсмен дозволяє вживати на рішення, що їх стосуються, то незабаром вони захочуть брати участь і у рішеннях, до яких їм немає справи.

Багато керівників організацій, клубів, тренери розуміють, що спортсмени здатні до винахідницької діяльності, але їх пропозиції можуть бути своєрідною „зброєю” проти сформованих методів тренування, звичних, вже освоєних. Думаючи тренер розуміє, що команда багато втрачає лишаючи спортсменів творчого підходу до тренувального процесу.

Багато з того, що команда знає про методіку тренування, технічну підготовку, вона намагається приховати від тренера, щоб не використовувати ці знання для підвищення обсягу й інтенсивності тренувального процесу. Між адміністрацією клубу, тренерами і спортсменами постійно йде „тиха війна”, що знижує результативність команди. Найяскравіше це помітно на „зоряних” командах, у яких кожен гравець – це „зірка”, а команда як єдиний колектив не становить небезпеки командам, що не мають „зірок”, але мають інші зіграні, налагоджені командні тактичні комбінації.

Для команди найбільш вигідним вважається помірне сполучення суперництва і співдружності як визначених стратегій поведінки. Бажаними

для тренерів є спортсмени, які готові співробітничати. Якщо в команді переважає стратегія суперництва, то це є благодатним ґрунтом для виникнення того, що і відбувається в „зоряних” командах, коли гравці як яскрава індивідуальність прагне насамперед показати себе, відкидаючи інтереси команди. Цьому сприяє спортивна преса, вихваляючи гравців і заявляючи заздалегідь про програш команди, яку він представляє.

На схемі (рис. 13) показані різні дії команди залежно від вибору активних, альтернативних стратегій (суперництва чи співробітництва) і відношення до них керівників клубу чи тренера, який впливає на її поведінку.

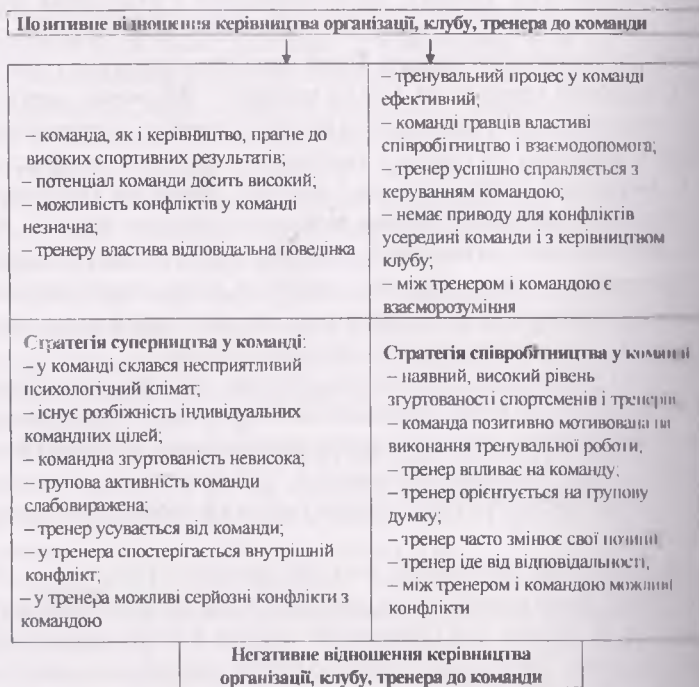


Рис. 13. Схема суперництва і співробітництва керівництва організації і тренера з командою

За даними психологів [18, 59, 118, 123], до можливих причин виникнення конфліктів належать:

- а) існування в групах, команді різних цілей;

б) неодночасні закінчення тренувань і термінів контракту зі спортсменами;

в) розбіжність індивідуальних, групових, командних чи клубних інтересів;

г) наявність великої кількості ієрархічних рівнів усередині клубу, команди – „багато начальників”.

В умовах структурної побудови тренувального процесу, на відміну від функціонального виконання кожним гравцем, спортсменом своїх завдань, конфлікти є цілком реальним явищем, оскільки взаємодіють між собою не гравці, а тренер зі спортсменами й адміністрацією клубу чи організації.

У функціональній організації конфлікти можна усунути за допомогою запобіжних заходів при активній участі адміністрації клубу і тренера: різні внутрішні санкції гравцям, аж до матеріального покарання і розірвання контракту.

На схемі (рис.14) виділені конкретні заходи при позитивному відношенні керівництва клубу, тренера до команди й орієнтація її на попередження конфліктів.

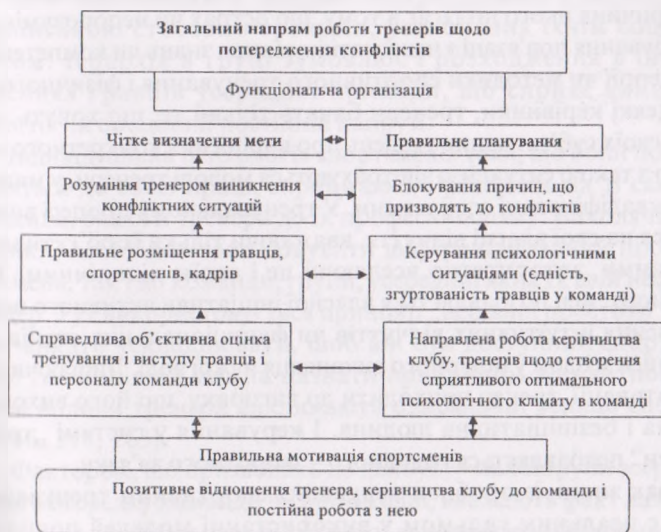


Рис. 14. Схема взаємин тренера і спортсменів та їх орієнтація на попередження конфліктів

Останнім часом багато дослідників проблем керування говорять про розвиток нового управлінського мислення у методиці спортивного тренування. Це стосується як перегляду форм мислення, так і переосмислення досвіду роботи провідних тренерів світу [11, 53, 63, 81, 83, 119, 129, 134, 146].

Пошук нових форм мислення. Нове мислення тренерів повинно бути спрямованим на пошук нових підходів і шляхів удосконалювання методів спортивного тренування на всіх рівнях керування і видів тренування. На перший погляд, може здатися, що воно пов'язано з можливостями ввібрати в себе все нове, що створюється усередині підготовки самої команди – тренера й окремих спортсменів, завдяки їх інтелектуальним умінням, а також із трансформацією загальних знань про людину у тренувальний процес.

Що ж відбувається насправді? У практиці спортивного тренування існує можливість не стільки створення, але і застосування нових моделей пошуку для прогнозування ефективності діяльності системи. Окремі тренери часто використовують моделі для прийняття рішень, особливо при перспективному плануванні тренувального процесу, що певним чином можна віднести до парадоксів керування [153, 186, 191].

Причина цього полягає в тому, що страх чи непорозуміння моделей керування пов'язані з недостатнім рівнем знань чи компетентності у сфері теорії чи методики спортивного тренування і фізичного виховання. Деякі керівники, тренери бачать тільки те, що хочуть, відносно до своїх суб'єктивних уявлень про вирішення конкретного питання. Часто з такою ситуацією зіштовхуються молоді тренери, у минулому – висококваліфіковані спортсмени. У тренувальному процесі вони орієнтуються на свої власні відчуття, вважаючи тільки їх об'єктивними й ефективними, авторитетно вселяючи це і своїм підопічним. Таким чином, спортсмен позбавляється власної ініціативи активного пошуку усвідомлення інтуїтивних відчуттів чи функціональних станів, перетворюючись згодом у покійного виконавця чужої волі. Лишаючи спортсмена мотивації, тренер приходиться до висновку, що його вихованець безвладна і безініціативна людина. І керування у системі „тренер – спортсмен” позбавляється головного – зворотного зв'язку.

Брак знань із проблем керування спортивним тренуванням тренера є реальним гальмом у використанні моделей пошуку, що повинні спеціально розроблятися для підвищення ефективності навчально-тренувального процесу.

Протиріччям у роботі провідних тренерів зі спортсменами високого класу є вимога повної довіри учня до вчителя, але самому учню така довіра не виявляється. Будь-яка довіра спортсмену показує, що на нього не можна впливати незважаючи на його відчуття, ставлення до роботи, й особливо, відношення членів команди в ігрових видах спорту. Тим більше, що гравці частіше бувають більш відверті між собою, ніж із тренером, що істотно впливає на керування. Концепція людських відносин у керуванні тренуванням зберігає і пріоритет мислення нової якості в умовах конкурентних відносин між спортивними клубами, командами і гравцями усередині команди, групи. У протилежному випадку вони переходили б у відносини відверто ворожого характеру, а несдозволеність найчастіше виходить за межі правил змагань. Тому тренер у своїй роботі повинен враховувати особистісні характеристики спортсмена і шукати індивідуальні стимули, що більш повно розкривають не тільки фізичні, але і моральні якості у своїх підопічних.

Протиріччям у системі керування є також прояв солідарності гравців команди чи членів групи. З одного боку, її можна розглядати як інтегрованість спортсменів в умовах змагань і тренувального процесу, а з іншого – як наявність власної внутрігрупової ієрархії, поряд з управлінською стосовно тренерів, узаконених їхнім соціальним статусом. Ієрархія в групі зумовлює і розходження в інтересах, прагненнях гравців усередині команди, що сприяє виникненню конфліктів чи емоційній постійній напрузі.

Індивідуальна психологія спортсменів така, що вони по-різному відносяться до своєї праці, сприймають і реагують на ті самі умови тренування, вимоги тренера до їх професіоналізму. Виходячи з різної поведінки, необхідно застосовувати диференційований підхід як до спортсмена, так і до команди, групи, усередині яких і є свій неформальний лідер. Тут використовується принцип „нерівної простоти”, який не варто занадто ускладнювати, щоб він був доступний спортсменам. Інакше такий підхід можна назвати принципом адекватності, коли керуючі впливи тренера викликають однозначні реакції спортсмена [161, 166, 218, 263].

Фактором, що призводить до „вибуху” малої групи зсередини як окремого осередку команди чи організації, вважають факт лавірування тренера між групами для підтримки рівноваги у відносинах між її спортсменами, гравцями. Деякі досвідчені тренери в ігрових видах спорту на окремих етапах підготовки свідомо сприяють різномірності

спортсменів у команді для того, щоб вони не змогли об'єднатися в некеровану неформальну групу. У цьому відбивається своєрідна „політика” організації. Бажано, щоб при цьому не знижувалася ефективність дій спортсменів [48, 96, 148, 160, 218, 349, 359].

Яскравим проявом протиріччя у керуванні є відсутність позитивного зв'язку між задоволеністю спортсменів результатами тренування і продуктивністю праці окремо взятого спортсмена, тобто його особистим внеском у досягнення команди. Як свідчать дослідження [88, 112, 220, 253, 309], немає гарантії того, що незадоволені результатами тренування спортсмени працюють гірше, ніж задоволені. У перших є запас, резерв для наступних більш високих досягнень, а другі досягли рівня своїх можливостей чи реалізували свою підготовленість на даному етапі змагань.

Положення про сучасні “білі комірці”, чи про тренерів і керівників, що вважають себе “вершками”, бездоганними і упевненими у собі. Сучасні “білі комірці” ще більше, ніж “сині комірці” – “робочі конячки”, негативно реагують на неможливість реалізувати свій творчий потенціал, оскільки з ними поводяться як з некваліфікованими спортсменами, працівниками, не вважаючи потрібним пояснювати необхідність тієї чи іншої тренувальної роботи. Це часто призводить до конфліктів з тренером чи керівництвом клубу, суспільства.

Дослідження з проблем керування командою, спортсменами [24, 66, 85, 113, 216] свідчать, що відносини між тренером і спортсменом повинні бути на рівні як їх обопільних інтересів, так і інтересів вищих організацій – клубу, суспільства, колективу. Коли снобізм “білих комірців” починає переважати над обопільними інтересами, виникає дискримінація “синіх комірців”, що призводить до конфліктів, руйнування команди і втрати інтересу спортсменів до тренувальної роботи і навіть відмовлення її виконувати. Приниження як засіб керування абсолютно чеприйнятний у відносинах між тренером і спортсменом, оскільки принижує людську гідність. Усвідомлення спортсменом почуття приниження позбавляє його будь-якої ініціативи, знижує мотивацію, що призводить до низької ефективності тренувальної роботи.

Протиріччя між вимогами до поведінки спортсмена у тренуванні і тим, що керівництво спорттовариства, клубу вважає правильним і необхідним, вимагаючи від спортсмена виконання своїх інструкцій, створює конфліктну ситуацію.

При такому підході виникає неузгодженість між різними видами вимог до поведінки спортсмена, гравців у команді, підлеглих, що

призводить до нового парадокса у керуванні, коли адміністративні норми вимог на різних рівнях керування тренувальним процесом і поведінкою спортсмена не відповідають один одному.

У таких умовах людський ресурс розглядається як визначений неживий товар, що повинен суворо відповідати зафіксованим вимогам “вимагати більше, давати менше”. При цьому виключається можливість творчої діяльності, пошуку нових методів у тренуванні, відповідальності і свободи вибору засобів вирішення організаційних і управлінських завдань.

Протиріччя в діяльності тренера, керівництва клубу, адміністрації. У їхній діяльності як головних суб’єктів керування завжди можна знайти протиріччя, що ускладнюють роботу. Вони, зокрема, стосуються таких моментів.

1. Діяльність тренера, адміністрації клубу, спортивного суспільства проходить за наявності визначених планів – стратегічних, тактичних, оперативних, перспективних, що повинні реалізуватися спортсменами чи працівниками спортивних установ.

2. Дилема вибору рішень поставлених завдань визначається ризикованими чи стереотипними стандартами діяльності.

3. Становище тренера, керівника в організації в умовах постійних змін може поставити під сумнів їхню компетентність, що може не відповідати новим умовам тренування чи діяльності.

Причиною протиріччя може бути:

1. Відсутність окремої оцінки здібностей особистого зростання спортсмена, тренера, керівника у постійно змінюваних тренувальних чи організаційних ситуаціях.

2. Вибір неефективних засобів, методів чи стратегій поведінки тренера, керівника в умовах вирішення управлінських конфліктів.

3. Прийняття управлінських рішень, не враховуючи думки виконавців.

4. Суворе виконання інструкції шкодить прагненню спортсменів, гравців команди проявляти ініціативу і творчість.

5. Неузгодженість індивідуальної мотивації тренера, керівника, орієнтованого на досягнення успіху в діяльності, і відсутність позитивної мотивації поведінки спортсменів, тренерів, учасників тренувального процесу.

Насправді існує набагато більше фактів, що заважають тренеру чи керівнику ефективно працювати. Тут важливо як тренер, керівник суб’єктивно оцінює сам себе.

Аналіз літератури з питань тренувального керування свідчить, що найбільше тренери цінують у собі професійні і ділові якості. Оцінка особистісних якостей займає друге місце, а критика на свою адресу – останнє [55, 112, 159].

До тренерів і керівників висувається більше вимог, ніж до виконавців. Це стосується і міри відповідальності як персональної, так і за своїх підопічних – спортсменів і співробітників. Але якщо подивитися на тренера очима спортсменів, картина різко змінюється. На перше місце висуваються особистісні якості, що показують ставлення тренера до спортсменів, зокрема “приємний у спілкуванні”, “чуйний”, “той, хто вселяє довіру”, “розуміючий” та ін.

У міру підвищення статусу тренера, як фахівця, що підготував ряд спортсменів високого класу, кількість критичних оцінок на адресу спортсменів різко зростає. Інтерес тренера до спортсменів, гравців команди полягає, в основному, в оцінці рухових показників і рівня розвитку фізичних якостей. При цьому збільшується кількість негативних оцінок на адресу виконавців порівняно з позитивними. Це є проявом психологічного фактора, коли менш здібні і талановиті спортсмени неначе втрачають інтерес з боку тренера. Індивідуальні якості спортсмена, його особистісні якості нівелюються тренером, що характеризує тренера негативно. При цьому порушується функція зворотного зв'язку і відносини між тренером і спортсменом набувають авторитарний характер. Усі контакти переходять на матеріальний вимір.

Якщо ж тренер переходить в іншу професійну категорію з підвищенням статусу, його оцінки швидко змінюються як до керівництва, так і до спортсмена. У центр уваги тренера потрапляють уже не професійні якості спортсменів, а їхні поведінкові реакції. Тренер уже буде оцінювати, як керівництво клубу спілкується з гравцями команди, він стає більш уважний, доброзичливий, готовий надати допомогу в кожній нестандартній тренувальній ситуації.

Сфера міжособистісних відносин завжди залишається для тренера *Terra incognita*, тобто сферою невизначеності через свій суб'єктивізм. Тому тренер відчуває себе в ній не зовсім упевнено.

Зміст людських відносин, психологічний клімат у команді, стиль керівництва й інша психологічна фактура для керівників і спортсменів є найбільш важливими аспектами їхньої спільної діяльності.

Явно негативними психологічними факторами є незрозуміння керівниками, тренерами того, що їхня негативна оцінка своїх підопічних знижує особистісну самооцінку, підриває у спортсменів, гравців команди віру у власні сили і можливості. Одержавши негативну оцінку своїх дій, спортсмен мимоволі знижує активність у тренуванні і змаганнях, часом відмовляється виявляти ініціативу у прийнятті тактичних рішень. Більш того, якщо оцінка тренера явно занижує ефективність реальних дій спортсмена, виникають передумови для втрати мотивації і навіть до відмовлення виконувати вказівки тренера. У свою чергу, тренер повинен пам'ятати про те, що спортсмен добровільно вибирає вид спорту, у якому він передбачає мати успіх. Але він також добровільно може відмовитися і від тренувань чи узагалі "кинути" спорт, не отримуючи морального задоволення.

При позитивній оцінці дій спортсмена підвищується мотиваційна сфера, виникає бажання тренуватися ще краще. Тренер, володіючи визначеними правами, несе морально-психологічну відповідальність за стан і успіх спортсменів, гравців команди, об'єктивно оцінюючи результати їх праці, від якої залежить успішність виступу на змаганнях. Недаремно спортсмени впробують об'єктивність, насамперед перед тренером – "щоб не підвести!" Викладена тренером праця повинна окупитися ефективною роботою спортсменів. Виникає взаємна упевненість в успішній тренувальній роботі, яка з часом мотивується створюючи передумови для успішної реалізації спортсменом своєї підготовленості в умовах змагань.

На рис. 15 подана структура організації команди, групи для ефективного виконання цілей клубу, організації, відомства, а в таблиці наведено фактори, що сприяють усуненню протиріч у керуванні і створенні позитивного психологічного мікроклімату.

Висновки

1. Керування в малих групах спортивно-педагогічних систем вимагає комплексного підходу, побудованого на зворотному зв'язку.
2. Людський фактор є основним у системі керування спортивно-педагогічних систем.
3. Протиріччя і парадокси керування спортивно-педагогічних систем у більшості випадків мають психологічний характер.
4. Керування у спортивно-педагогічних системах пов'язано зі спільною діяльністю спортсменів, а також їх сумісністю між собою і єдністю команди.

5. Взаємодія зовнішніх і внутрішніх змінних у спортивно-педагогічних системах призводить до протиріч у керуванні, пов'язаних зі спортсменами цілеспрямованими системами, які по-різному розуміють шлях щодо досягнення загальних цілей.

6. Авторитарне керування в малих групах часто дає позитивний результат, змушуючи спортсменів об'єднуватися для протидії суворим методам керівництва.

7. Стереотипи й інерція мислення керівників, тренерів – основна гальмо розвитку організаційних основ спортивно-педагогічних систем.

8. Неузгодженість клубних, командних, групових та індивідуальних цілей істотно гальмує ефективність діяльності всієї організації.

9. Мотивація менеджерів, тренерів і спортсменів не завжди узгоджується, особливо якщо кожен з них переслідує особисті цілі.

10. Авторитарні методи керівництва у спортивно-педагогічних системах не сумісні з проявом “людських взаємин” усередині командної групи, занижуючи рівень досягнень і мотивації спортсменів, послаблюючи їх активність у подоланні труднощів.

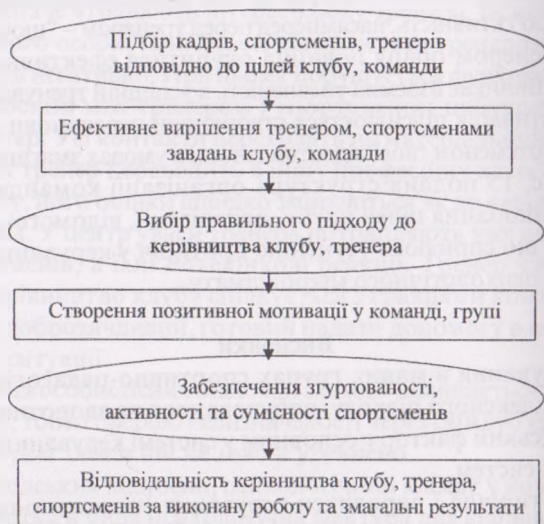


Рис. 15. Зміст організації роботи клубу, команди для успішного досягнення цілей

Таблиця 6

**Фактори, що сприяють усуненню протиріч і негативних
явищ у керуванні спортивно-педагогічними
системами (на прикладі малих груп)**

Стратегія організації малих груп	Поведінка і дії керівників, тренерів	Дії малої групи
наявність чітко сформульованих цілей	увага до діяльності групи, команди	прийняття кількісних і якісних критеріїв мети
створення творчої атмосфери усередині групи для всіх спортсменів	цілеспрямовані дії щодо згуртованості команди, групи	наявність групової активності і згуртованості
планування роботи організації, навчально-тренувального процесу	доброзичливі відносини з членами групи, спортсменами	виконання всіма спортсменами внутрігрупових норм поведінки
правильне розміщення кадрів, гравців за амплу	свочасне вирішення конфліктів усередині групи	дружні відносини між гравцями і лояльні відносини тренера до спортсменів і їх до тренера
врахування людського фактора усередині організації	створення позитивного психологічного клімату	дисциплінованість, довіра до тренера
підвищення конкурентоспроможності клубу, команди	відсутність суворих методів керування	прагнення до повної реалізації своїх здібностей; почуття відповідальності
вибір тренерів, менеджерів, спортсменів високої кваліфікації	позитивне відношення до творчої діяльності спортсменів, гравців; об'єктивна оцінка діяльності спортсменів; доброзичливий контроль	наявність цінностей у команді, орієнтованих на об'єднання команди

Основні слова

Керування – система скоординованих дій, спрямованих на реалізацію організаційних завдань.

Успіх – реалізована, досягнута заздалегідь запланована мета.

Розвиток організації, команди – довгострокове, перспективне планування програм організації, клубу, команди, спортсменів для вирішення проблем і формування відновлення спортивно-педагогічних систем.

Рішення – вибір альтернативи.

Організаційна структура – логічні співвідношення рівнів керування і функціональних зв'язків, організованих для забезпечення ефективного досягнення мети.

7.4. Функція зворотного зв'язку у керуванні

Проблеми у керуванні. Центральною фігурою чи основним суб'єктом керування у спортивно-педагогічних системах будь-якого рівня організації є безпосередній керівник чи тренер, що вирішує практичні питання, пов'язані з діяльністю групи, гравців, спортсменів в індивідуальних і командних видах спорту.

Керування у спортивно-педагогічних системах стало одночасно теоретичним і практичним завданням. Першочергового значення у керуванні набуває оцінка можливостей людського фактора: керівником організації клубу – тренерського складу; спортсмена; власних ресурсів спортсменом.

Ефективна взаємодія всіх елементів спортивно-педагогічних систем, зокрема керування, містить важливі етапи.

1. Планування навчально-тренувального процесу з визначенням окремих завдань перед керівництвом відомства, клубу, цього тренера зі спортсменами. Для цього проводиться порівняльна оцінка можливостей і потреб, що визначають ресурс виконавців.

2. Оцінка діяльності. Розробляються модельні характеристики критерії і методи оцінки діяльності всіх ланок навчально-тренувального процесу.

3. Навчання. Проводиться розробка конкретних методик, програм навчання для всіх рівнів керування. Набуваються нові знання, уміння, навички для ефективного виконання конкретного виду діяльності.

4. Підбір кадрів. Ця акція дає можливість створювати резерв потенційних кандидатів на окремі посади чи виконання функціональних обов'язків у навчально-тренувальному процесі, зокрема керівників клубів, тренерів, лікарів, менеджерів, наукових співробітників, менеджерів, методистів, інструкторів, старост груп, капітанів команд та ін.

5. Підбір. Процес припускає оцінку професійної придатності претендентки спортсменів, але і для різних посад спортивно-педагогічних систем з урахуванням професійно важливих якостей, і вибір кращих кандидатів.

6. Профорієнтація й адаптація. Ці напрями припускають психологічне розуміння осіб, які підбираються, напрям функцій та діяльності, а також завдання й обов'язки.

7. Підбір штатного персоналу. Зовнішній підбір, пов'язаний з пошуком кандидатів на ту чи іншу посаду, нових для даної організації співробітників, і внутрішній – це внутріорганізаційні переміщення. Для

ний етап припускає ретельний добір для того, щоб “старі” працівники на нових посадах не застосовували звичні рутинні методи. Як правило, вибір робиться з тих співробітників, яких відрізняє працьовитість і уміння знаходити спільну мову із співробітниками і спортсменами.

8. Підвищення по службі, переведення, звільнення, виключення і команди, групи. Такі методи керування кадрами, як переміщення персоналу повинні виходити з рівня відповідальності співробітників. Зниження її вимагає пониження на посаді, при більш високій відповідальності – підвищення. При цьому необхідно враховувати і динаміку професійного досвіду, і продуктивність його використання.

9. Підготовка кадрів вищої кваліфікації та керівників. Тут необхідно використовувати програми розвитку професійних здібностей, що сприяють підвищенню ефективності праці як управлінських, так і виконавських ланок.

10. Прогнозування кількісного складу персоналу, команди для виконання не тільки поточних завдань, але і перспективних цілей.

На рис. 16 показані можливості застосування різних кадрових стратегій при оцінці і підборі керівників різних ланок спортивних організацій, команд та ін.

Оцінка діяльності керівників, тренерів

У літературі немає єдиної думки щодо визначених рекомендацій щодо форм і параметрів оцінки роботи керівників організацій, зокрема малих спортивно-педагогічних груп. Існує, наприклад, особистий підхід, відповідно до якого пропонується оцінювати керівників за особистісними і діловими якостями [8, 120, 273, 280, 297].

Слід зазначити, що деякі якості, що вважаються необхідними для кожного керівника, мають специфічний характер чи належать до загальних психологічних властивостей (наприклад, сумлінність, чесність тощо.)

У загальному наборі якостей, необхідних керівнику, вони мають особистісне забарвлення, але не завжди набувають функціонального значення. Як показує досвід роботи, у багатьох керівників немає зв'язку між цими якостями й успішною управлінською діяльністю.

Вивчення літератури з даного питання [97, 107, 117, 151, 192, 294, 327] показує, що найбільш ефективним підходом до оцінки керівника, тренера є кореляційна залежність між їх особистісними і діловими якостями, що дозволяють одержувати оптимальні модельні параметри, пов'язані з виконанням функціональних обов'язків. Пропонується й інший варіант підходу, відповідно до якого беруться до уваги не тільки

особистісні і ділові якості, але і результати праці. Однак у психологічному аспекті і до сьогодні невідомі ні кількісні, ні якісні критерії методики оцінки складності праці керівника, тренера. Оскільки за необхідності ухвалення рішення основну роль відіграє емоційний фактор, вплив якого важко піддається виміру.

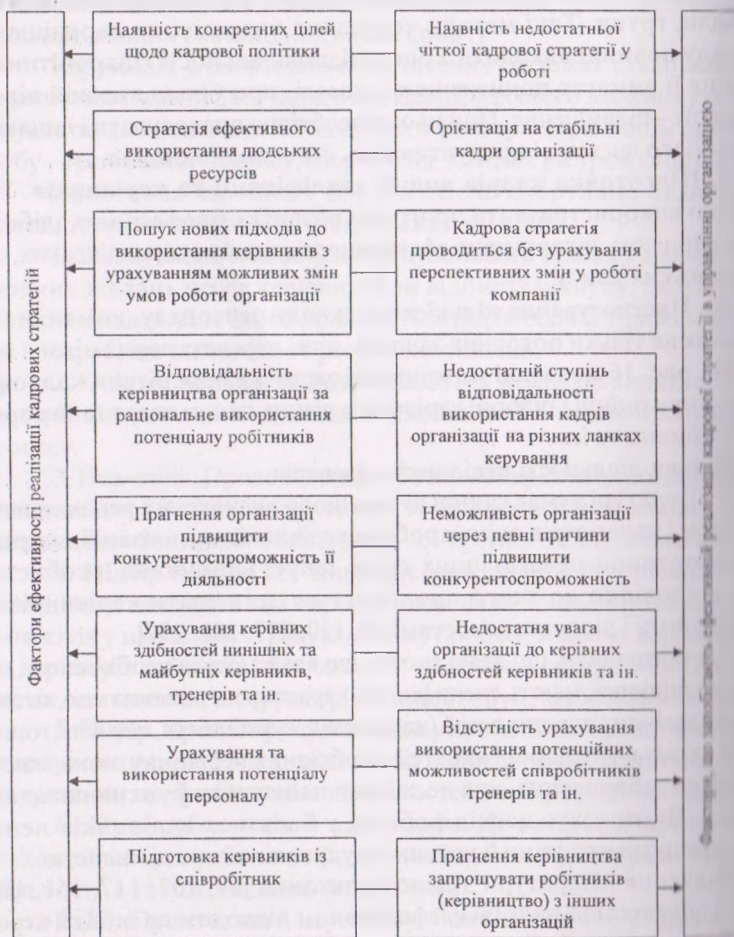


Рис. 16. Реальні і потенційні можливості використання різних кадрових стратегій у спортивно-педагогічних системах

На практиці створюється складна ситуація, при якій оцінка роботи керівника, тренера вимагає комбінації різних характеристик. Деякі психологи [4, 18, 45, 93, 125, 161, 244] дійшли висновку, що існують визначені зв'язки між особистісними характеристиками і ступенем успішності виконаної професійної ролі. Це означає, що для оцінки керівників потрібний комплексний показник. Змістовна діяльність, незважаючи на її розмаїтість, детермінується особистісними якостями керівника, інженера та ін.

Оцінка керівника, тренера та інших керівних спортивних працівників. Займана посада, за оцінкою керівних кадрів, пов'язана з вирішенням двох видів завдань: 1) забезпеченням організації, команди кваліфікованими кадрами з управлінською орієнтацією і 2) підвищенням ефективності їх роботи як в індивідуальному, так і колективному аспекті. Важливим психологічним завданням є робота із зниженням ступеня суб'єктивізму в оцінках роботи підлеглих і її негативний вплив на особистість виконавців.

Складність оцінки керівного персоналу полягає і тому, що до виконання основних функцій керування додається також виконавська діяльність персоналу й ухвалення оптимального рішення.

Складність аналізу управлінської діяльності полягає в тому, що вона не є чітко структурованою, оскільки складову цієї діяльності не можна розкласти на окремі елементи, які можна було б конкретно виділити і кількісно оцінити. Отже, вона не має чітких алгоритмів, правил виконання, хоча функції відомі. Відсутні також чіткі критерії, за якими об'єктивно аналізуються параметри управлінської діяльності.

В оцінці роботи управлінських кадрів важко уникнути суб'єктивності, джерело якої криється в людському факторі – особистісні якості експертів, психологів, наявні при проведенні процедури оцінки чи аналізу. Якщо в кількісному варіанті оцінки можна привести до наближеного значення знаменника, то в якісній оцінці мало що зміниться, оскільки думки експертів будуть ще варіативнішими.

Використання ЕОМ для вирішення кадрових питань можливе як доповнення анкетних даних, переміщень по роботі, короткої характеристики особистісних показників. При оцінці керівників усіх ланок застосовуються різні методи, одним з яких є бесіда.

Бесіда. Це особливий вид особистісної взаємодії, що має психологічний характер. Застосування інтерв'ю із заздалегідь підготовленими стандартними питаннями чи відповідями підвищує точність

даного методу. Для проведення оцінювальної бесіди психологи пропонують такі рекомендації:

а) не захоплюватися монологам; б) не домінувати над співрозмовником; в) виявляти щире зацікавлення у співрозмовника; г) не захоплюватися “позами”, не красуватися, тобто не демонструвати себе; д) не принижувати почуття власної гідності співрозмовника чи оцінюваної особи [176, 227, 284, 307, 330].

Водночас за одну бесіду не можливо оцінити іншу особу. Щодо методики, то рекомендується звертати увагу на ряд факторів, що характеризують поведінку оцінюваного співрозмовника [331].

До них належать:

1. Мова (словниковий запас, грамотність у викладі думок, швидкість висловлень, інтонація – бажано не в “менторській” формі)
2. Позиція, зайнята у спілкуванні: домінування, пасивна поступливість чи прагнення до ініціативи.
3. Зацікавленість темою розмови, відношення до неї.
4. Мінливість поведінки на різних етапах бесіди.
5. Збереження дистанції у спілкуванні.
6. Швидкість зміни думки під впливом аргументів співрозмовника
7. Манера слухання.
8. Невимушеність чи скутість поведінки, уміння розіграти обрану роль.
9. Реакція на похвалу, лестощі.

Тестування. Інформацію, що не вдалося одержати у процесі бесіди, можна отримати з використанням інших методів. Часто використовується метод тестів. Існує різноманітна кількість тестів, спрямованих на оцінку особистісних якостей, здібностей і особливостей поведінки. Але науково обгрунтованим вважається застосування таких тестів, що пройшли спеціальну перевірку на надійність, валидність і об'єктивність. У протилежному випадку результати тестування не будуть вважатися достовірними.

Експертні оцінки. При оцінці ефективності керування у спортивно-педагогічних системах використовується метод експертних оцінок. Як експертів, залучають практичних працівників, що мають високий авторитет і компетентність у конкретній галузі. Цей метод використовується для оцінки професійних знань і педагогічних умінь претендентів на керівну посаду. При цьому можливе використання оцінки в балах чи визначеній шкалі. Найчастіше цей метод застосовується для оцінки малих груп, команд.

Ділові ігри. Вони є методом оцінки управлінської діяльності. У грі виявляються комунікативні здібності її учасників. При цьому використовується мова імітаційної моделі, що достатньою мірою підтверює зміст ситуації.

У діловій грі взаємодіють три найбільш важливі фактори:

- імовірність досягнення успіху в діяльності;
- позитивна мотивація поведінки як особистісного фактора;
- перевага успіху (чи неуспіху) у вирішенні професійних завдань.

Необхідно зазначити, що підходи у критеріях підбору й оцінки управлінських кадрів варто розвивати на основі наукових досліджень у сфері професійної психодіагностики як фізичного виховання, так і спортивного тренування [114, 223, 249, 268, 323].

Професійно важливі якості керівників малих груп. У сучасних умовах керування організаціями, командами підвищується значимість таких якостей керівника, як здатність до стратегічного мислення, прийняття рішень, вміння цікавитися різними аспектами діяльності, розуміння колективу, команди, виконання функцій лідера малої групи, команди, згуртованість колективу, гнучкість у плануванні навчально-тренувального процесу, вміння бачити основні фактори ефективності та передбачати нестандартні ситуації і перешкоди. Принципово важливим для керівника, тренера є схильність і готовність до розумного ризику, визнання і підтримка людських відносин.

Важливим є виявлення потенційних можливостей співробітників, спортсменів, таланту лідера, а також їх підготовка до діяльності на більш високому рівні. Принципово важливим є неприпустимість штучного створення сприятливих „теплих” умов для майбутніх керівників.

Потенційний лідер повинен самостійно проявитися у поточній роботі. У сучасних умовах становлення лідера відбувається дуже швидко, тому і службовий ріст талановитих лідерів також має бути швидким. Темпи росту лідера повинні визначатися підвищенням рівня його знань і вмінням реалізувати їх на практиці.

Форми лідерства. Існують такі форми лідерства:

1. Мета-лідерство. Реалізується через вплив, за допомогою переконання без використання влади чи формального авторитету.
2. Макро-лідерство. Виявляється у досягненні необхідних результатів щодо оптимального підбору варіантів у виборі й об'єднанні команди, спортсменів, здатних домагатися цих результатів у умовах спеціально створеної організаційної системи.

3. Мікро-лідерство. Здійснюється при виконанні конкретних спеціалізованих робіт за допомогою вибору адекватного стилю керування, спрямованого на забезпечення сприятливого психологічного клімату в колективі, команді.

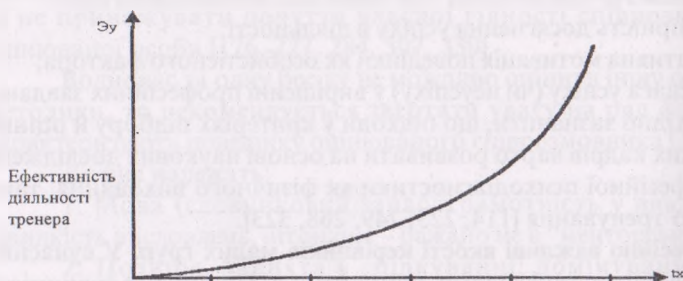


Рис. 17. Характер залежності ефективності роботи тренера від його мотивації (E_0) і тривалості роботи (t_0)

Молодому тренеру для набуття досвіду роботи рекомендують змінювати функціональні обов'язки: тренера-адміністратора, організатора з різних видів спортивної підготовки. Через такий інтегральний досвід тренер стає не тільки відмінним фахівцем, але і лідером у колективі, команді.

Практика показує, що кожному тренеру варто мати план підвищення кваліфікації, у міру виконання якого ускладнювалися б професійні завдання і відбувалося його зростання як фахівця.

Кадровий ринок. Розвиток спортивних організацій, команд в умовах ринкової економіки призвів до того, що стала розповсюдженою практика «полювання на фахівців». Особливо це спостерігається в командних видах спорту.

Суть питання полягає в тому, що деякі клуби переманюють висококваліфікованих фахівців, яким на новому місці необхідно пройти період адаптації до нових умов роботи з новим колективом. Складнішим становища «варяга», перетягнутого з іншої команди, полягає в тому, що тепер він повинен керувати командою спортсменів, тренерів, допоміжним персоналом, що набирали його попередники. Робота ускладнюється і тим, що усередині нового колективу хтось претендував на його посаду. Внутрішній протест колективу починається під час кадрової

перестановки при звільненні працівників чи спортсменів, що часто переростає у протест у відкритій формі, коли спортсмени свідомо починають програвати більш слабким командам, не виконують завдань тренера чи відверто ігнорують виконання своїх функцій. Під час переходу тренери погано уявляють механізми своїх дій, що ускладнює становище.

Найважливішим питанням, що має чітко усвідомити запрошений тренер, є попередній збір інформації про нову команду, гравців, керівництво клубу, а також умови роботи і повноваження, що йому надаються стосовно спортсменів. Важливо, на який термін укладається контракт і яка мета стоїть перед тренером; чи буде обновлятися команда за рахунок запрошення нових гравців; чи буде продовжуватися фінансування і забезпечення команди всім необхідним для досягнення визначених завдань; чи створена команда для “відмивання грошей” чи рекламних цілей спонсорів.

Наростання конкуренції у боротьбі за медалі різного гатунку вимагає від керівників спортивним рухом, тренерів нових підходів. Для цього необхідна, крім підвищення професійної майстерності і змін у мотиваційній сфері, переорієнтація в установках, схильностях, бажаннях, прагненнях тощо. Потрібно розвивати лідерські здібності, прагнення до успіху, орієнтовані на групу, команду, окремих спортсменів, наявність високого інтелекту, вміння вести за собою колектив. Виникає потреба у діяльності тренера, пов'язаної з умінням надихати на спільну роботу.

Найскладнішим у роботі тренера є мотивування команди, спортсменів, де особлива роль належить системі заохочень не тільки матеріальних, але й об'єктивного визнання заслуг та індивідуальних внесків, досягнень команди, колективу, групи.

Існує визначена система мотивування в колективі, команді, на що повинен зважати тренер, керівник. Варто виділити **правила мотивування тренером своїх підопічних**:

- зважати на успіхи спортсменів;
- дати спортсменам можливість маневру й вибору (свобода дій у грі);
- за необхідності потрібно завжди підтримувати спортсмена, особливо при невдачах та інших несприятливих ситуаціях.

Делегування повноважень:

- дати можливість спортсменам бути відповідальним за щось;
- дозволити спортсменам шукати своє місце в колективі, команді;
- постійно схвалювати ініціативу і направляти її на успіх.

Зворотний зв'язок:

– забезпечити єдність нагороди і внутрішнього задоволення спортсменів;

– не діяти за шаблоном, змінювати підходи до вирішення стандартних тактичних ситуацій;

– забезпечувати зворотний зв'язок щодо результатів дій гравців команди, спортсменів.

Самовираження:

– довіряти колективу, команді, спортсменам;

– виховувати у спортсменів упевненість у собі;

– встановлювати гласність прийнятих рішень і пояснювати причину своїх дій;

– демонструвати свою мотивацію.

Для оцінки ефективності роботи керівника, тренера необхідно мати повну інформацію як про особистість, так і рівні професійної підготовки; є дані, що входять до всіх анкет. Обов'язкові блоки анкети

1. Здібності.

2. Досвід роботи.

3. Динаміка кар'єри, особисті досягнення.

Застосовується анкетна форма для самооцінки, включаючи мотиваційний блок “бажання”. Блок “здібності” побудований на визначенні професійних особливостей, необхідних для виконання функцій керування. Для виконання функцій керування сучасний тренер повинен виявляти:

1. Уміння приймати рішення.

2. Уміння планувати тренувальний процес (оперативні і перспективні плани).

3. Уміння згуртувати навколо себе колектив, групу, команду

4. Уміння вести бесіду зі спортсменами.

5. Уміння здійснювати усі види педагогічного контролю в тренувальному процесі.

Блок “досвід роботи” містить у собі такі розділи:

а) відповідність–невідповідність займаній посаді;

б) якість професійної діяльності;

в) спрямованість на перспективу в роботі;

г) план саморозвитку, самопідготовки для професійного зростання

Блок “розвиток”. Призначений для оцінки особистісних якостей й удосконалювання їх у потрібному для роботи напрямі. Це 24 риси характеру: завзятий, оптимістичний, усмішливий, грубіян, гнучкий

потаїливий, відчужений, базіка, швидкий у роботі, виконавчий, логічний, мовчазний, упевнений у собі, егоїстичний, безтурботний, товариський, мислячий, непоступливий, здібний, норовистий, глибокодумний, схильний залишатися в тіні, буркотливий, розважливий [223].

Для оцінки варто вибрати вісім найбільш характерних рис, вказавши в якому напрямі вони розвиваються. На цій підставі робиться висновок про те, наскільки дана особа відповідає функціям тренера, керівника тощо.

Блок “бажання” в анкеті щодо самооцінки призначається для визначення спонукання сил особистості. Пропонується описати свій досвід роботи у вільній формі, а також успіхи і проблеми в роботі за останній рік. Заповнені анкети вивчаються й одержують по них інформацію про наявність творчих здібностей особи, яка претендує на певну посаду.

Серед методів для визначення здібностей і особистісних характеристик є декілька універсальних. Це вивчення біографії, оцінка даних особистої справи, виконання письмових завдань і усні іспити [176].

Вивчення біографії. Основними критеріями аналізу є: сімейні відносини, характер утворення, фізичний розвиток, основні потреби й інтереси, особливості інтелекту, товариськість. Аналіз такої інформації дозволяє скласти уявлення про особу як лідера, його цілеспрямованість і т.д.

Оцінка даних особистої справи. На кожного тренера, адміністратора заводиться особова картка, у яку заносяться анкетні дані, а також відомості, отримані на підставі щорічних оцінок. Складаючи дані на конкретну особу, по-перше необхідно виділити відомості про риси характеру, здібності, ділові якості та ін.

Виконання письмових завдань. Види письмових завдань найрізноманітніші. Наприклад, використовуються теми щодо змісту своєї роботи, планування тренувального процесу, складання доповіді, звіту, підготовки ділового листа. У завданні щодо змісту роботи вимагається складання плану оперативного і перспективного розвитку команди в цілому і кожного спортсмена окремо. Час обмежується до 1 години.

При підготовці ділового листа можна дати завдання викласти конкретне прохання чи дати характеристику будь-якій нестандартній проблемі щодо керування колективом, командою, групою. Час – до 1 години. Якщо дається завдання підготувати доповідь, то вказується тема і мета. Час – 1 година. За всіма завданнями робиться висновок, бажано експертний.

Усні іспити. Іспит має характер відповіді на питання білетів, співбесіди, інтерв'ю, групової дискусії. Співбесіда і відповіді на питан-

ня білетів проводяться в режимі діалогу „питання–відповідь”. Вибираються технологічні теми, типові для посади, яку посідає чи на яку претендує екзаменований чи кандидат.

Групові диспути одержали широке поширення. Вони мають різні варіанти – індивідуальні, групові відповіді, дискусії та ін.

Керівник, тренер майбутнього. Учені прогнозують, яким буде керівник клубу, суспільства, тренер у майбутньому. Починаються спроби побудувати їхню модель.

Усі типи керівників, що пов'язані зі спортивними організаціями, колективами, командами, тренери різних категорій, учені, спортивні лікарі, методисти та інші поділяються на такі категорії: а) пов'язані з творчим, інтелектуальним характером праці, що безпосередньо співвідноситься з постійним бажанням і здібністю поновлювати професійні знання, мати почуття нового, готовністю до виправданого ризику і т. д.; б) готові до прийняття співробітництва як визначеної стратегії поведінки, комунікабельності; в) пов'язані із зацікавленістю в мінімізації витрат як фінансових клубу, так і фізичних у спортсменів, а також орієнтація на результати досягнень організації, команди, окремих спортсменів, тобто наявність конкретної мети, вираженої в якісних і кількісних критеріях.

До спортивних менеджерів, тренерів майбутнього уже сьогодні висуваються завищені вимоги. До найбільш важливих критеріїв успіху в майбутньому належать:

- керування з використанням системного підходу до оцінки одержуваної інформації;
- керування процесами розвитку й удосконалювання структури і функції організації, команди;
- інтеграція знань з різних наукових сфер, їх трансформація на спеціалізований рівень знань;
- використання закордонної інформації, її узагальнення, аналіз і за необхідності впровадження у систему керування навчально-тренувальним процесом.

Дані критерії висувають більш високі вимоги до системи навчання й удосконалювання підготовки спортсменів, підвищення кваліфікації тренерів і спортивних працівників. Найважливішою рисою роботи спортивного менеджера, тренера є орієнтація на досягнення успіху в роботі як основною мотиваційною утворення [93]. Підготовка кадрів у сфері фізичної культури і спорту з такою орієнтацією повинна стати основним завданням підвищення кваліфікації тренерів, здатних до ефективного керування.

Серед різноманітних факторів, за якими спортивні працівники оцінюються як найбільш успішні, виділяються такі:

- здатність справлятися з мінливими ситуаціями на підставі правильно обраного рішення;
- характер мотивації;
- особливості групи, команди в якій формується особистість тренера і спортсменів;
- відмінний фізичний стан;
- прагнення до мінімізації психологічних стресів, а головне – уміння їх передбачати і запобігати.

Здатність діяти швидко й успішно у мінливих умовах тренування і змагань припускає сучасне усвідомлення проблем, підтримку динамічного просування вперед і захоочення творчої активності тренера і спортсмена.

Іншою важливою проблемою у ефективному керуванні спортивно-педагогічними системами є підвищення рівня задоволеності керівника, тренера, спортсмена своєю роботою, досягненнями, необхідність постійного вирішення нових завдань, що зумовлюють позитивну мотивацію і підвищують ефективність діяльності, орієнтованої на перспективу.

Таблиця 7

Якості, що знижують ефективність керування у спортивно-педагогічних системах

№ в/п	Функціональні форми організації
1.	Недостатній рівень знань у керівника, тренера про управлінську концепцію
2.	Неузгодженість організаційних, командних і особистих цінностей і цілей тренера, керівника
3.	Недостатній ступінь наявності управлінських здібностей спортивних працівників
4.	Недостатній рівень знань, умінь і навичок в управлінській діяльності
5.	Відсутність творчих позицій
6.	Відсутність уміння володіти собою
7.	Відсутність уміння керувати організацією, групою, командою
8.	Недоброзичливе відношення до підлеглих, спортсменів
9.	Відсутність прагнення до підвищення кваліфікації
10.	Невміння мотивувати команду, спортсменів
11.	Проблеми у спілкуванні з колективом, командою, окремими спортсменами
12.	Застосування неефективних методів у роботі, тренувальному процесі
13.	Орієнтація на себе і свої особисті цілі
14.	Відсутність орієнтації на вирішення професійних завдань
15.	Неврахування творчого підходу
16.	Наявність конфліктних тенденцій у поведінці

Вимоги до керівників, тренерів майбутнього

На сьогодні в основному сформульовані перспективні вимоги, що будуть висуватися в майбутньому щодо керівників спортивних організацій, клубів, команд на всіх рівнях керування, зокрема:

- технологічна грамотність з метою оцінки перспективності тієї чи іншої методики тренування;
- уміння знаходити і створювати працездатні колективні команди;
- уміння справлятися з переробкою великої кількості інформації;
- використання різних засобів комунікації;
- підтримка співробітництва усередині колективу.

Для виконання цих вимог рекомендовано відмовитися від традиційних підходів у керуванні і визначити структуру перспективних цілей у розвитку організації, колективу, команди, спортсменів.

Сучасна практика керування визначає методи і засоби, що дозволяють ліквідувати розрив між рівнем, темпами розвитку творчих здібностей і кваліфікацією тренера, викладача, з одного боку, і змінами функціональних структур і технологій тренувального процесу – з іншого. Розвиток професійних якостей в сукупності із системним підходом у керуванні є провідним.

Великого значення щодо перспективного розвитку працівників спортивних організацій різного рівня набувають атестаційні комісії.

Вони повинні проводити не тільки оцінку професійної придатності фахівців, але і позначити принципи і підходи до обсягу і якості їхніх знань. Тут варто виділити кілька стадій у роботі цих комісій:

1. Аналіз здібностей і якостей, що визначають професійну придатність.
2. Створення ситуаційних тестів зі спеціалізованим напрямом як теоретичної, так і практичної спрямованості.
3. Визначення критеріїв оцінки і зрізів успішності виконання завдань.
4. Вибір і підготовка членів атестаційної комісії, що мають високі авторитет як фахівці, а також досвід роботи у сфері спортивного тренування педагогічного контролю, тестування і проведення співбесіди.
5. Виділення позитивного взаємозв'язку особистісних якостей з рівнем професійної підготовки.

Серед існуючих атестаційних центрів і комісій можна виділити три види: 1) постійно діючі; 2) періодично функціонуючі; 3) епізодично діючі.

Оцінка потенційних можливостей працівників, тренерів здійснюється за спеціально розробленими вимогами.

Звичайна типова програма повинна включати:

- вправи з вирішенням завдань щодо технології тренування, керування у вигляді ділової гри;
- індивідуальне і групове обговорення ситуації як заданої, так і розіграної спонтанно;
- завдання і вправи для вирішення проблем без сторонньої допомоги (наприклад, “баскет-метод”);
- інші завдання, зокрема перерахування методів і засобів, видів спортивної підготовки.

За результатами оцінки підбивається загальний підсумок, а також дається комплексна оцінка здібностей атестованого, що викладається письмово. Такий висновок є важливою частиною всієї процедури оцінки.

Висновок

1. Найважливішими складовими керування кадрами в спортивно-педагогічних системах є планування кадрової політики; оцінка трудової діяльності; навчання; підбір персоналу, спортсменів; профорієнтація й адаптація; система “підвищення-зниження” на посаді; переведення, звільнення, підготовка кадрів.

2. Основним в оцінці підбору і роботи управлінських кадрів є комплексний підхід.

3. Забезпечення організації кваліфікованими кадрами і підвищення ефективності роботи є головним у керуванні.

4. Для створення системи оцінки працівників необхідне використання організаційних, психологічних, соціальних, педагогічних, етичних та інших методів.

5. Кращою мотивацією керівника, тренера є відповідальність.

6. Лідерські здібності керівників, тренерів безпосередньо пов'язані з успішністю їх діяльності.

7. Необхідно широке створення і використання атестаційних центрів з підбору найбільш перспективних тренерів як олімпійських, так і неолімпійських видів спорту.

Основні слова

Керівник (менеджер) – особа, відповідальна в організації за виконання всіх функцій керування за допомогою роботи персоналу, команди, групи.

Управлінські кадри – керівники всіх ланок керування і їх заступники.

Оцінка персоналу – процес визначення ефективності виконання співробітниками організації посадових обов'язків і організаційних завдань.

Планування людських ресурсів – процес визначення потреб спортивної організації, складу команди, спортсменів для виконання цілей, що стоять перед спортивно-педагогічними системами.

Атестація – метод оцінки персоналу із застосуванням стандартних критеріїв, за допомогою яких визначається ефективність виконання індивідуальних і колективних обов'язків.

ВИСНОВОК

Наукова організація навчально-тренувального процесу у спортивно-педагогічних системах вимагає ретельного урахування кількісно-якісних критеріїв кожного її елемента.

Розглянуті в роботі питання вирішення проблем керування мають методологічну базу, основу якої складає системний підхід, загальна теорія систем і системний аналіз. Оволодіння системними знаннями і їх практичне використання в управлінській діяльності є фундаментом у вивченні об'єктів зі складною імовірнісною структурою. Для конструктивного предметного викладу окремих питань функціонування малих груп доцільно використовувати концептуальні моделі соціально-психологічної системи. Виділення такої системи, як освітньої дозволить вирішувати питання теорії і практики спортивного тренування, особливо при дослідженні проблем керування соціально-психологічними процесами.

Відповідно до сучасних уявлень у дослідженні спортивно-педагогічних систем нами виділено чотири основних методологічних рівні:

- 1) загальні основи системних досліджень;
- 2) методологічні принципи і форми дослідження систем у контексті малих групових утворень;
- 3) методологія системного дослідження індивідуальних і групових форм поведінки керівника, тренера, спортсменів;
- 4) методика системних досліджень конкретних об'єктів – малих груп, їхні структури і змісти; взаємозв'язок і характер міжособистісних відносин у різних ситуаціях тренувального процесу і змагань.

Підняті в монографії проблеми організації раціонального керування в спортивно-педагогічних системах численні, різноманітні і складні. Учені, методисти, практики знайшли вирішення багатьох з них, але говорити про остаточно сформульовану теорію керування у спортивно-педагогічних системах ще передчасно.

Слаборозробленими залишаються кількісні методи вибору й обґрунтування раціональних організаційних структур у групових умовах взаємодії тренера і спортсменів. Виникає багато теоретичних, методичних і практичних проблем, пов'язаних із впровадженням

керування у навчально-тренувальний процес. Проте використання цих апробованих досягнень із сфери системних досліджень і керування дозволяє говорити про їх високу продуктивність, що істотно підвищує успішність діяльності малих груп у спорті, тому оволодіння спортивними фахівцями сучасним системним науковим світоглядом і методологією є пріоритетним у ефективній реалізації теорії, методики і практики спортивного тренування.

Література

1. Аболин Л.М. Психологические механизмы эмоциональной устойчивости. – Казань: Казанский университет, 1987. – 262 с.
2. Абрамова Н.Т. Целостность и управление. – М.: Наука, 1974. – 248 с.
3. Агапова О., Кривошеев А., Ушаков А. Проектно-созидательная модель обучения // *Alma mater*. – 1994. – № 1. – С. 18–22.
4. Агеев В.С. Атрибуция ответственности за успех или неудачу группы в межгрупповом взаимодействии // *Вопросы психологии*. – 1982. – № 6. – С. 101–106.
5. Агеев В.С. Межгрупповое взаимодействие: Социально-психологические проблемы. – М.: Изд-во МГУ, 1990. – 239 с.
6. Адлер А. Практика и теория индивидуальной психологии. – М.: Просвещение, 1995. – 286 с.
7. Адрианов О.С. О структурном подходе к изучению системной деятельности / В кн.: Принципы системной организации функций. – М.: Наука, 1973. – С. 181–189.
8. Адрианова В.Е. Деятельность человека в системах управления. – Л.: ЛГУ, 1974. – 135 с.
9. Азаров В.Н. Стиль действия: импульсивность управления // *Вопросы психологии*. – 1981. – № 3.
10. Айзенк Г.Ю. Интеллект: Новый взгляд // *Вопросы психологии*. – 1995. – № 1. – С. 111–131.
11. Акимов И.А., Клименко В.В. О природе таланта. – М.: Студмеридиан, 1994. – 224 с.
12. Акопов А.Ю. Информационное взаимодействие живых систем со средой / Системные исследование. Методологические проблемы. – М.: Наука, 1981. – С. 18–192.
13. Акофф Р., Эмери Ф. О целеустремленных системах. – М.: Сов. радио, 1974. – 272 с.
14. Амосов Н.М. Моделирование информации и программ в сложных системах // *Вопросы философии*. – 1963. – № 12. – С. 26–34.
15. Амосов Н.М. Моделирование мышления и психики. – К.: Наукова думка, 1965. – 304 с.
16. Амосов Н.М. Алгоритмы разума. – К.: Наукова думка, 1979. – 224 с.

17. Амосов Н.М. Природа человека. – К.: Наукова думка, 1981. – 224 с.
18. Андреева Г.М. Социальная психология. – М.: Наука, 1988.
19. Андреева Г.М. Социальная психология: Учебник для вузов. – М.: Аспект-пресс, 1999. – 367 с.
20. Анохин П.К. Очерки по физиологии функциональных систем. – М.: Медицина, 1975. – 402 с.
21. Анохин П.К. Системные механизмы нервной высшей деятельности: Избранные труды. – М.: Наука, 1979. – 454 с.
22. Анохин П.К. Узловые вопросы теории функциональной системы. – М.: Наука, 1980. – 197 с.
23. Антонова С.Г. Информационная культура личности. Вопросы формирования // Высшее образование в России. – 1994. – № 1. – С.82–89.
24. Атаев А.А. Управленческая деятельность: Практика и резервы организации. – М.: Экономика, 1988. – 252 с.
25. Афонин А.С. Основы мотивации труда. – К.: МЗУУП, 1993. – 304 с.
26. Афонин А.С. Основы мотивации труда. – К.: Межрегиональный заочный универ. управл. персоналом, 1994. – 388 с.
27. Басова Н.В. Педагогика и практическая психология. Ростов н/Д: Феникс, 1999. – 416 с.
28. Баштинский А.И. Динамика межличностных отношений во временном учебно-спортивном коллективе: Автореф. дисс. ... канд псих. наук. – М., 1984. – 18 с.
29. Белкин А.А. Идеомоторная подготовка в спорте. – М.: Физкультура и спорт, 1983. – 128 с.
30. Белов В.Г. Управление и общественные отношения. – М.: Мысль, 1985. – 173 с.
31. Бенеш И. Управление организацией системы // Мир науки. – 1969. – № 3. – С. 2–8.
32. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Психология человеческих взаимоотношений. Люди, которые играют в игры: Пер. с англ. – СПб.: Лениздат, 1992. – 400 с.
33. Бернштейн Н.А. Пути и задачи физиологии активности // Вопр. философии. – 1961. – № 6. – С.77–92.
34. Бернштейн Н.А. На пути к биологии активности // Вопросы философии. – 1965. – № 10. – С. 65–78.

35. Бернштейн Н.А. Проблемы моделирования в биологии активности: Матем. моделирование жизн. процессов. – М.: Наука, 1966. – С. 17–31.
36. Бернштейн Н.А. Физиология движений и активности. – М.: Наука, 1990. – 495 с.
37. Берталанфи Л. История и статус общей теории систем / В кн.: Системные исследования. – М.: Наука, 1973. – С. 20–37.
38. Бир Ст. Кибернетика и управление производством. – М.: Наука, 1965. – 391 с.
39. Блауберг И.В., Юдин Э.Г. Становление и сущность системного подхода. – М.: Наука, 1973. – 270 с.
40. Блауберг И.В. Целосность и системность // Системные исследования. – М.: Наука, 1977. – С. 5–28.
41. Богданов А.А. Всеобщая организационная наука (текстология): В 3-х т. – М.: Книга, 1925. – Т.1. – 244 с.
42. Богданов В.А. Системологическое моделирование личности и социальной психологии. – Л.: Наука, 1987. – 143 с.
43. Бодалев А.А. Восприятие и понимание человека человеком. – М.: Московский университет, 1982. – 200 с.
44. Бодалев А.А. Личность и общение: Избранные труды. – М.: Педагогика, 1983. – 271 с.
45. Бодров В.А. Работоспособность человека-оператора и пути ее повышения // Психолог. журнал. – 1987. – № 3. – С. 107–117.
46. Бодров В.А., Орлов В.Я. Психология и надежность человека в системах управления техникой. – М.: Институт психологии РАН, 1998. – 285 с.
47. Божович Л.И. Проблемы формирования личности. – М.: МГУ, 1995. – 352 с.
48. Бойко В.В., Ковалева А.Г., Панферов В.Н. Социально-психологический климат коллектива и личность – М.: Педагогика, 1983.
49. Братко А.А., Волков П.П., Кочергин А.Н., Царегородцев Г.И. Моделирование психической деятельности. – М.: Наука, 1969. – 384 с.
50. Братко А.А. Методы психологии и системный подход / Системный подход и современная наука. – Новосибирск, 1972. – С. 154–160.
51. Братко А.А., Кочергин А.Н. Информация и психика. – Новосибирск: Наука, 1977. – 198 с.
52. Бриллюэн Л. Наука и теория информации. – М.: Сов. радио, 1960. – 392 с.

53. Бриль М.С. Отбор в спортивных играх. – М.: Физкультура и спорт, 1980. – 127 с.

54. Бубка С.Н. Розвиток рухових здібностей людини. – Донецьк: Апекс, 2002. – 302 с.

55. Бубка С.Н. Розвиток вольових якостей спортсмена в залежності від структури і змісту рухової активності // Теорія і практика фізичного виховання. – 2004. – № 1. – С. 57–65.

56. Бульгин Ю.Е. Организация и социальное управление (основные понятия и категории): Словарь-справочник. – М.: Контур, 1999.

57. Бурков В.И., Криков В.А. Модели и методы управления организационными системами. – М.: Экономика, 1994.

58. Бурлачук Л.Ф. Психодиагностика личности. – К.: Здоров'я, 1989. – 168 с.

59. Бурлачук Л.Ф., Коржова Е.Ю. Психология жизненных ситуаций. – М.: РПА, 1998. – 262 с.

60. Бусленко Н.П. Моделирование сложных систем. – М.: Наука, 1978. – 399 с.

61. Буякас Т.М. Проблема и психотехника самоопределения личности // Вопросы психологии. – 2000. – С.28 – 39.

62. Быков А.В. Качества личности руководителя и успех деятельности. – М.: УРАО, 2001. – 262 с.

63. Вайцеховский С.М. Оперативное управление процессом спортивной тренировки // Теор. и практ. физич. культ. – 1979. – № 1. – С. 47 – 50.

64. Васильев И.А., Магомед-Эминов Э.Ш. Мотивация и контроль над действием. – М.: МГУ, 1991.

65. Вачков И.В. Основы технологии группового тренинга психотехники. – М.: Ось – 89, 1999. – 176 с.

66. Верхошанский Ю.В. Исследование закономерностей процесса становления спортивного мастерства в связи с проблемой оптимального управления многолетней тренировкой: Автореф. дисс. ... доктор. пед. наук. – М., 1973. – 29 с.

67. Верхошанский Ю.В. Программирование и организация тренировочного процесса. – М.: Физкультура и спорт, 1985. – 176 с.

68. Верхошанский Ю.В. Горизонты теории и методики спортивной тренировки // Теория и практика физической культуры. – 1998. – № 7. – С. 47–54.

69. Валюнас В.К. Психологические механизмы биологической мотивации. – М.: Московский университет, 1986. – 208 с.

-
70. Винер Н. Кибернетика или управление и связь в животном и машине. – М.: Советское радио, 1968. – 326 с.
 71. Волков А.М., Микадзе Ю.В., Солнцева Г.Н. Деятельность: структура и регуляция. – М.: Московский госуниверситет, 1987. – 216 с.
 72. Волков И.П. Социальная психология малых групп и коллективов: Автореф. дисс. ... докт. псих. наук. – Л., 1978. – 43 с.
 73. Волков Л.В. Теория и методика детского и юношеского спорта. – К.: Олимпийская литература, 2002. – 294 с.
 74. Воронин С.Э., Филиппов С.С. Организационно-правовые формы физкультурных организаций в современных условиях // Теория и практика физической культуры. – 1999. – № 4. – С. 35.
 75. Вяткин Б.А. Управление психическим стрессом в спортивных соревнованиях. – М.: Физкультура и спорт, 1981. – 112 с.
 76. Выгодский Л.С. Педагогическая психология. – М.: Педагогика, 1991. – 480 с.
 77. Габай Т.В. Учебная деятельность и её средства. – М.: Московский университет, 1988. – 256 с.
 78. Галькович Р.С., Набоков В.И. Основы менеджмента. – М.: ИНФРА – М, 1998. – 189 с.
 79. Гвишиани Д.М. Организация и управление. – М.: Наука, 1972. – 432 с.
 80. Гвишиани Д.М. Организация и управление. – М.: Наука, 1978. – 536 с.
 81. Генев Ф. Психологические особенности мобилизационной готовности спортсмена. – М.: Физкультура и спорт, 1971. – 245 с.
 82. Герчиков В. Миссия организации и особенности управления персоналом // Управление персоналом. – 1999. – № 12. – С. 47–53.
 83. Глуценко Е.Н., Захарова Е.В., Тихонравов Ю.В. Теория управления. – М., 1997. – 336 с.
 84. Головаха Е.И. Структура групповой деятельности. Социально-психологический анализ. – К.: Наукова думка, 1979.
 85. Гомельский А.Я. Управление командой в баскетболе. – М.: Физкультура и спорт, 1976. – 144 с.
 86. Горбунов Г.Д. Психопедагогика спорта. – М.: Физкультура и спорт, 1986. – 208 с.
 87. Горская Г.Б. Развитие субъективных свойств личности в условиях спортивной деятельности // Теория и практика физической культуры. – 2004. – № 8. – С. 47–49.

-
88. Горшков В.Е., Какузин В.А., Полухин А.В. Управление физической культурой и спортом. – Малаховка: МОГИФК, 1993. – 218 с.
89. Граве П.С. Об адаптации в живых системах // Адаптивные системы. – Рига, 1972. – С. 113–125.
90. Гримак Л.П. Как жить в гармонии с собой. Начало психологии активности. – М.: ОЛМА – ПРЕСС, 2000. – 351 с.
91. Гринберг Дж. Управление стрессом. – СПб.: Питер, 2002. – 496 с.
92. Гуменюк Н.П., Клименко В.В. Психология физического воспитания и спорта. – К.: Вища школа, 1985. – 312 с.
93. Гуськов С.И. Спорт и маркетинг. – М.: ВИГРИУС, 1995. – 303 с.
94. Гуськов С.И. Спортивный маркетинг. – Киев: Олимпийская литература, 1995.
95. Деркач А.А., Исаев А.А. Педагогическое мастерство тренера. – М.: Физкультура и спорт, 1981. – 374 с.
96. Десев Л. Психология малых групп. – М.: Прогресс, 1979.
97. Джамгаров Т.Т., Румянцева В.И. Лидерство в спорте. – М.: Физкультура и спорт, 1983. – 80 с.
98. Джонсон Р., Каст Ф., Розенцвейг Д. Системы и руководство. – М.: Советское радио, 1971. – 473 с.
99. Дикая Л.Г., Гримак Л.П. Теоретические и экспериментальные проблемы управления психическим состоянием человека // Воспр. кибернетики. – М.: Наука, 1983. – С. 28–53.
100. Дикая Л.Г., Семикин В.В. Регулирующая роль образа эмоционального состояния в экстремальных условиях деятельности // Психол. журнал. – 1991. – № 1. – С. 55–66.
101. Дмитренко Г.А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организации: Учебное пособие. – К.: МАУП, 1998. – 187 с.
102. Донской Д.Д. Законы движения в спорте. – М.: Физкультура и спорт, 1968. – 176 с.
103. Донской Д.Д., Дмитриев С.В. Психосоматические механизмы управления двигательными действиями человека // Теория и практика физической культуры. – 1999. – № 9. – С. 2–6.
104. Дружинин В.Н. Психологическая диагностика способностей. – Саратов: СГУ, 1990. – 292 с.
105. Дубовская Е.М. Влияние лидера на сверстников в юношеских группах: Автореферат дисс. ... канд. псих. наук. – М., 1984. – 19 с.

-
106. Егорова М.С. Психология индивидуальных различий. – М.: Планета детей, 1997. – 639 с.
107. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н.Новгород: НИМБ, 1997. – 607 с.
108. Емельянов С.В., Наппельбаум Э.Л. Основные принципы системного анализа // Проблемы научной организации управления. – М.: Экономика, 1974. – С. 15–48.
109. Ершов А.А. Взгляд психолога на активность человека. – М.: Луч, 1991. – 159 с.
110. Жариков Е.С., Шигаев А.С. Психология управления в хоккее. – М.: Физкультура и спорт, 1983. – 184 с.
111. Жаров К.П. Волевая подготовка спортсменов. – М.: Физкультура и спорт, 1976. – 151 с.
112. Жмарёв Н.В. Управленческая и организаторская деятельность тренера. – К.: Здоровья, 1980. – 144 с.
113. Жмарёв Н.В. Системный подход и целевое управление в спорте. – К.: Здоровья, 1984. – 144 с.
114. Жмарёв Н.В. Управление деятельностью спортивной организации. – К.: Здоровья, 1989. – 168 с.
115. Жолдак В.И., Сейранов С.Г. Менеджмент. – М.: Советский спорт, 1999. – 528 с.
116. Жолдак В.И., Сейранов С.Г. Социология менеджмента физической культуры и спорта. – М.: Советский спорт, 2003. – 384 с.
117. Журавлёв А.Л. Влияние коммуникативных качеств личности руководителя на эффективности руководства коллективом // Психология личности и образ жизни. – М.: Наука, 1987. – С. 80–85.
118. Журавлёв В.И. Основы педагогической конфликтологии. – М.: Педагогика, 1995. – 184 с.
119. Запорожанов В.А. Основы управления в спортивной тренировке // Современная система спортивной подготовки. – М.: СААМ, 1995. – С. 213–225.
120. Зарайський Д.А. Управління чужою поведінкою. Технологія особистого психологічного впливу. – Донецьк, 1995. – 96 с.
121. Захаров В.Н., Поспелов Д.А., Хазацкий В.Е. Системы управления. – М.: Энергия, 1977. – 424 с.
122. Зигель А., Вольф Дж. Модели группового поведения в системе человек – машина. – М.: Мир, 1973. – 261 с.
123. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов: Перевод с нем. – М.: Экономика, 1990. – 335 с.

124. Зиновский А.В., Гришин П.Ф. Средства и методы системного анализа в физической культуре. – Л.: Ленингр. полит. ин-т, 1988. – 40 с.
125. Зинченко В.П., Мунинов В.М. Основы эргономики. – М.: МГУ, 1979. – 344 с.
126. Зинченко В.П., Мещеряков Б.Г. Совокупная деятельность как генетически исходная единица психического развития // Психологическая наука и образование. – 2000. – № 2. – С. 86–95.
127. Зуев В.Н. Управление системой спортивного соревнования. – Тюмень: Вектор Бук, 1999. – 312 с.
128. Ивойлов А.В. Помехоустойчивость движений спортсмена. М.: Физкультура и спорт, 1986. – 110 с.
129. Игнатъева В.Я., Петрачёва И.В. Многолетняя подготовка гандболистов в спортивных детско-юношеских школах. – М.: Советский спорт, 2004. – 216 с.
130. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы – СПб.: Питер, 2000. – 512 с.
131. Кабаченко Г.С. Психология управления. – М.: Российское пед. агентство, 1997. – 323 с.
132. Камалетдинов В.Г. Педагогические аспекты развития культуры управления физкультурно-спортивной деятельностью: Монография. – М.: Советский спорт, 2002. – 240 с.
133. Канишевський С.М. Науково-методичні та організаційні основи фізичного самовдосконалення студентства: Навчальний посібник. – К.: ІЗМН, 1999. – 270 с.
134. Карпенко В.Б. Системный подход в управлении организационными структурами // Теория и практика физической культуры. – 1997. – № 4. – С. 55–57.
135. Квинн В. Прикладная психология. – СПб.: Питер, 2000. – 560 с.
136. Келлер В.С. Функция управления в системе подготовки спортсменов // Теория и практика физической культуры. – 1975. – № 6. – С. 57–58.
137. Клиланд Д., Кинг В. Системный анализ и целевое управление. – М.: Советское радио, 1974. – 270 с.
138. Клименко В.В. Механізми психомоторики людини. – К., 1997. – 190 с.
139. Климов Е.А. Индивидуальный стиль деятельности в зависимости от типологических свойств нервной системы. – Казань: КГУ, 1969. – 278 с.

140. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. – М.: НОРМА – ИНФРА-М., 1999. – 528 с.
141. Ковалёв А.Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства. – М.: Наука, 1975. – 271 с.
142. Козелецкий Ю. Психологическая теория решений. – М.: Мир, 1979. – 504 с.
143. Козин А.П. Психология спортивной деятельности. – К.: Здоров'я, 1985. – 128 с.
144. Козлов Н.И. Формула личности. – СПб.: Питер, 2000. – 368 с.
145. Колесов А.И., Кузнецов В.В., Новиков А.А., Орлов В.А., Райтов И.П. Тенденции использования системного подхода в теории физического воспитания и спорта // Теория и практика физической культуры. – 1977. – № 11. – С. 25–30.
146. Коломейцев Ю.А. Социально-психологический анализ деятельности тренера спортивной группы // Теория и практика физической культуры. – 1976. – № 6. – С. 13–16.
147. Коломейцев Ю.А. Взаимоотношения в спортивной команде. – М.: Физкультура и спорт, 1984. – 128 с.
148. Коломинский Я.Л. Психология взаимоотношений в малых группах. – Минск, 1976.
149. Конопки О.А. Психологические механизмы регуляции деятельности. – М.: Наука, 1980. – 256 с.
150. Корнев М.Н., Коваленко А.Б. Соціальна психологія: Підручник. – К.: Вища школа, 1995. – 304 с.
151. Корпоративная культура: аспекты управления / Под общ. ред. Г.Л. Хаета. – Донецк: Донбасс, 2003. – 400 с.
152. Корягин В.М., Мухин В.Н., Боженар В.А. Баскетбол. – К.: Вища школа, 1989. – 232 с.
153. Корягин В.М. Подготовка высококвалифицированных баскетболистов: Учебник для вузов физ. восп. – Львов: Край, 1998. – 191 с.
154. Костюк Г.С., Балл Г.О. Психологія програмованого навчання. – К.: Радянська школа, 1973. – 126 с.
155. Котик М.А. Саморегуляция и надёжность человека-оператора. – Таллин: Валгус, 1974. – 168 с.
156. Котов В.Е. Психолого-педагогические основы управления процессом обучения в вузе. – К., Одесса: Вища школа, 1976. – 96 с.
157. Кочергин Е.А. Контроль как функция управления. – М.: Экономика, 1982. – 214 с.

158. Крайг Г. Психология развития. – СПб.: Питер, 2000. – 992 с.
159. Кретти Брайнст Дж. Психология в современном спорте. – М.: Физкультура и спорт, 1978. – 224 с.
160. Кричевский Р.Л. Психологические основы руководства и лидерства в первичном коллективе: Автореф. дисс. ... докт. психол. наук. – М., 1985. – 45 с.
161. Кричевский Р.Л., Рыжак М.М. Психология руководства и лидерства в спортивном коллективе. – М.: Педагогика, 1985.
162. Круцевич Т.Ю. Оцінка як один із фактів підвищення мотивації учнів до фізичної активності // Фізичне виховання в школі. – 1999. – № 1. – С.47–50.
163. Кудряшова Л.Д. Системно-психологическая оценка кадров руководителей и управленческих систем. – Кишинёв, 1983. – 144 с.
164. Кузьмина Н.В. Понятие „педагогическая система” и критерии её оценки // Методы системного педагогического исследования. – Л.: ЛГУ, 1980.
165. Кузьмина Н.В. Методы системного педагогического исследования. – Л.: Из-во ЛГУ, 1981.
166. Куликов Л.М. Управление спортивной тренировкой: системность, адаптация, здоровье. – М.: ФОН, 1995. – 395 с.
167. Кунц Г., О’Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. – М.: Прогресс, 1981. – Т.1. – 495 с.
168. Кунц Г., О’Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. – М.: Прогресс, 1981. – Т.2. – 512 с.
169. Куртиков Н.А. Социальный объект управления – коллектив. – М.: Московский рабочий, 1974. – 192 с.
170. Кхол И. Эффективность управленческих решений. – М.: Прогресс, 1975. – 195 с.
171. Левада Ю.А. Игровые структуры в системах социального действия // Системные исследования. Методологические проблемы. – М.: Наука, 1984. – С. 273–293.
172. Леогард К. Акцентуированные личности. – Киев: Вища школа, 1981. – 392 с.
173. Леогард К. Акцентуированные личности. – Самара: Бахрах, 1998. – 639 с.
174. Леонтьев А.Н. Избранные психологические произведения. В 2-х т. – М.: Педагогика, 1983. – Т.II. – 320 с.
175. Лефевр В.А. Конфликтующие структуры. – М.: Мир, 1973. – 158 с.

-
176. Ложкин Г., Волянюк Н. Биографический метод исследования в спорте // Наука в олимпийском спорте. – 2004. – № 1. – С. 102–107.
177. Ломов Б.Ф. О системном подходе в психологии // Вопр. психол. – 1975. – № 2. – С. 31–45.
178. Ломов Б.Ф., Сурков Е.Н. Антиципация в структуре деятельности. – М.: Наука, 1980. – 279 с.
179. Ломов Б.Ф. Методологические и теоретические проблемы психологии. – М.: Наука, 1984. – 444 с.
180. Ломов Б.Ф. Системность в психологии. – М.: Воронеж, 1996.
181. Лубышева Л.И. Социология физической культуры и спорта: Учебное пособие. – М.: Академия, 2001. – 240 с.
182. Майенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организаций. – М.: ИНФРА – М, 1996.
183. Майерс Д. Социальная психология. – СПб.: Питер, 1998. – 682 с.
184. Максименко Г.Н. Спортивно-педагогічне вдосконалення. – К.: Вища школа, 1992. – 294 с.
185. Максименко С.Д. Теорія і практика психолого-педагогічного дослідження / НДІ психології. – К., 1990. – 239 с.
186. Малинин А.Б. Управление деятельностью спортивной школы. – М.: ИФК – ГЦОЛИФК, 1989. – 212 с.
187. Малиновский С.В. Моделирование тактического мышления спортсмена. – М.: Физкультура и спорт, 1981. – 192 с.
188. Малков О.Б. Основы тактики борьбы с позиции теории конфликтов деятельности // Теория и практика физической культуры. – 1999. – № 2. – С. 45–50.
189. Маликонов А.Г. Управление и информация. – М.: Наука, 1975. – 184 с.
190. Маржиня А.В. Психологические факторы эффективности руководства юношеским коллективом: Автореф. дисс. ... канд. пед. наук. – М., 1986. – 18 с.
191. Марищук В.Л., Серова Л.К. Информационные аспекты управления спортсменом. – М.: Физкультура и спорт, 1983. – 111 с.
192. Мартенс Р. Социальная психология и спорт. – М.: Физкультура и спорт, 1979. – 176 с.
193. Маслоу А. Мотивация и личность. – СПб.: Евразия, 1999. – 479 с.

-
194. Матвеев Л.П. Теория и методика физической культуры. – М.: Физкультура и спорт, 1991. – 543 с.
 195. Матюшкин А.М. Классификация проблемных ситуаций // Вопросы психологии. – 1970. – № 5. – С. 23–35.
 196. Мельников Г.П. Системология и языковые аспекты кибернетики. – М.: Советские радио, 1978. – 368 с.
 197. Месарович М. Основания общей теории систем // Общая теория систем. – М.: Мир, 1966. – С. 15–48.
 198. Миронова Т.В. Межличностное восприятие в спортивной групповой деятельности: Автореф. дисс. ... канд. пед. наук. – М., 1986. – 17 с.
 199. Моисеев В.Д. Центральные идеи и философские основы кибернетики. – М.: Мысль, 1965. – 326 с.
 200. Моррисей Дж. Целевое управление организацией. – М.: Мир, 1979. – 144 с.
 201. Муздыбаев К. Психология ответственности. – М.: Наука, 1983. – 240 с.
 202. Мясищев В.Н. Психология отношений. – М.: НПО „Модэк”, 1995. – 356 с.
 203. Надирашвили Ш. А. Классификация форм активности в свете теории установки // Психология личности и образ жизни. – М.: Наука, 1987. – С. 23–27.
 204. Найдиффер Р.М. Психология соревнующегося спортсмена. – М.: Физкультура и спорт, 1979. – 224 с.
 205. Небылицын В.Д. Психологические исследования индивидуальных различий. – М.: Наука, 1976. – 336 с.
 206. Некрасов В.П., Худадов Н.А., Пиккенхайн Л., Фрейер Р. Психорегуляция в подготовке спортсменов. – М.: Физкультура и спорт, 1985. – 176 с.
 207. Нечипоренко В.И. Структурный анализ систем. – М.: Советское радио, 1977. – 121 с.
 208. Никаноров С.П. Системный анализ и системный подход / Системные исследования. – М.: Наука, 1972. – С. 55–71.
 209. Новосельцев В.Н. Теория управления и биосистемы. – М.: Наука, 1978. – 278 с.
 210. Обозов Н.Н. Межличностные отношения. – Л.: ЛГУ, 1979. – 151 с.

-
211. Обозов Н.Н. Психология малых групп // Социальная психология. – Л.: Наука, 1979.
212. Обозов Н.Н. Психические процессы и функции в условиях индивидуальной и совместной деятельности // Проблема общения в психологии. – М.: Наука, 1981. – С. 24–45.
213. Обозов Н.Н. Психология межличностных отношений. – К.: Либідь, 1990. – 191 с.
214. Озолин Н.Г. Путь к успеху.– М.: Физкультура и спорт, 1980. – 95 с.
215. Озолин Н.Г. Настольная книга тренера: Наука побеждать. – М.: Астрель, 2003. – 863 с.
216. Основы управления подготовкой юных спортсменов // Под ред. М.Я. Набатниковой. – М.: Физкультура и спорт, 1982. – 280 с.
217. Павлов В.В. Начала эргатических систем. – К.: Наукова думка, 1975. – 240 с.
218. Параносич В., Лазаревич Л. Психодинамика спортивной группы. – М.: Физкультура и спорт, 1977. – 118 с.
219. Паркенсон С.Н. Законы Паркинсона. – М.: Прогресс, 1989. – 448 с.
220. Паршиков А.Т. Спортивная школа как социально-педагогическая система. – М.: Советский спорт, 2004.– 240 с.
221. Переверзин И.И. Менеджмент спортивной организации. – М.: Физкультура, образование и наука, 1998. – 162 с.
222. Переверзин И.И. Менеджмент спортивной организации. – М.: Спорт. академ. пресс., 2001. – 360 с.
223. Переверзин И.И. Искусство спортивного менеджмента. – М.: Советский спорт, 2004. – 416 с.
224. Петровский А.В., Ярошевский М.Г. Теоретическая психология. – М.: Академия, 2001. – 496 с.
225. Петровский В.В. Организация спортивной тренировки. – К.: Здоров'я, 1978. – 96 с.
226. Пиаже Ж. Роль действия в формировании мышления // Вопросы психологии. – 1965.– № 6 – С. 33–51.
227. Пилоян Р.А. Мотивация спортивной деятельности. – М.: Физкультура и спорт, 1984. – 104 с.
228. Пилоян Р.А. Методология познания спорта и оптимизация управления // Теория и практика физической культуры. – 2001. – № 4. – С. 22–26.

229. Пірен М.І. Основи конфліктології. – К.: Варта, 1996. – 348 с.
230. Платонов В.Н. Система подготовки спортсменов в олимпийском спорте. Общая теория и её практическое приложение. – К.: Олимпийская литература, 2004. – 808 с.
231. Платонов К.К. Система психология и теория отражения. – М.: Наука, 1982. – 809 с.
232. Платонов К.К. Структура и развитие личности. – М.: Наука, 1986.
233. Платонов Ю.П. Психология коллективной деятельности. – Л.: ЛГУ, 1990.
234. Плахтиенко В.А., Блудов Ю.М. Надёжность в спорте. – М.: Физкультура и спорт, 1983. – 176 с.
235. Пономарёв Н.И. Опыт системного анализа спорта // Теория и практика физической культуры. – 1977. – № 2. – С. 50–56.
236. Попов Г.Х. Проблемы теории управления. – М.: Экономика, 1974. – 318 с.
237. Попов Г.Х. Организация процессов управления. – М.: Экономика, 1975. – 280 с.
238. Поспелов Д.А. Методы построения моделей внешней обстановки в управляющих системах // Методология моделирования процессов функционирования больших систем. – М.: Наука, 1968. – С. 46–61.
239. Проблемы принятия решения / Под ред. П.К. Анохина, В.Ф. Рубахина. – М.: Наука, 1976. – 319 с.
240. Пронников В.А., Ладанов И.Д. Управление персоналом в Японии. – М.: Наука, 1989.
241. Прохоров А.О. Психические состояния и их проявления в учебном процессе. – Казань: Казанский университет, 1991. – 168 с.
242. Психологические механизмы целеобразования // Отв. ред. О.К. Тихомиров. – М.: Наука, 1977. – 260 с.
243. Психологическая теория коллектива // Под ред. А.И. Петровского. – М.: Педагогика, 1979. – 240 с.
244. Психология: Учебник для институтов физкультуры // Под ред. В.М. Мельникова. – М.: Физкультура и спорт, 1987. – 367 с.
245. Психология спорта высших достижений // Под ред. А.И. Родионова. – М.: Физкультура и спорт, 1979. – 144 с.
246. Психология физического воспитания и спорта / Под ред. Г.И. Джамгарова, А.Ц. Пуни. – М.: Физкультура и спорт, 1979. – 143 с.
247. Пуни А.Ц. Психологическая подготовка к соревнованию в спорте. – М.: Физкультура и спорт, 1969. – 88 с.

248. Радугин А.А., Радугин К.А. Введение в менеджмент. Социальные организации и управление. – Воронеж: Гос. университет, 1995.
249. Раевский Р.Т. Профессионально-прикладная физическая подготовка студентов технических вузов. – М.: Высшая школа, 1985. – 135 с.
250. Ракитов А.И. Философские проблемы науки. Системный подход. – М.: Мысль, 1977. – 270 с.
251. Ратов И.П. Двигательные возможности человека. – Минск, 1994. – 121 с.
252. Решетень И.Н., Фролова М.И. Деятельность тренера по руководству команд. – М.: ГЦОЛИФК, 1976. – 36 с.
253. Решетень И.Н., Фролова М.И. Деятельность тренера по руководству спортивной командой. – М.: ГЦОЛИФК, 1976. – 54 с.
254. Ровний А.С. Сенсорні механізми точнісними рухами людини. – Харків: ХаДІФК, 2001. – 220 с.
255. Родионов А.В. Влияние психологических факторов на спортивный результат. – М.: Физкультура и спорт, 1983. – 112 с.
256. Родионов А.В., Воронова В.И. Психологические основы подготовки баскетболистов. – М.: Физкультура и спорт, 1989. – 135 с.
257. Розанова В.А. Психология управления. – I, II ч. – М.: ЗАО „Бизнес-Школа, Интер-Синтез”, 1996.
258. Розин В.М. Методологический анализ игры как новой области научно-технической деятельности и знания // Вопросы философии. – 1986. – № 6. – С. 66–74.
259. Ротенберг В.С., Аршавский В.Б. Поисковая активность и адаптация. – М.: Наука, 1984. – 192 с.
260. Рубинштейн С.Л. Основы общей психологии. – М.: Учпедгиз, 1946. – 704 с.
261. Рудестав К. Групповая психотерапия. – СПб.: Питер, 2000. – 384 с.
262. Русалов В.М. Актуальные проблемы психологии личности и индивидуальных различий // Иностранная психология. – 1993. – № 1–2. – С. 7–8.
263. Рыбковский А.Г. Системный анализ спортивной тренировки: Уч. пособие. – Донецк: ДонГУ, 1994. – 62 с.
264. Рыбковский А.Г. Управление двигательной активностью человека (системный анализ). – Донецк: ДонДУ, 1998. – 300 с.
265. Рыбковський А.Г., Канішевський С.М. Системна організація рухової активності людини. – Донецьк: ДонДУ, 2003. – 436 с.
266. Рыбковский А.Г. Проблема двигательной активности с позиции теории управления // Теория и практика физического воспитания. – 2003. – № 1. – С. 143–152.

267. Рибковский А.Г., Терещенко В.І. Функція мотивації в управлінні спортивним тренуванням // Теорія і практика фізичного виховання. – 2004.– № 2. – С. 206–210.
268. Рыданова И.И. Основы педагогики общения. – Минск: Белорусская наука, 1998. – 319.
269. Садовский В.Н. Основания общей теории систем: Логико-методологический анализ. – М.: Наука, 1974.– 278 с.
270. Садовский В.Н. Основания общей теории систем. – М.: Наука, 1984. – 380 с.
271. Садовский В.Н. Системный подход и общая теория систем: статус, основные проблемы и перспективы развития // Системные исследования. Методологические проблемы. – М.: Наука, 1980. – С. 29–54.
272. Сальченко И.Н. Двигательные взаимодействия спортсменов. – К.: Здоров'я, 1980.– 112 с.
273. Сацков Н.Я. Практический менеджмент: методы и приёмы деятельности руководителя. – Донецк: Сталкер, 1998. – 448 с.
274. Свенцицкий А.Л. Социальная психология управления. – Л.: Наука, 1986.
275. Сетров М.И. Общие принципы организации систем и их методологическое значение. – Л.: Наука, 1971. – 265 с.
276. Системные исследования. – М.: Наука, 1973. – 268 с.
277. Системный подход в исследовании проблемы „коллективной личности”. Обзорная информация.– Вып. VII / Под ред. А.А. Бодалева. – М.: Наука, 1977.
278. Системный подход в инженерной психологии и психологии труда / Под ред. Л.Г. Дикой, А.Н. Занковского. – М.: ИП АН СССР, 1987.
279. Скотт Дж.Г. Сила ума. – СПб.: СПИКС, 1994. – 430 с.
280. Скрипкина Т.П. Доверие к себе как условие развития личности // Вопросы психологии. – 2002. – № 1.– С. 95–103.
281. Смолкин А.М. Методы активного обучения. – М.: Высшая школа, 1991. – 176 с.
282. Современная психология: Справочное руководство. – М.: ИНФРА – М, 1999. – 688 с.
283. Спортивные и подвижные игры // Под общ. ред. П.А. Чумакова. – М.: Физкультура и спорт, 1970. – 391 с.
284. Степанова О.Н. Маркетинг в сфере физической культуры и спорта. – М.: Советский спорт, 2000. – 256 с.
285. Степанова О.Н. Маркетинг в сфере физической культуры и спорта. – М.: Советский спорт, 2003.– 258 с.

-
286. Столяренко А.М. Психология и педагогика: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2001. – 423 с.
287. Сурков Е.Н. Антиципация в спорте. – М.: Физкультура и спорт, 1982. – 145 с.
288. Тахтаджян А.Л. Тектология: история и проблемы // Системные исследования. – М.: Наука, 1972. – С. 200–277.
289. Теория и методика физического воспитания / Под ред. Т.Ю. Круцевич.–К.: Олимпийская литература, 2003. – Т.І. – 423 с.
290. Теплов Б.М. Проблемы индивидуальных различий. – М.: Наука, 1961. – 535 с.
291. Терещенко В.І. Організація і управління. – К.: Знання, 1990. – 48 с.
292. Терещенко В.І. Науково-методичні основи підготовки єдиноборців. – К.: МП „Леся”, 2002. – 220 с.
293. Терещенко В.І., Луценко Р.Л. Методичні основи спеціальної фізичної та технічної підготовки легкоатлета: Навч. посіб. – К.: МП „Леся”, 2003. – 248 с.
294. Титаренко Т.М. Життєва криза як індикатор особистісного розвитку // Практична психологія: теорія, методи, технології. – С. 79–87.
295. Тихомиров О.К. Структура мыслительной деятельности человека. – М.: Наука, 1969. – 304 с.
296. Тихомиров Ю.А. Управленческое решение. – М.: Наука, 1972. – 286 с.
297. Тихонравов Ю.В. Теория управления. – М.: Вестник, 1997. – 336 с.
298. Трофімов Ю.В. Психологія. – К.: Либідь, 1999. – 558 с.
299. Уёмов А.И. Системный поход и общие теории систем. – М.: Мысль, 1978. – 272 с.
300. Узнадзе Д.Н. Общая психология.– М.: Смысл; СПб.: Питер, 2004. – 413 с.
301. Уловистова Н.В. Трудовые отношения в профессиональном спорте. – М.: Советский спорт, 2004. – 120 с.
302. Управление, информация, интеллект // Под. ред. А.И. Бейга и др. – М.: Мысль, 1976. – 383 с.
303. Управление персоналом организации: Энци. словарь / Под ред. А.Я. Кибанова.– М.: Инфра – М, 1992. – 451 с.
304. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Инфра – М, 1997. – 512 с.

305. Урсул А.Д. Общенаучный статус и функция системного похода // Системные исследования. – М.: Наука, 1977. – С. 29–47.
306. Уейнберг Р.С., Гоулд Д. Основы психологии спорта и физической культуры. – К.: Олимпийская литература, 1998. – 336 с.
307. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию или переговоры без поражения. – М.: Логос, 1996. – 318 с.
308. Форманов А.Г. Оздоровительная физическая культура: Учебник для студентов вузов. – Мн.: Тесей, 2003. – 528 с.
309. Ханин Ю.Л. Психология общения в спорте. – М.: Физкультура и спорт, 1980. – 208 с.
310. Хекалов Е.М. Неблагоприятные психические состояния спортсменов, их диагностика и регуляция: Учебное пособие. – М.: Советский спорт, 2004. – 64 с.
311. Холодная М.А. Психология интеллекта. Парадоксы исследования. – СПб.: Питер, 2002. – 272 с.
312. Цуканова Е.В. Влияние межличностных отношений на процесс общения в условиях совместной деятельности / Проблемы общения в психологии. – М.: Наука, 1981. – С. 148–167.
313. Цыгичко В.Н. Принципы системности в теории принятия решений // Системные исследования. Методологические проблемы. – М., 1984. – С. 368–379.
314. Чалдини Р. Психология влияния. – СПб.: Питер, 2000. – 272 с.
315. Чиркова Ю.Г. Стресс без стресса. – М.: Физкультура и спорт, 1988. – 176 с.
316. Шадриков В.Д. Проблема системогенеза в профессиональной деятельности. – М.: Наука, 1983. – 185 с.
317. Шадриков В.Д. Психология деятельности и способности человека. – М.: Логос, 1996. – 318 с.
318. Шайхдинов Р.З. Личность и волевая готовность в спорте. – М.: Физкультура и спорт, 1987. – 112 с.
319. Шапар В.Б. Сучасний тлумачний психологічний словник. – Х.: Прапор, 2005. – 640 с.
320. Шапкин С.А., Дикая Л.Г. Деятельность в особых условиях: компонентный анализ структуры и стратегии адаптации // Психологический журнал. – 1996. – № 1. – С. 19–34.
321. Шарден П.Т. Феномен человека. – М.: Наука, 1987. – 240 с.
322. Шаховой В.А. Кадровый потенциал системы управления. – М.: Экономика, 1985.

323. Шевандрин А.И. Психодиагностика, коррекция и развитие личности. – М.: ВЛАДОС, 1998. – 512 с.
324. Шиян Б.М., Папуша С.Н. Теорія фізичного виховання. – Тернопіль: Збруч, 2000. – 184 с.
325. Шиян Б.М. Теорія і методика фізичного виховання школярів. – Частина 1. – Тернопіль: Навчальна книга – Богдан, 2001. – 272 с.
326. Шиян Б.М. Теорія і методика фізичного виховання школярів. – Частина 2. – Тернопіль: Навчальна книга – Богдан, 2002. – 248 с.
327. Шпалінський В.В. Психологія менеджмента. – М.: УРАО, 2000. – 410 с.
328. Щедровицкий Г.П. Проблемы методологии системного исследования. – М.: Знание, 1964. – 48 с.
329. Щёкин Г.В. Организация и психология работы с кадрами за рубежом. – К.: Наукова думка, 1990.
330. Щёкин Г.В. Визуальная психодиагностика: познания людей по их внешности и поведению. – К.: МАУП, 2001. – 616 с.
331. Щокін Г.В. Як читати людей за їх зовнішнім виглядом. – К.: Україна, 1992. – 239 с.
332. Юдин Э.Г. Методологическая природа системного подхода // Системные исследования. – М.: Наука, 1973. – С. 38–51.
333. Юдин Э.Г. Интеграция наук и системные исследования // Системные исследования. Методологические проблемы. – М.: Наука, 1986. – С. 26–44.
334. Юдин Э.Г. Системный подход и принципы деятельности. – М.: Наука, 1978. – 391 с.
335. Юркевич В.С. Об индивидуальном подходе в воспитании волевых привычек. – М.: Знание, 1986. – 80 с.
336. Якунин В.А. Обучение как процесс управления. – Л.: ЛГУ, 1988. – 160 с.
337. Ялом И. Теория и практика групповой психотерапии. – СПб.: Питер, 2000. – 640 с.
338. Яценко Т.С. Психологічні основи групової психокорекції: Навч. посібник. – Київ: Либідь, 1996. – 264 с.
339. Anderson S.M., Zimbardo P.G. On resisting social influence. *Cultic Studies Journal*, 1, 1984, P. 196–219.
340. Anshel M. *Sport psychology: From theory to practice*. Scottsdale, AZ: Gosuch Scarisbrick, 1990.

341. Anthon J., Allison M. Role conflict and the high school female athlete. *Research Quarterly*, 1983, 54, p. 104–111.

342. Bodenhausen G.V. Stereotypes as judgmental heuristics: Evidence of circadian variations in discrimination. *Psychological Science*, 1, 1990, P. 319–322.

343. Eccles J.S., Harold R.D. [1991] Gender differences in sport involvement: Applying the Eccles' expectancy-value model. *Journal of Applied Sport Psychology*, 3, p. 7–35.

344. Fiedler F.E., Mahar L. The effectiveness of contingency model training: A review of the validation of Leader Match // *Personnel psychology*. 1979. V. 32.

345. Graen G.B., Cashman J.F. A role making model of leadership in formal organisations: A developmental approach // *Leadership frontiers*. Kent, Ohio, 1975.

346. Harrison W. Interdependence theory // *Small groups and social interaction*. V.2. London, 1983.

347. Hoey P'N. Systematic utilization of human resources as an integral part of information science work. - "J. Amer. Soc. Inform. Sci", 1972, v.23, № 6, h.384 – 391.

348. Hoffman B. Leistungs – und Trainings-steuerung // *Training-swissenschaft*. – Berlin: Sportverlag, 1994. – S. 436–467.

349. Hoffman L.R., Stein R.T. The hierarchical model of problem-solving groups // – *Small groups and social interaction*. V.2. London, 1983.

350. Horn T. *Advances in Sport psychology*. – Human Kinetics, 2002. – 558 p.

351. Kentta G., Hassmen P., Raglin J.S. Training practices and overtraining syndrome in Swedish age-group athletes // *Int. J. Sports med*. – 2001. – № 22. – P. 1–6.

352. Kopp, C.B. Regulation of distress and negative emotions: A developmental view. *Developmental Psychology*, 25, 1989, P. 343-354.

353. Ktodeska-Rozalska J. *Ragzimy sobie ze stresem*. – Warszawa, 1991.

354. Lazarus R.S. Progress in a cognitive motivational relational theory of emotion // *Amer. Psychol*. 1991. V. 46. P. 819–837.

355. Messmer M.A. – 1988.

356. Sports and male domination. *Sociology of sport Journal*, 5, p. 197–211.

357. Phares EJ. *Locus of control in personality*. Morristown, 1976. 217 p.

358. Russel E.W. The facts about "Encounter groups: First facts". *Journal of Clinical Psychology*, 1978, 34, P. 130-137.

359. Sage G., Loudermilk S. [1979] The female athlete and role conflict. *Research Quarterly*, 50, p.88-96.

360. Shaver K.G. An introduction to attribution processes. Cambridge, 1975. 153p.

361. Shaw M.E. Group dynamics: the psychology of Small group behavior. N.Y., 1971.

362. Shaw M.E. Group dynamics. New York: McGraw-Hill, 1976.

363. Spector P.E. Behavior in organizations as a function of employee's locus of control. – *Psychological Bulletin*, 1982, 91, p. 482-497.

364. Sprenar O. Postupova schemata jako mnemotechnicka pomuska k zajisteni spravnosti a upevnosti slozitych cinnosti. – "Ved inform. CSAV", 1972, v.9, Xsl-4, p. 15-21.

365. Schutz W. A theory of small groups // Small groups and social interaction. V.2. London, 1983.

366. Taylor D.M., Doria J., Tyler J.K. Group performance and cohesiveness: an attribution analysis// *The journal of social psychology*. 1983. V. 119.

367. Taylor Robert S. The information sciences. – "Libr.J.", 1963. v.88, JST 219, p.4161-4163.

368. Thomas K.W. Conflict and conflict management // *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago, 1976.

369. Valkova H. Social – psychological factors and development of achievement of basketball players. Olomouc. – 1990.

370. Vontorcik E. K teoretickemu modelu informatiky. – "Knirn a vedleck inform"., 1970, Jte3, p. 97-100.

371. Zander A. The psychology of group processes // *Annual review of psychology*. 1979. V. 30.

ЗМІСТ

Вступ	
Розділ 1. Малі групи – аналог спортивно-педагогічних систем	
1.1. Функціональні особливості малих груп.....	
1.2. Моделювання діяльності спортивно-педагогічних систем.....	
1.3. Етапи розвитку спортивно-педагогічних систем.....	
Розділ 2. Структурно-функціональні характеристики спортивно-педагогічних систем	
2.1. Структурні характеристики малої групи.....	
2.2. Моделі групової діяльності.....	
2.3. Соціально-психологічні аспекти групового функціонування.....	
Розділ 3. Організація структури керування в спортивно-педагогічних системах	
3.1. Загальна характеристика керування у процесі групової діяльності.....	
3.2. Рівні керування у спортивно-педагогічних системах.....	
3.3. Функції керування у груповій діяльності.....	
3.4. Зміст групової та індивідуальної мотивації у тренуванні.....	
3.5. Вирішення завдань керування у навчально-тренувальному процесі.....	
Розділ 4. Управлінські рішення у спортивно-педагогічних системах	
4.1. Мотивація в прийнятті управлінських рішень.....	
4.2. Стратегія і тактика вирішення завдань керування.....	
4.3. Методи вирішення управлінських завдань.....	
Розділ 5. Моделювання й інформація у спортивно-педагогічних системах	
5.1. Функція інформації у діяльності тренера і спортсмена.....	
5.2. Вплив керування на ефективність діяльності.....	
5.3. Конфлікти і формування міжособистісних відносин у команді.....	

5.4. Поведінка спортсменів у стресових ситуаціях.....	177
Розділ 6. Відповідальність і особистісні якості тренера і спортсмена	187
6.1. Індивідуальна і групова відповідальність.....	187
6.2. Відповідальність і ефективність керування.....	197
6.3. Людський фактор у керуванні групою діяльністю.....	203
Розділ 7. Вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на керування у спортивно-педагогічних системах.....	220
7.1. Протиріччя в організації керування.....	220
7.2. Вплив людського фактора на організацію системи поведінки	225
7.3. Засоби і методи керування у спортивно-педагогічних системах.....	229
7.4. Функція зворотного зв'язку у керуванні.....	244
Висновок.....	259
Література.....	261



Рибковський Анатолій Георгійович – кандидат педагогічних наук, доктор філософії у педагогіці, професор, завідувач кафедри фізичного виховання і спорту Донецького національного університету.

Член-кореспондент Міжнародної Академії наук екології та безпеки життєдіяльності, член ради Координаційного науково-методичного центру кафедр фізичного виховання Євразійської Асоціації університетів, член Європейської Академії України, член науково-методичної ради вищих навчальних закладів III–IV рівня акредитації МОН України, член Президії студентського спор-

тивного союзу України.

Керівник наукової школи з проблем управління руховою активністю людини (оригінальні програми щодо фізичного виховання з легкої атлетики, біомеханіки, теорії спорту).

Автор понад 220 наукових праць, зокрема 2 монографій, 4 навчальних посібників.

Основна сфера діяльності – педагогічні проблеми у фізичному вихованні і спорті.

Терещенко Валерій Іванович – кандидат педагогічних наук, професор, генерал-майор УГВ, завідувач кафедри фізичного виховання Національної академії ДПС України.

Відмінник освіти України, заслужений тренер України, майстер спорту з десятиборства, чемпіон та володар кубка України, чотириразовий переможець першості ВЦРПС.

Підготував понад 20 спортсменів високого класу, з них: учасники Олімпійських ігор, чемпіонатів світу та Європи, володарі кубка Європи, чемпіони та призери Всесвітніх Універсіад, чемпіони України.

Автор 97 наукових праць, зокрема 6 навчальних посібників, 15 авторських свідоцтв на винахідництво.

Галузь наукових інтересів – педагогічні проблеми щодо тренувальних проблем легкоатлетів.



Наукове видання

Рибковський Анатолій Георгійович
Терещенко Валерій Іванович

УПРАВЛІННЯ У СПОРТИВНО- ПЕДАГОГІЧНИХ СИСТЕМАХ

Літературний редактор
Коректор
Технічний редактор

Н.П. Левченко
І.Є. Бойко
І.П. Міт'яй, Д.Ф. Салахова

*Підготовлено до друку Інформаційно-видавничим центром
Національної академії ДПС України
08201, м. Ірпінь Київської області, вул. К. Маркса, 31*

Здано до друку 18.04.2006. Формат 60x84/16.
Папір офсетний № 1. Гарнітура "Times New". Друк офсетний.
Ум.-друк. арк. 14.2. Друк. арк. 14.9. Наклад 1000 прим.

Управління у спортивно-педагогічних системах: Монографія. –
Ірпінь: Національна академія ДПС України, 2006.

ISBN 966-337-058-0

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до державного реєстру видавців, виготівників
і розповсюджувачів видавничої продукції
Серія ДК № 1858 від 30.06.2004 р.*