

845

ВСЕСОЮЗНЫЙ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ИНСТИТУТ  
ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ

---

На правах рукописи

**Н о с о в**  
**Иван Андреевич**

**АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ  
ПРОИЗВОДСТВЕННЫМИ КОЛЛЕКТИВАМИ  
ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ**

13.00.04— теория и методика физического воспитания  
и спортивной тренировки  
(включая методику лечебной физкультуры)

**А в т о р е ф е р а т**  
**диссертации на соискание ученой степени**  
**кандидата педагогических наук.**

*Носов*

Москва — 1980

Работа выполнена в Ленинградском научно-исследовательском институте физической культуры.

Научный руководитель — кандидат педагогических наук, старший научный сотрудник Трофимова Л. П.

Официальные оппоненты — доктор педагогических наук, профессор Бугров Н. Н., кандидат педагогических наук Кирищук А. Г.

Ведущая организация — Государственный Центральный ордена Ленина институт физической культуры.

Защита состоится 20 I 1982 г. в 14 час.  
на заседании специализированного совета К. 046. 04. 01. Всесоюзного научно-исследовательского института физической культуры, Москва, ул. Казакова, 18.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Всесоюзно-

.г.

анного совета  
огических наук,  
Смирнов Ю. И.

### ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность проблемы. В «Основных направлениях развития народного хозяйства СССР на 1976—1980 годы», принятых на XXV съезде партии, подчеркивается необходимость широкого развития массовой физической культуры и спорта на предприятиях и в учреждениях, в учебных заведениях и по месту жительства.<sup>1</sup>

9043  
В современных условиях роль физической культуры возрастает. Развивающееся производство, научно-техническая революция, социальные задачи требуют формирования всесторонне развитых людей, гармонически сочетающих в себе не только духовное богатство и моральную чистоту, но и физическое совершенство.<sup>2</sup> Одним из средств этого воспитания служит физическая культура, которая способствует повышению социальной активности человека, росту производительности труда, восполнению возрастающего дефицита физической нагрузки, служит средством профилактики травматизма, укрепления здоровья, развития умственных, морально-волевых и других качеств человека.

Важнейшая роль в физическом воспитании трудящихся отводится производственным коллективам физической культуры, успех деятельности которых во многом зависит от уровня организации управления, его оперативности, гибкости. Потребность практической деятельности коллективов физической культуры, текущие и особенно перспективные задачи требуют постоянного научного анализа фактического состояния процессов их управления, выявления неиспользованных резервов, повышения квалификации организаторских кадров.

В научной литературе вопросы управления производственными коллективами физической культуры в определенной мере рассматривались. Значительный вклад в теорию управления внесли

<sup>1</sup>Материалы XXV съезда КПСС.— Политиздат, 1978, с. 222.

<sup>2</sup>Программа Коммунистической партии Советского Союза.— М., Политиздат, 1969, с. 121.

Н. М. Алексеев, Г. Е. Бринькие, М. Ф. Бунчук, Ю. В. Борисов, И. Б. Вишневский, Э. Громадский, В. И. Жолдак, А. Каасик, И. Е. Колесниченко, Н. А. Макарец, В. А. Малова, И. И. Переверзин и др.

В этих работах рассматриваются отдельные вопросы планирования развития физической культуры, организации деятельности аппарата управления, вопросы управления учебно-тренировочным процессом. Такие важные проблемы, как информационное обеспечение процессов управления, исследование функций управленческого цикла, подготовка организаторских кадров не получили должного внимания. На современном этапе коммунистического строительства необходим комплексный подход к совершенствованию управления производственными коллективами физической культуры. Это обусловливается, во-первых, введением нового комплекса ГТО и внедрением различных форм занятий массовой физкультурной работой, интенсификацией учебно-тренировочного процесса в спортивных секциях, ростом спортивных результатов занимающихся, что в свою очередь, привело к увеличению внутренних и внешних связей и требует более эффективных методов управления этого воздействия. В коллективе физической культуры управление осуществляется отдельными звеньями учебно-тренировочного процесса, связями между ними, деятельностью отдельных цеховых физкультурных организаций и центральных секций, их взаимодействием. Во-вторых, коллектив физической культуры, как основное звено физкультурного движения, призван обеспечить формирование и наиболее полное удовлетворение потребностей работников предприятий и членов их семей в физкультурно-спортивной деятельности. Задача перехода от массового к всенародному физкультурному движению неизмеримо повышает требования к четкой организации управленческого процесса по широкому развитию массовых форм физкультурно-оздоровительных мероприятий, их оптимизации, выявления новых подходов в эффективном решении задач обучения и воспитания. В-третьих, управление коллективом физической культуры, являясь подсистемой управления социальными процессами в коллективе предприятия, не может развиваться без учета тех закономерностей, которые имеют место в сфере материального производства и других областях деятельности. В этой связи возникает необходимость и возможность совершенствования управления коллективом физической культуры с учетом развития системы управления предприятия в целом.

В-четвертых, задача повышения качества, эффективности управления физкультурным движением требует широкого использования имеющихся результатов научных исследований по отдельным вопросам и передового практического опыта, выявления важнейших закономерностей совершенствования деятельности коллективов физической культуры. Анализ разработки исследуемой

проблемы в научной литературе, потребность практики позволили определить цель и задачи диссертации.

**Цель работы** состоит в определении рациональных путей совершенствования управления развитием физической культурой и спортом в производственных коллективах физкультуры на основе принципов и методов управления, требований директивных документов партии и правительства.

**Гипотеза.** Приступая к исследованию, мы предполагали, что уровень организации управления производственными коллективами физической культуры является основным условием их эффективности и может определяться в количественных и качественных показателях.

Программа исследования включает решение следующих основных задач:

1. Изучить практику организации управления коллективами физической культуры.
2. Выявить организационные резервы в управлении коллективами физической культуры и пути их реализации.
3. Исследовать структуру деятельности и затрат рабочего времени инструктора коллектива физической культуры.
4. Определить содержание и формы специальной подготовки инструкторов коллективов физической культуры.

**Объектом исследования** являются производственные коллективы физической культуры, представляющие собой часть производственных предприятий г. Новосибирска. В числе обследованных оказались 15 крупных коллективов физической культуры и спортивных клубов, в каждом из которых насчитывается от 5 до 18 тысяч физкультурников. В этих коллективах имеются инструкторы и председатели разной квалификации, работающие в различных условиях труда. В выборку попали объекты, сходные с другими коллективами физической культуры и отражающие наиболее типичные их группы. Для выполнения отдельных разделов программы использовались материалы областных ДСО «Спартак», «Локомотив», «Труд», областного спорткомитета, Кемеровского облсовета ДСО «Труд», данные периодической печати.

**Предметом исследования** является изучение тенденций и закономерностей совершенствования и развития технологии управления производственными коллективами физической культуры.

**Общая методология исследования.** Методологической и теоретической основой являются ленинский стиль работы, система ленинских принципов организации и управления социалистическим обществом, решения съездов КПСС, материалы пленумов и постановлений ЦК КПСС. Широко использованы работы советских и зарубежных авторов. Мы исходили из известного положения В. И. Ленина о том, что «в ведении дела разными и разнородны-

ми предприятиями, учреждениями, ведомствами и пр. есть много сходного и сходного в основном».<sup>1</sup>

**Основными методами исследования** являются: наблюдение, анализ документов, интервью, анкетирование, самофотография рабочего дня, органализ и оргдиагноз, педагогический эксперимент. В обработке и анализе материалов исследования использованы также методы математической статистики.

**Научная новизна работы.** Диссертация является первой попыткой проведения комплексного исследования организации управления производственными коллективами физической культуры. Научная новизна работы состоит:

— в обосновании управленческого цикла (анализа, планирования, организации, контроля, регулирования) и его информационном обеспечении;

— в изучении содержания труда и затрат рабочего времени инструкторов мотивов их текучести, организации труда в аппарате управления коллективом;

— в разработке методики оценки уровня организации труда и управления в коллективах физической культуры, в раскрытии организационных резервов и путей их использования;

— в предложении новой программы повышения квалификации инструкторов с использованием активных методов обучения.

**Практическая ценность** диссертации состоит в разработке конкретных рекомендаций по совершенствованию организации управления производственными коллективами физической культуры, которые могут быть использованы в повседневной практической деятельности как работниками коллективов физической культуры, так и работниками ДСО для анализа причин и факторов, определяющих достигнутый уровень управления, для повышения квалификации кадров инструкторов. В диссертации разработаны рабочие инструкции и положение об инструкторе.

**Реализация исследований.** Результаты исследования внедрены в практику работы коллективов физической культуры Новосибирской области, Западно-Сибирской железной дороги, ДСО «Локомотив-Строителей» Западно-Сибирского стройкома, использованы в профсоюзной школе и учебно-консультационном пункте Омского института физической культуры в г. Новосибирске, во многих коллективах физической культуры Сибири, Крайнего Севера и Дальнего Востока.

**Апробация работы и публикации.** Ряд основных положений работы доложен на конференциях в ЛПИИФКе (1971—1974 гг.) на Всесоюзной научно-практической конференции Комитета по физической культуре и спорту при Совете Министров СССР и ВЦСПС

<sup>1</sup> В. И. Ленин: Полн. собр. соч. Т. 44, с. 127.

(Ленинград, 1972 г.), на научно-методической конференции кафедр физвоспитания транспортных вузов страны (Ленинград, 1974 г.), на конференциях преподавателей кафедр физвоспитания вузов г. Новосибирска, в Новосибирском областном университете повышения квалификации физкультурных работников (1975—1978 гг.).

По теме диссертации опубликовано пять работ общим объемом 2,1 п. л.

**Объем работы.** Диссертация состоит из введения, пяти глав, выводов, списка литературы и приложений. Она содержит 272 страницы, в том числе 169 страниц текста, включая рисунки и таблицы. В 14 приложениях представлены фактические материалы обследования: методика исследования, инструктивные документы, содержание анализа деятельности коллективов физической культуры, положение об инструкторе и др. Список литературы содержит 179 работ.

**Обоснование структуры диссертационной работы.** Во введении обосновывается актуальность избранной темы исследования; показывается новизна и практическая значимость результатов исследования; характеризуются основные положения, выносимые на защиту. В главе I «Основные теоретические положения эффективного управления социальными объектами» рассматриваются программные документы, обуславливающие совершенствование управления производственными коллективами физической культуры, ленинские принципы управления, современные положения теории управления, управленческий цикл и подходы к его исследованию. В главе прослеживаются пути становления и развития, дается классификация типов производственных коллективов физической культуры. Глава заканчивается постановкой рабочей гипотезы.

В главе II «Задачи, организация и методы исследования» излагаются цель, задачи, этапы, организация и методы исследования.

Главы III—V представляют результаты собственных исследований и их обсуждение. В главе III («Анализ практики управления производственными коллективами физической культуры») исследуются цель, задачи, функции коллектива; годовой управленческий цикл (анализ, планирование, организация, контроль, регулирование) и его информационное обеспечение; методы организационного воздействия; социальный характер инструкторов производственных коллективов физической культуры и динамика их роста в Новосибирской области за десять лет, содержание труда и затраты рабочего времени данных кадров, условия их работы и мотивы текучести; факторы, отрицательно влияющие на их деятельность.

В главе IV («Основные направления совершенствования организации управления коллективами физической культуры») разработана оценка уровней организации труда и управления произ-

водственными коллективами физической культуры, выявляется зависимость результатов работы коллективов от уровня управления ими, описана технология управления передового коллектива физической культуры «Аэрофлот» г. Новосибирска, даются обоснования программы повышения квалификации инструкторов и рекомендации по ее проведению.

Материалы главы V («Обсуждение результатов исследования») посвящены выявлению организационных резервов в кадровой, технологической, информационной, технической структуре управления производственными коллективами физической культуры. Рассматриваются внешние и внутренние организационные резервы и пути их реализации.

#### РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Изучение литературных источников, передового опыта управленческой деятельности свидетельствует о том, что повышение уровня управления трудовыми коллективами ведет к значительному росту производительности труда. Методологической основой совершенствования процессов управления являются принципы научной организации управленческого труда, сформулированные В. И. Лениным. Функциональная деятельность производственных коллективов физической культуры также базируется на этих ленинских принципах. Автор анализирует процессы управления в данных коллективах с позиций принципов демократического централизма, партийности, идейности, научности, планомерности, учета и контроля, стимулирования, кадровой политики, сочетания государственных и общественных начал в физкультурном движении, территориально-отраслевого, а также рациональных форм, методов и приемов труда, непрерывности, ритмичности, параллельности, цикличности, системности, разделения и кооперации труда.

В диссертации рассматриваются цель, задачи, функции и их реализация в центральных секциях, цеховых физкультурных организациях и в коллективах физической культуры в целом. Совокупность всех функций коллектива физической культуры определяет содержание управления и конкретизирует задачи органа управления. Эти задачи состоят в разработке планов, организации их выполнения, осуществлении контроля для того, чтобы реализация планов происходила в соответствии с намеченными сроками.

Управление коллективом физической культуры представляет нечто иное, как процесс переработки информации и состоит из трех основных этапов: сбор информации о состоянии объекта, ее переработка и выдача командной информации. Во всех случаях информация должна быть необходимой, своевременной, полной, носить циклический характер. В противном случае, трудно осуществить годовой управленческий цикл, включающий в себя такие

функции, как анализ, планирование, организация, контроль, регулирование. В большинстве коллективов физической культуры процесс получения информации о ходе учебно-тренировочного процесса, сдаче норм комплекса ГТО, сборе членских взносов, проведении спортивных соревнований и др. нарушен. Поэтому автор предлагает содержание ежедневной, еженедельной, ежемесячной, полугодовой и годовой информации. В диссертации выявляются информационные связи и их содержание с руководящими и общественными организациями, разработана схема внешних и внутренних информационных связей аппарата управления коллективом физической культуры. Наблюдается дублирование, многоступенчатость в прохождении информации, что приводит к большим искажениям, параллельности учета, отсутствию определенной периодичности в поступлении и стандартных (унифицированных) форм документов. Все эти проблемы существенно влияют на эффективность управления коллективами физической культуры. Автором выдвигаются некоторые принципиальные методические соображения по перечню, содержанию, периодичности обмена информацией между коллективом физкультуры и другими организациями. Их лейтмотивом является мысль о необходимости внедрения таких форм информации, чтобы они могли играть в управлении коллективами физической культуры оптимизирующую роль. Последовательность действий аппарата управления при осуществлении годового управленческого цикла коллектива физической культуры должна выглядеть следующим образом: сбор внутренней и внешней информации, анализ итогов года с последующим определением целей, задач на предстоящий год с учетом показателей пятилетнего плана, планирование работы коллектива на следующий год, организации коллектива на выполнение годового плана, контроль за уровнем его выполнения, анализ данных учета и контроля, корректировка плана при имеющихся отклонениях в его выполнении, оценке эффективности управленческого цикла (сборе информации о подведении итогов работы за год). В ходе исследования функций годового управленческого цикла были получены следующие результаты. Выявлено, что функция анализа реализуется в 42% коллективов физической культуры. Работники управления затрудняются правильно сделать анализ итогов, вскрыть недостатки, сформулировать цели коллектива на следующий год. В диссертации разработаны цель, задачи, содержание, этапы и методика проведения анализа.

Исследование показало, что во всех коллективах физической культуры в результате нечеткой постановки целей и задач на низком уровне находится подготовка общественных кадров, вовлечение работников предприятия в члены ДСО, подготовка массовых спортивных разрядов, сбор членских взносов. Такое положение дел на практике не позволяет разработать эффективный план работы коллектива физкультуры на год.

Анализ практики планирования деятельности производственных коллективов физкультуры проводится на основе факторов, характеризующих систему планов работы, формы, содержание, технологию разработки, факторы, обуславливающие состояние планирования. Выявлено, что 66% коллективов физкультуры имеют планы на пять лет, год, квартал, 30% — дополнительно к этому используют месячные планы, 12% — на неделю.

Несмотря на определенный положительный опыт планирования, накопленный производственными коллективами физкультуры, вместе с тем слабо реализуются основные принципы планирования: комплексность, перспективность, непрерывность, направленность на объект управления. Недостаточно используются месячные и недельные планы работы. Планы работы коллектива не отражают всех функций, не увязываются с планами руководящих спортивных организаций. В 24% коллективов физкультуры планирование развития физической культуры еще не стало составной частью плана социального развития предприятия. Технология планирования не предусматривает четкой системы организационных мероприятий, в условиях которой обеспечивалось бы единство разработки, реализации планов, контроля и проверки исполнения за выполнением поставленных задач.

В большинстве коллективов физической культуры работники затрудняются точно рассчитать работу по времени, определить сроки начала и окончания работ, что свидетельствует о слабом знании ими научных основ планирования управленческого труда. В определенной мере это объясняется отсутствием обоснованных рекомендаций по научной организации труда работников в коллективах физической культуры. Возросшие задачи требуют наличия системы перспективного, текущего и оперативного планирования, разработанной на основе всестороннего анализа информации, реального и четкого определения целей, задач, средств их решения.

С позиций системного подхода в диссертации определены виды планирования, разработаны структура и содержание годового организационного плана работы коллектива физкультуры.

Анализ распределения обязанностей среди работников показывает, что в 88% коллективов физической культуры отсутствуют должностные инструкции, что приводит к самотеку и текучке в работе. Имеются различия в численности штата работников в коллективах физической культуры. Слабо применяются методы организационного воздействия.

Все эти факторы существенно снижают эффективность работы в коллективах физической культуры.

В диссертации предлагается форма должностной инструкции штатным работникам, технологический процесс выполнения отдель-

ных мероприятий. Исследованы методы организационного воздействия: организационного регламентирования, нормирования, распорядительного воздействия, рассматриваются методы материального и морального стимулирования. В исследовании выявлена степень использования названных методов в коллективах физической культуры, проведена оценка методов управления, выявлены причины их слабого использования.

Исследование контроля и проверки исполнения проводится с позиций их направленности на объект управления, содержания, форм, видов, периодичности, методов проведения контроля. Установлено, что основные направления контроля со стороны государственных и общественных организаций за деятельностью коллективов физической культуры соответствует главным задачам, стоящим перед коллективами. Однако объем контроля и уровень его действенности не обеспечивают качественного выполнения задач в отдельных сферах его деятельности. Отсутствие периодичности и динамики проведения контроля, различная оценка итогов работы одних и тех же коллективов не позволяют вскрывать причинные связи, сделать качественный анализ и на основании его выявить резервы и разработать необходимые рекомендации по устранению причин, породивших недостатки. В связи с тем, что контроль не планируется, функция регулирования фактически не получает сведения для исправления, а это приводит к разомкнутости цикла. Автором предложены содержание, периодичность, виды, формы и методика проведения контроля. В частности, разработаны три вида проведения контроля: тематический, фронтальный, персональный. Предложены формы осуществления контроля: видео-обобщающая и комплексно-обобщающая.

В процессе исследования и обобщения полученного материала нами предложена схема управленческого цикла: «Рабочий год коллектива физической культуры».

Под управлением коллективов физической культуры мы понимаем систему скоординированных мероприятий государственных и общественных руководящих спортивных организаций, органа управления коллективом, комсомольской, профсоюзной, партийной организаций, администрации предприятия, осуществляемых по определенной технологии, различными методами, к определенному моменту времени, направленных на коллектив с целью наиболее полного удовлетворения физкультурно-спортивных потребностей трудящихся предприятия и членов их семей.

В диссертации отводится значительное место взаимодействию этих организаций. Особое место в этом процессе занимает инструктор производственного коллектива физической культуры, выполняющий 60% всей организационной работы. Изучение документации ряда ДСО Новосибирской и Кемеровской областей показыва-

ет, что 73,7 проц. работающих инструкторов специального образования не имеют. Значительная часть этих кадров (71,8 проц.) имеет стаж от одного до трех лет. Отсутствие специальных знаний и опыта приводит к тому, что в их работе наблюдается низкий уровень организации труда. Основными причинами текучести являются: неудовлетворенность трудом (77 проц.), остальные 23 проц. уволенных связаны с переходом на другое место жительства, выход замуж (женитьбу), рождение ребенка и др. Данные исследования свидетельствуют о том, что труд инструктора отличается большой сложностью. Он выполняет около 70 видов различных работ, поэлементный анализ которых приводится в диссертации.

Изучение затрат рабочего времени показывает, что продолжительность рабочего дня для большинства инструкторов составляет 9—12 часов. Для проведения соревнований инструктор часто использует воскресные дни. Совершенствуя структуру затрат рабочего времени инструктора, прежде всего следует увеличить удельный вес затрат на выполнение функций управления коллективом физической культуры, на работу с общественным активом. На основе анализа содержания его труда в диссертации разработано положение об инструкторе.

В ходе исследования необходимо было выявить наиболее рациональные рабочие характеристики организации управления производственными коллективами физической культуры. Исследованы 23 параметра, каждый из которых включал три уровня организации управления (характерные для большинства коллективов, применяемые в передовых коллективах и предлагаемые нами). В результате экспертной оценки были получены средние показатели для групп: 3,12; 3,94 и 4,84.

Третий уровень мы использовали для разработки программы повышения квалификации инструкторов. Был проведен педагогический эксперимент по повышению квалификации инструкторов. На основе полученных материалов разработана программа, рассчитанная на 32 часа. Она включает в себя цикл лекций по научному управлению коллективом физической культуры (18 час.) и практические занятия по решению конкретных ситуаций (14 час.), охватывающих основные разделы практической деятельности коллектива. Ситуации подразделяются на три группы: ситуация-инцидент, ситуация в форме исполнения ролей, ситуация-иллюстрация. Проведение занятий по такой программе показывает высокую активность и улучшение качества подготовки инструкторов.

Для совершенствования организации управления производственными коллективами физической культуры разработана комплексная оценка уровня организации труда и управления. При этом использовались некоторые положения методик определения

и оценки уровней организации труда и управления педагогического труда и промышленных предприятий.<sup>1</sup>

Оценка включает семь основных направлений в работе органа управления коллективом физической культуры:

- 1) процесс управления и его планирование;
- 2) разделение и кооперация труда;
- 3) повышение квалификации кадров;
- 4) рационализация форм, методов и приемов труда;
- 5) совершенствование нормирования, учета и контроля;
- 6) совершенствование системы стимулов к труду;
- 7) совершенствование организации рабочих мест работников.

Выбор основных направлений для анализа и отбор определителей работ внутри каждого направления (всего 27) был проведен на основании литературных данных и интервью с работниками коллективов физической культуры. Для выявления соответствующих характеристик подбирались примерные оценки с выделением в них по каждому определителю четырех уровней, которые располагались по балльной шкале из 10 интервалов. За единицу принята максимальная оценка. Остальные оценки размещаются от единицы до нуля и включают следующие уровни деятельности: оптимальный (0,81—1,0), допустимый (0,51—0,8), критический (0,31—0,5), недопустимый (0,1—0,3).

Сумма оценок по всем определителям составляет уровень организации труда и управления в каждом коллективе и средние оценки во всех коллективах физической культуры. Данные свидетельствуют о том, что в 23% коллективов физкультуры организация труда и управления находится на недостаточном уровне и составляет 0,27 балла, в 70% коллективов — на критическом уровне (0,31 балла), в 7% — на допустимом уровне и составляет 0,55 балла. Ни один из 27 определителей не получил среднюю оценку, равную по величине оптимальному уровню соответственно критериям по балльной шкале. Это говорит о больших резервах и возможностях в совершенствовании организации труда и управления в коллективах физической культуры. Выявлена закономерность, что коллективам физической культуры, имеющим высокий уровень организации труда и управления, присущи более высокие показатели итогов работы. Определены организационные резервы в производственных коллективах физической культуры.

**Внешние резервы:** разработка структуры типовых аппаратов управления и норм численности работников (соотношение инструкторов, тренеров, методистов производственной гимнастики, вспомогательного персонала); проведение переаттестации и деление

<sup>1</sup>И. П. Раченко. Научная организация педагогического труда.— М., Педагогика, 1972, с. 212—228. Оценка уровня организации труда и управления на судостроительных, машиностроительных и электромонтажных предприятиях отрасли.— М., ЦНИИТЭИС 1972, с. 3—16.

инструкторов по категориям; координация совещаний, соревнований, контроля и проверки исполнения в масштабе областных, городских организаций; обеспечение коллективов спортивным инвентарем и техникой по обслуживанию спортивных сооружений; установление периодичности обмена информацией между коллективами физической культуры и руководящими организациями; накопление образцов управления и др.

**Внутренние резервы:** улучшение методов организаторской работы, распределение обязанностей; укрепление дисциплины труда; улучшение подготовки штатных и общественных кадров; совершенствование технологии управления коллективом; внедрение средств оргтехники; организация методических кабинетов, увеличение к.п.д. загрузки спортивных сооружений; улучшение стимулов к труду, совершенствование информационных процессов; формирование рациональной структуры деятельности и затрат рабочего времени; установление рационального режима труда и отдыха; обмен опытом работы и др.

Выявленные организационные резервы показывают, что эффективность процесса управления производственными коллективами физической культуры определяется многими факторами внешнего и внутреннего характера. Реализация этих резервов зависит не только от коллективов физической культуры, но и от всех звеньев системы областных (городских) комитетов по физической культуре и спорту.

#### **ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ**

1. Результаты проведенного исследования с позиций научной организации управленческого труда показывают, что возросшие задачи по развитию физической культуры на современном этапе вступают в противоречие с уровнем организации управления производственными коллективами физической культуры.

2. Исследования показали целесообразность регламентирования по времени сроков прохождения информации между руководящими организациями и коллективами физической культуры за счет сокращения многоступенчатости в ее прохождении, разработки единой системы мероприятий в масштабе областных (городских) спортивных организаций, исключая дублирование и параллелизм в работе; определения сроков действия документов, внедрения стандартных (унифицированных) документов.

3. Экспертной оценкой доказана более высокая эффективность в управлении коллективом физической культуры при получении ежедневной, еженедельной, ежемесячной, полугодовой и годовой информации; при этом необходимо четкое определение содержания, путей прохождения, видов и источников информации, прове-

дение анализа и контроля ее надежности, объективности, своевременности.

4. Годовой управленческий цикл более чем в 50% коллективов физической культуры нарушен, в результате чего они выходят из-под управляющего воздействия. Рабочий год следует начинать и заканчивать анализом, выявляя при этом причины, породившие недостатки и принимая меры к их устранению. Анализ целесообразно проводить в 5 этапов: первый — сбор необходимого фактического материала для подведения итогов за год; второй — нахождение факторов, оказывающих положительное или отрицательное влияние на результаты работы; третий — вскрытие взаимосвязей между факторами, а также между ними и конечным итогом работы; четвертый — определение причин появления недостатков в работе; пятый — обобщение, формулирование выводов по итогам работы за год, выработка рекомендаций по устранению причин, вскрытых во время анализа.

5. Контроль и проверка исполнения за деятельностью коллективов физической культуры еще несовершенны по своему содержанию, целевой направленности и технологии исполнения.

Можно рекомендовать следующие виды контроля:

— тематический — для проверки какого-либо участка работы, связанного с деятельностью целого коллектива;

— фронтальный — с целью глубокого и всестороннего изучения всех аспектов деятельности коллектива физической культуры;

— персональный — с целью проверки работы одного специалиста.

Любой из перечисленных видов контроля должен проходить через пять этапов:

- 1) предварительная подготовка к проведению контроля;
- 2) сбор данных в проверяемом коллективе;
- 3) подведение итогов работы;
- 4) организация выполнения мер, намеченных для ликвидации причин недостатков, обнаруженных в ходе проверки;
- 5) повторная проверка и оценка эффективности контроля.

6. На организацию труда инструктора оказывает влияние совокупность факторов: организационных, социально-психологических, экономических, технических, повышение квалификации, а также профессиональные знания и опыт в области научной организации управленческого труда.

7. Проведенная оценка по семи основным направлениям работы с позиций принципов научной организации управленческого труда показывает, что уровень организации труда и управления в 69% коллективов физической культуры находится в критическом состоянии. Возможны два пути повышения эффективности управления коллективами физической культуры:

- а) совершенствование технологии управления и интенсификация

трудовых процессов (реализация этого пути возможна при обучении, привитии умений и навыков работникам коллективов физической культуры на основе принципов научной организации управленческого труда);

б) гуманизация (создание более благоприятных условий для протекания трудовых процессов).

8. Основные организационные резервы находятся в кадровой, технологической, организационной, информационной, материально-технической сферах деятельности коллективов физической культуры.

9. При повышении квалификации инструкторов физической культуры теоретические занятия по научному управлению следует дополнять активными методами, обменом опытом работы, стажировками в передовых коллективах. Необходимо разрабатывать и накапливать образцы конкретных ситуаций для последующего их использования в обучении кадров.

10. Использование выявленных в исследовании факторов и организационных резервов в работе коллективов физической культуры предприятий позволяет более успешно решать задачи развития физической культуры и спорта на производстве.

9062

#### СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

1. Кржечковский О. А., Володарский Б. И., Носов И. А. Свободное время и проблемы активного отдыха.— В кн.: Физическая культура и свободное время. М., ВЦСПС, Комитет по физической культуре и спорту при Совете Министров СССР, ВНИИФК, 1972, с. 25—27.

2. Носов И. А. К вопросу повышения квалификации инструкторских кадров коллективов физкультуры.— В кн.: Организация и формы массовой физкультурной работы. (Сборник научных трудов). Л., Комитет по физической культуре и спорту при Совете Министров РСФСР, ЛНИИФК, 1974, с. 58—63.

3. Носов И. А. Анализ содержания работы аппарата управления коллектива физкультуры и спортивного клуба.— В кн.: Методика подготовки квалифицированных спортсменов. (Сборник научных трудов). Л., Комитет по физической культуре и спорту при Совете Министров РСФСР, ЛНИИФК, 1974, с. 143—149.

4. Носов И. А. Исследование деятельности инструктора производственного коллектива физической культуры.— В кн.: Физкультурно-массовая работа и управление физкультурным движением. (Сборник научных трудов). Л., Комитет по физической культуре и спорту при Совете Министров РСФСР, ЛНИИФК, 1978, с. 147—156.

5. Носов И. А. Методика проведения семинара по повышению квалификации инструкторов производственных коллективов физической культуры.— В кн.: История физической культуры и спорта, управление физкультурным движением. (Сборник научных трудов). Алма-Ата, Министерство высшего и среднего специального образования Казахской ССР, Казахский Государственный институт физической культуры, 1978, с. 33—37.

Сдано в печать 28.01.81. Объем 1 п. л. Заказ 24. Тираж 100. Бесплатно.  
Типография № 4. Ново-сибирск, Немировича-Данченко, 7.