

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ М.П.ДРАГОМАНОВА
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Л.В.Безкоровайна, Т.Б.Тищенко, Л.П.Сущенко

Основи менеджменту спорту

Київ
2008

УДК 378.016:796:658
ББК 65.050:75 р 30
Б 39

Рецензенти:

Доктор педагогічних наук,
професор, завдувач кафедри фізичного виховання та спорту
Національного педагогічного університету імені М.П.Драгоманова

Є.Т.Похоленчук

Доктор педагогічних наук,
доцент, завідувач кафедри теоретичних основ фізичної культури і туризму
Запорізького національного університету

А.П.Конох

Затверджено Вченою радою Інституту фізичного виховання
Національного педагогічного університету імені М.П.Драгоманова
(протокол №6 від 24.01.2008 р.)

Затверджено Вченою радою факультету фізичного виховання
Запорізького національного університету (протокол №8 від
2.02.2008 р.)

Безкоровайна Л.В., Тищенко Т.Б., Сущенко Л.П.

Б 39 Основи менеджменту спорту: Навчальний посібник. – К.: ТОВ “Козарі”, 2008. – 140 с.

Авторами запропоновано відомості щодо основних положень та підходів управління в галузі “Фізична культура та спорт”. На основі системного підходу розглянуто загальні характеристики керівництва персоналом фізкультурно-спортивної організації, технології спортивного менеджменту та функцій його організаційного механізму. Подано тестові завдання, які дозволять здійснити оцінювання та контроль рівня знань студентів зі спортивного менеджменту. Навчальний посібник може бути використаний викладачами, студентами та аспірантами вищих навчальних закладів фізкультурного профілю, а також, широким колом читачів, які цікавляться цією проблематикою.

УДК 378.016:796:658
ББК 65.050:75 р 30

□ Безкоровайна Л.В., Тищенко Т.Б., Сущенко Л.П., 2008

ПЕРЕДМОВА

Необхідність реформ у галузі освіти зумовлена системною трансформацією українського суспільства та інтеграційними процесами, що відбуваються у світі. Здійснюючи реформу, Україна орієнтується на Європейський Союз, світове співтовариство. Недостатні темпи науково-технічного прогресу загрожують переходом до пасивних виробників і виробників другорядних технологій та продукції. Отже, необхідні рішучі дії, які змінили б ситуацію. Ними можуть стати освітні реформи, засновані на зорієнтованих у майбутнє принципах. В умовах швидкозмінного суспільства великого значення набуває не тільки висунення ідей і проблем, а й динамічне реагування на них, їх реалізація. У зв'язку з цим особливого значення набуває підготовка менеджерів нової генерації, від знань, умінь, компетентності яких значною мірою залежить економічний поступ країни. Зміни, які сьогодні відбуваються в динамічному економічному середовищі, та нові тенденції вказують, що вимоги до менеджерів постійно зростають, причому процес цей триватиме і в майбутньому. Завдання, які необхідно буде вирішувати менеджеру, створюють нові, більш виважені вимоги до його компетентності. З'являються зовсім нові аспекти підготовки менеджерів до професійної діяльності. Вони повинні враховувати суспільно-економічні умови, в яких працюватиме менеджер. Сучасні світові тенденції та зміни, що відбуваються у системі управління фізичною культурою та спортом, зумовлюють необхідність посилення вимог до професійної підготовки менеджерів, їхніх компетенцій, особистісних якостей.

Структура кожної із тем навчального посібника складається з питань, що викладені в компактній і доступній формі, а також з тестового матеріалу, розміщеного після кожного питання. Тести призначені для самоконтролю знань і формування навичків, пов'язаних з логікою мислення.

Теми курсу сформовані автором за модулями: модуль I – *“Основи менеджменту спорту. Сутність і характерні риси спортивного*

Основи менеджменту спорту

менеджменту”, модуль II – “Еволюція теорії і практики менеджменту”, модуль III – “Внутрішнє і зовнішнє середовище фізкультурно-спортивної організації”, модуль IV – “Основні функції спортивного менеджменту”, модуль V – “Структура спортивної організації і структура управління”, модуль VI – “Основи адміністрування у фізкультурно-спортивній організації”, модуль VII – “Конфлікти та їх вирішення у фізкультурно-спортивній організації”, модуль VIII – “Моделі і методи ухвалення рішень для усунення проблем у спортивній організації”.

Автори висловлюють щире подяку доктору педагогічних наук, професору, завдувачу кафедри фізичного виховання та спорту Національного педагогічного університету імені М.П.Драгоманова *Є.Т.Похоленчуку*, доктору педагогічних наук, доценту, завдувачу кафедри теоретичних основ фізичної культури і туризму Запорізького національного університету *А.П.Коноху* за цінні поради, *І.А.Христич* за змістовний переклад основного тексту.

МОДУЛЬ 1

ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ СПОРТУ. СУТНІСТЬ І ХАРАКТЕРНІ РИСИ
СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Менеджмент, його завдання і роль. Поняття про спортивний
менеджмент

Розподіл праці і розвиток виробничих відносин привів до виокремлення специфічних трудових процесів – процесів управління. Їх сутність зводиться до розробки і здійснення певних дій з боку суб'єкта управління на ті або інші об'єкти управління в процесі якоїсь цілеспрямованої діяльності. Звичайно, така діяльність здійснюється у деяких організаціях (підприємствах, фірмах та т. ін.), що були створені з цією метою.

Спільність завдань керівництва дозволяє формувати загальні закони управління, аналіз й узагальнення практики керівництва дає можливість, спираючись на ці закони, конкретизувати зміст управління в рамках науки управління (менеджменту).

Керівництво здійснюється у рамках єдиного процесу керування (кільця управління).

У буквальному перекладі з англійської “менеджмент” (manadement) звучить як “керування”.

Будь-яке управління відбувається всередині якоїсь організації. При цьому управляють: створенням цієї організації, взаємодією її частин, виробничим процесом, розвитком організації, її взаєминами з іншими суб'єктами ринкового середовища.

Незалежно від рівня управління розподіл праці неминує приводить до реалізації принципу: “хто виробляє – не управляє, хто управляє – не виробляє”.

Якщо у вас немає підлеглих, і ви організовуєте свою роботу самостійно, ви виробник.

Основи менеджменту спорту

Якщо ви керуєте підлеглими, то ви даєте завдання, проводите інструктаж, ділитесь досвідом, надаєте засоби, інформацію, делегуєте повноваження і контролюєте (підводите підсумки процесу).

Таким чином, ви не тільки керуєте людьми, але й повинні мотивувати їх дії.

Кожна помилка – це не тільки грошові витрати, але й розчарування, втрата потенціалу ваших співробітників.

Хоча менеджмент виник наприкінці XIX століття, усвідомили його роль тільки у 30-ті роки XX століття. Тоді ця діяльність стала професією, галузь знань – самостійною дисципліною, а соціальний прошарок менеджерів перетворився на впливову суспільну силу.

Управління – це наука і мистецтво водночас тому, що ви управляєте людьми з їх суб'єктивними особливостями.

Зупинимось на визначенні таких понять, як “менеджмент”, “управління”, “спортивний менеджмент”.

Менеджмент – це система методів управління в умовах ринку або ринкової економіки, які передбачають орієнтацію організації на попит і потреби ринку, постійне прагнення до підвищення ефективності виробництва з якнайменшими витратами, з метою отримання оптимальних результатів.

Управління – це процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для формулювання і досягнення мети організації.

Спортивний менеджмент – один із видів менеджменту й одна із галузевих сфер професійної управлінської діяльності в ринкових умовах; теорія і практика ефективного управління організаціями фізкультурно-спортивної спрямованості у сучасних умовах; вид управління, сутність якого полягає в оптимальному узгодженні індивідуальних зусиль працівників у процесі виробництва спортивних товарів і послуг.

Фізкультурно-спортивна організація (спортивна школа, спортивний клуб, спортивна команда з видів спорту, стадіон, спортивно-оздоровчий центр, спортивна федерація та т.ін.) розглядається як ключовий елемент, як *об'єкт*

Основи менеджменту спорту

спортивного менеджменту.

Продуктом діяльності фізкультурно-спортивних організацій є фізкультурно-спортивні послуги, а саме: спортивні видовища, програми фізкультурно-оздоровчих занять та спортивного тренування.

Роль менеджменту в організації важко переоцінити. Успішна діяльність фізкультурно-спортивних організацій в умовах гострої конкурентної боротьби вимагає знань механізмів ефективної роботи. Сьогодні уже ніхто не покладається тільки на удачу та інтуїцію. Благополуччя організації є результатом продуманої діяльності керівництва й персоналу.

Коли говорять про *менеджера*, то, перш за все, мають на увазі менеджера-професіонала, керівника, організатора, який отримав спеціальну професійну підготовку.

З появою фізкультурно-спортивних організацій виникли й посади керівників цих організацій.

Сьогодні в Україні роботу з фізичної культури і спорту проводять більше ніж 15000 різних спортивних організацій. Керівникам і персоналу цих організацій щодня доводиться вирішувати коло найрізноманітніших питань і проблем – від організації занять у групах з аеробіки, тренувань команд майстрів, до підготовки і проведення грандіозних спортивно-видовищних заходів, таких, як Чемпіонати світу й Олімпійські ігри. Тобто керівникам і персоналу всіх спортивних організацій доводиться займатися менеджментом.

Загальна мета спортивного менеджменту полягає у забезпеченні ефективного функціонування фізкультурно-спортивних організацій у сучасних ринкових відносинах.

Головним завданням спортивного менеджменту є забезпечення існування фізкультурно-спортивної організації на ринку. Це можливо за умови, якщо будь-яке рішення, що приймається, засвідчує про його економічну корисність. Керівництво повинно займатися ринковими дослідженнями, виявляти існуючі та прогнозувати майбутні потреби своїх реальних і потенційних споживачів; добре знати своїх конкурентів, тому що вони

Основи менеджменту спорту

встановлюють ті параметри, які необхідно перевершити. Ця складна робота називається *маркетингом*.

Отже, з огляду на вищезазначене, ми дійшли висновку, що загальне завдання спортивного менеджменту розгортається у конкретні завдання, одним з яких є *забезпечення маркетингу*.

Ще одним конкретним завданням є *забезпечення інновацій*. Фізкультурно-спортивна організація не зможе діяти в конкурентних умовах, якщо не буде розробляти нові послуги й товари більш високої якості, на більш оптимальних для клієнтів умовах, ніж конкурент. До поняття “*інновація*” належать як технічні розробки й дослідження, так і всі зміни в роботі фізкультурно-спортивної організації у бік покращення.

Організація роботи колективу фізкультурно-спортивної організації, тобто формування кадрів, встановлення системи взаємовідносин між людьми, сприяння розвитку персоналу, підвищення ефективності роботи працівників є теж дуже важливим *завданням* менеджменту. Якщо це завдання не виконується, співробітники не задоволені роботою й ефективність праці низька, стан фізкультурно-спортивної організації неминуче погіршується.

Отже, *головне завдання спортивного менеджменту* полягає у тому, щоб зробити інформацію, знання, досвід, нововведення *продуктивною силою*, що й забезпечить існування та успіх організації на ринку.

Сутність управління полягає в оптимальному використанні ресурсів (технології, інформації, кадрів, праці, капіталу) для досягнення встановлених цілей.

1.2. Організація – базове поняття менеджменту. Загальна характеристика організації

Організація складає основу світу менеджерів і взагалі є причиною існування менеджменту.

Організація – це група людей, діяльність яких координується для досягнення встановлених загальних цілей.

З цього визначення витікає низка вимог, яким повинна відповідати група, що вважає себе організацією:

- наявність не менше двох людей, які вважають себе часткою групи;
- наявність мети, що має бути загальною для всіх членів організації;
- наявність членів групи, які працюють разом для досягнення загальних цілей.

Основи менеджменту спорту

Взагалі менеджмент пов'язаний із *складними організаціями*, які мають набір взаємопов'язаних цілей.

Для визначення характеристики організації слід розглянути такі показники:

1. Ресурси організації. До них належать: кадри організації, капітал, матеріали, технологія, інформація, що є складовими внутрішнього середовища організації. Мета кожної організації передбачає перетворення різних ресурсів для досягнення встановленої мети.

2. Залежність організації від зовнішнього середовища. Організація повністю залежить від навколишнього світу, тобто зовнішнього середовища відносно ресурсів, відносно своїх клієнтів або споживачів. До складу зовнішнього середовища належать економічні умови певної країни, урядові акти, стан профспілок, дія конкуруючих організацій, попит і поведінка споживачів, а також суспільні погляди, техніка і технологія взагалі.

3. Розподіл праці в організації. Розрізняють *горизонтальний* і *вертикальний* принципи розподілу праці:

- *горизонтальним* розподілом праці є розподіл на підрозділи усередині організації, які паралельно функціонують. Складні великі організації здійснюють горизонтальний розподіл за рахунок створення підрозділів, які виконують конкретні специфічні завдання і які прагнуть досягти конкретних специфічних цілей. Такі підрозділи часто називають відділами або службами.

- *вертикальний* розподіл праці – це координація роботи складових частин організації: відділів, служб, різних підрозділів. Діяльність із координування роботи інших людей і складає сутність управління. Вертикальний розподіл праці утворює рівні керівництва. Виділяють керівників нижчої ланки, середньої ланки, вищої ланки.

4. Необхідність управління в організації. Для того, щоб організація могла досягти своїх цілей, завдання її підрозділів мають бути скоординовані за допомогою вертикального розподілу праці, тому процес управління є дійсно важливим для організації. У зв'язку із цим організація повинна призначати

Основи менеджменту спорту

керівників і визначати коло їх обов'язків та відповідальності.

Інтеграція підрозділів і рівнів управління уявляє собою *організаційну структуру*.

Організаційна структура спортивного менеджменту є відображенням особливостей суспільного розподілу праці та специфіки виконання конкретних функцій і методів управлінської діяльності.

Суб'єктами спортивного менеджменту виступають органи управління фізичною культурою та спортом і менеджери, що їх очолюють.

Організації бувають *формальними і неформальними*.

Формальними називають організації, що офіційно зареєстровані і діють на підставі існуючого законодавства та встановлених регламентів.

Оскільки в організації працюють люди, між ними виникають крім офіційно встановлених взаєностосунків різні неформальні стосунки.

Неформальні – це організації, що діють за рамками законодавства, до того ж групи виникають спонтанно, але люди взаємодіють між собою досить регулярно.

Неформальна організація існує у кожній формальній організації. Спортивний менеджер повинен навчитися управляти також і нею.

Сьогодні в Україні діють спортивні організації різних форм власності, із відмінними формами управління. Фізкультурно-оздоровча і спортивна робота ведуться:

- з боку держави (бюджетна сфера), установами загальної (навчальні заклади) і спортивної (ДЮСШ) освіти;
- у сфері підприємницької діяльності (тобто з метою отримання прибутку) діють ТОВ, ВАТ, ПП і підприємці без визначення юридичної особи;
- у сфері соціального самозабезпечення громадян (не бюджетні неприбуткові організації) – доброчинні фонди, суспільні об'єднання громадян.

Причому не має значення назва або торгова марка, під якою здійснюється діяльність. Важливою є сама форма реєстрації.

1.3. Спортивний менеджер: його місце і роль в організації.
Особливості управлінської праці

Спортивний менеджер є центральною фігурою фізкультурно-спортивної організації. Це людина, яка обіймає постійну керівну посаду та наділена правом

Основи менеджменту спорту

приймати рішення з певних видів діяльності організації. Менеджер є найманим управляючим.

Посада – це службове місце, що пов'язане з виконанням певних службових обов'язків та певною відповідальністю.

Робота спортивного менеджера полягає у тому, що він повинен: встановлювати цілі, будувати плани дій, організовувати роботу, зацікавлювати людей результатами цієї роботи, перевіряти процес роботи, передбачати наслідок своїх рішень.

Враховуючи вищесказане, можна визначити працю спортивного менеджера таким чином: *спортивний менеджер забезпечує виконання роботи*. Головне завдання менеджера полягає в ефективній організації роботи його підлеглих.

Діяльність спортивного менеджера має творчий, ініціативний характер. Тому можна говорити про мистецтво управління спортивного менеджера. Правила, закономірності роботи спортивного менеджера є лише вихідними у вдосконаленні стилю й організації його праці. Цей стиль створюється кожним самостійно.

Сфера діяльності спортивного менеджера дуже різноманітна. Так, окремі елементи управлінської діяльності властиві усім категоріям працівників фізичної культури і спорту – тренерам, викладачам, учителям з фізичної культури, інструкторам.

Мистецтво керівника фізкультурно-спортивної організації проявляється не тільки в координуванні, налагодженні комунікацій і напрямку роботи підлеглих, а й в умінні надавати їм право вирішувати питання, висловлювати й відстоювати власну думку, зберігаючи за собою функцію контролю.

До 80% проблем, що виникають у роботі менеджера, пов'язані з *людським фактором*.

Спортивний менеджмент як професія виник у зв'язку з появою керівників фізкультурно-спортивних організацій, тобто професіональних керівників.

Основи менеджменту спорту

Керівник – це людина, яка наділена повноваженнями ухвалювати управлінські рішення і здійснювати їх виконання.

Під роллю керівника мається на увазі набір певних поведінкових правил, що відповідають конкретній установі або конкретній посаді.

Основні ролі керівника, які він виконує в різні періоди своєї роботи, поділено на три загальні групи:

1. Міжособистісні ролі. Керівник спортивної організації виконує роль лідера, тобто він відповідає за мотивацію, набір, підготовку працівників та т. ін. Також керівник є сполучною ланкою між своїми працівниками. Головний керівник виконує роль єдиначальника – головного верховного керівника.

2. Інформаційні ролі. Керівник спортивної організації, який одержує різноманітну інформацію, використовує її згідно з метою фізкультурно-спортивної організації. Наступна роль керівника спортивної організації – розповсюдження інформації серед членів організації. Керівник виконує також представницькі функції, тобто передає інформацію про спортивну організацію у зовнішніх контактах.

3. Ролі з ухвалення рішень. Керівник спортивної організації виступає у ролі підприємця, розробляє і контролює різні проекти щодо удосконалення діяльності фізкультурно-спортивної організації. Також він виступає у ролі людини, яка усуває порушення в роботі спортивної організації. Керівник є розподільником ресурсів у своїй організації. До того ж, керівник спортивної організації – це особа, яка веде переговори від імені своєї організації з іншими.

Усі ці ролі керівника у сукупності визначають обсяг і зміст роботи менеджера фізкультурно-спортивної організації.

1.4. Рівні керування фізкультурно-спортивною організацією

Великі й складні фізкультурно-спортивні організації потребують виконання великого обсягу управлінської роботи. Завдяки її розподілу управлінської праці за горизонтальним і вертикальним принципами виконання буде ефективним.

Горизонтальний принцип розподілу праці застосовують при призначенні керівників на чолі окремих підрозділів, відділів.

Згідно з цим принципом виділяють керівників окремих структурних підрозділів, рівних між собою у правах (за видами спорту, за профілем фізкультурно-оздоровчих послуг).

Основи менеджменту спорту

Відповідно до вертикального принципу створюють ієрархії рівнів керівництва для координування горизонтально розподіленої керівної роботи з метою досягнення цілей фізкультурно-спортивної організації.

Вертикальний розподіл управлінської праці в фізкультурно-спортивній організації створює рівні керування.

Кожна спортивна організація має певну внутрішню структуру, до якої належать керівний орган, відділи, групи, команди тощо, тобто у кожній фізкультурно-спортивній організації існує певна ієрархія взаємостосунків. З позиції ієрархічності виділяють три рівні менеджерів, а саме:

1. Керівники нижчої ланки. Дана категорія керівного складу є найчисельнішою. Керівники цієї ланки здійснюють контроль за виконання виробничих завдань, за використання ресурсів фізкультурно-спортивної організації. До молодших керівників належать: тренери, інструктори, керівники відділів та ін. Робота керівників нижчої ланки є найрізноманітнішою, характеризується частими переходами від одного виду діяльності до іншого. Їм доводиться багато спілкуватись зі своїми підлеглими і дуже мало – зі своїм начальством. Ступінь відповідальності керівників нижчої ланки не дуже високий.

2. Керівники середньої ланки координують і контролюють роботу керівників нижчої ланки та передають оброблену інформацію керівникам вищої ланки. До неї належать такі посади, як керівники управлінь, самостійних відділів, завідувачі спортивних секторів, старші тренери та ін. Керівники середньої ланки є проміжною ланкою між керівниками вищої та нижчої ланок. Вони готують інформацію для рішень, що приймаються на вищому рівні управління, та передають їх у трансформованій формі (у вигляді конкретних завдань) керівникам нижчих ланок. Значна кількість часу керівників середньої ланки витрачається на спілкування з іншими керівниками середньої ланки та керівниками нижчої ланки. Керівники середньої ланки несуть значну частку відповідальності.

3. Керівники вищої ланки. Менш чисельна категорія. Вони відповідають за розробку і реалізацію стратегії організації, за ухвалення особливо важливих рішень. Серед керівників вищої ланки можна назвати: президентів спортивних шкіл і федерацій, генеральних директорів спортивних комплексів, віце-президентів корпорацій, директорів спортивних шкіл та ін. Робота керівника вищої ланки є дуже відповідальною, оскільки фронт роботи великий, а темп діяльності напружений. Їх робота, взагалі, належить до розумової діяльності. Вони постійно мають ухвалювати управлінські рішення (рис. 1.).

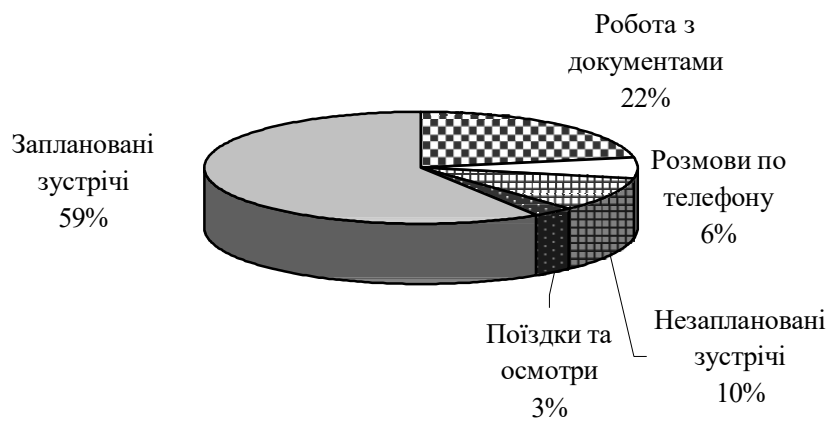


Рис. 1. Усереднений розподіл робочого часу керівника вищої ланки

Специфічними особливостями *управлінської праці* спортивного менеджера є те, що:

- вона являє собою розумову працю, яка складається з трьох видів діяльності: організаційно-адміністративної й виховної, аналітичної й конструктивної, інформаційно-технологічної;
- бере участь у створенні матеріального добруту та наданні послуг опосередковано, через працю інших робітників;
- предметом праці є інформація;
- засобом праці є організаційна та обчислювальна техніка;
- результатом праці є управлінське рішення.

1.5. Модель сучасного спортивного менеджера

Зміни в суспільстві, економіці, технологіях вимагають нового осмислення поняття *керівництва фізкультурно-спортивною організацією*, переформулювання професійних характеристик керівника, які є необхідною умовою ефективної управлінської діяльності в сучасних ринкових умовах.

Сьогодні в Україні, під час перехідної економіки, на ринку праці виникає підвищений попит на менеджерів в усіх сферах та галузях господарської діяльності, у тому числі й у галузі фізичного виховання та спорту.

Основи менеджменту спорту

Згідно з вимогами сьогодення, сучасному менеджеру мають бути властиві певні комунікативні здібності; уміння налагоджувати стосунки та здійснювати керівництво людьми; психологічні якості гнучкої та ситуаційної поведінки; професійні знання, уміння й навички, які забезпечують успіх діяльності, у тому числі соціологічні, педагогічні, економічні та психологічні знання.

Розглянемо більш детально *складові* моделі сучасного спортивного менеджера.

Сучасний керівник фізкультурно-спортивної організації повинен керуватися такими *принципами*:

1. *Орієнтація на людей*, оскільки люди – це найважливіший життєвий ресурс організації.

2. *Дух суперництва*, тобто вміння досягати успіху в умовах гострої конкуренції.

3. *Зовнішня перспектива* – здатність вступати у союзи і досягати підтримки ззовні, з боку ключових фігур.

4. *Орієнтація на системи*, тобто системне управління як рішення завдання диригування “інформаційним оркестром”.

5. *Гнучкість і здатність ухвалювати рішення в умовах невизначеності*.

6. *Орієнтація на майбутнє*.

Для успішного виконання своїх професійних функцій, спортивний менеджер повинен:

- *Володіти певними знаннями й уміннями*. Спортивний менеджер повинен знати закономірності функціонування ринкової економіки, теорію і практику сучасного менеджменту фізичної культури та спорту, форми і методи мотивації людей, теорію організації та методи моделювання організаційних структур господарювання, методи комплексного аналізу результатів діяльності організації. Спортивний менеджер повинен знати діюче законодавство й основи правового регулювання керівництва будь-якої галузі народного господарства та його сфер. Спортивний менеджер повинен уміти нестандартно мислити,

Основи менеджменту спорту

знаходити необхідні рішення в умовах високого ступеню ризику, здійснювати бізнес-проектування, розробляти, корегувати й реалізовувати бізнес-план, здійснювати маркетингові дослідження, прогнозувати розвиток фізкультурно-спортивної організації з урахуванням потреб ринку; уміти володіти собою.

- Мати відповідні особисті якості. Серед них такі: широкий кругозір; професіоналізм і творчий підхід до роботи; ініціативність та винахідливість; упевненість у собі й цілеспрямованість; комунікабельність та прагнення працювати в колективі і з колективом; самовладання та стресостійкість; психологічна здатність впливати на людей; відповідальність і моральна надійність; внутрішня потреба до саморозвитку та самоорганізації; віра у свої здібності й успіх.

- Керуватися етичними нормами. Спортивний менеджер у своїй діяльності керується загальновизначеними правилами і нормами: прямувати методами чесної конкуренції; не використовувати “брудні гроші”; виконувати дані обіцянки і дотримуватися сказаного слова; не маніпулювати людьми; бути вимогливим, але не ображати достоїнство інших; проявляти вихованість та гарні манери.

- Мати навички і здібності ефективно керувати. На ефективність керівництва впливають: здатність управляти собою; прагнення до постійного власного росту; здатність приймати непопулярні, але виправдані згідно з ситуацією рішення; знання сучасних керівних підходів; навички й наполегливість у вирішенні питань; здатність впливати на оточуючих; здатність навчати підлеглих.

- Долати обмеження саморозвитку. Серед таких недоліків можна виділити: невміння управляти собою; нечіткі особисті цілі й цінності; недостатність навиків вирішувати проблеми; недостатність творчого потенціалу; невміння впливати на людей та навчати їх; нерозуміння особливостей і процесів управління; слабкі керівні навички.

Сучасне економічне життя характеризується зростанням й ускладненням процесів і проблем, що здійснюються, постійною боротьбою за ринки збуту,

Основи менеджменту спорту

ресурси та прибуток, проблемами використання найманих робітників, стресами й невизначеністю в роботі організацій з фізичної культури та спорту, зміною традиційних цінностей. Тому вимоги до сучасного спортивного менеджера підвищуються. Він має бути здатним ефективно управляти собою і своїм часом, бачити власні цінності й власні цілі, підтримувати власний ріст та розвиток, швидко й ефективно вирішувати проблеми, гнучко реагувати на зміни ситуацій, використовувати сучасні управлінські прийоми і підходи відносно своїх підлеглих, створювати і вдосконалювати групи людей, здатних до винахідливості та результативності в роботі.

МОДУЛЬ II

ЕВОЛЮЦІЯ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ

2.1. Основні періоди розвитку менеджменту

Практика управління має історичне минуле, навіть первісні люди жили організованими групами.

Будь-яка організована людська діяльність припускає існування об'єкта і суб'єкта управління.

У Стародавній Греції Платон висловлював думку про необхідність спеціалізації виробничих процесів. Аналізуючи діяльність керівників різних галузей, Сократ визначив загальне, що складає основу їх праці.

У Стародавньому Римі Катон Старший радив власнику землі подивитися, як далеко просунулася робота, що зроблено і що залишилося зробити і після цього вимагати від керівника звіт про виконану роботу і пояснення, чому частина роботи не виконана. Радилося також надавати керівнику план роботи на рік.

Значний внесок у розвиток управління як науки належить італійському державному діячеві Макіавеллі (1469-1527).

На думку Макіавеллі, мудрість правителя залежить від того, які люди його оточують, чи зумів він розпізнати їх здібності та утримати їх відданість. Також Макіавеллі відзначав, що є один безпомилковий спосіб, завдяки якому можна дізнатися про те, яким є помічник. Якщо він піклується більше про себе, ніж про державу, скрізь шукає вигоду для себе, він ніколи не буде гарним помічником для свого господаря.

Людство тисячоліттями накопичувало досвід управління.

Перший період розвитку теорії та практики управління називають *стародавнім*. Цей період вважається найдовшим (9-7 тис. років до н.е. й приблизно до XVIII століття).

Основи менеджменту спорту

Другий період – індустріальний (1776-1890 рр.). Значний внесок у розвиток уявлень про державне управління в цей період зробив Л.Сміт, який проаналізував різні форми розподілу праці.

Формування багатьох сучасних напрямків менеджменту здійснено завдяки внеску розробок Р.Оуена. Його ідеї гуманізації управління виробництвом, визнання необхідності навчання працівників, поліпшення умов їх праці та побуту залишаються досить актуальними.

Третій період визначають як період *систематизації* (1956-1960 рр.).

Наука управління є динамічним процесом. В умовах економічного життя, що швидко змінюється, завжди спрацьовував досвід, набутий упродовж минулого періоду. Життя вимагало знаходження більш систематизованих підходів до процесу управління. З появою великих за масштабом типів виробництв та необхідністю забезпечення роботою великих груп людей, індивідуальні власники виявилися не здатними спостерігати за діяльністю всіх працівників. З цією метою навчали кращих працівників, які на робочих місцях представляли інтереси власника. Це й були перші менеджери.

Появою “школи людських відносин” ознаменувалися 30-ті роки ХХ століття. Значний внесок у розвиток цієї школи зроблено дослідниками у 40-60-ті роки. Упродовж цього періоду було розроблено декілька теорій мотивації.

Четвертий період називають *інформаційним* (з 1960 р. до сьогодення). Теорії управління, які виникли в ці роки, розроблені представниками кількісної школи, так званої “управлінської”.

Її поява пов'язана з впливом на теорію управління математики, кібернетики, статистики. Тому характерною рисою представників цієї школи є спрямованість на використання в процесі управлінні економіко-математичних методів.

2.2. Школа наукового управління (1885-1920 рр.)

Школа наукового управління пов'язана з роботами Ф.Тейлора, Франка і Ліліан Гілбрет, Генрі Ганта.

Сучасна наука управління визнає основоположну роль Фредеріка Уінслоу Тейлора (1856-1911 рр.).

Американський інженер, відомий як творець наукового управління, – “тейлоризму” – багато років свого життя присвятив збільшенню продуктивності праці робітників.

Суть методу, який запропонував Ф.Тейлор, полягала у дослідженні та

аналізі процесу праці; розчленуванні цього процесу на окремі операції і прийоми; виборі якнайкращого способу виконання операцій упродовж мінімального часу.

Методи Тейлора лягли в основу технічного нормування праці та її наукової організації.

Запропоновані Ф.Тейлором пропозиції щодо організації заробітної плати мали революційний характер.

Наведемо ці пропозиції:

- заробітну плату слід платити людині, а не місцю її роботи;
- встановлення розцінок повинно будуватись на точному знанні, а не на припущеннях;
- розцінки, засновані на точному знанні, мають бути одноманітними;
- завдяки встановленим таким чином розцінкам товари, що виробляються, будуть дешевшими, а робітники отримають вищу заробітну плату на відміну від звичайної;
- заробітна плата, заснована на точному знанні, створює кращих робітників, знищує причини навмисної повільності в роботі, пробуджує інтерес робітників і підприємців до співробітництва.

Тейлор та його сучасники фактично визнавали роботу з управління як певну спеціальність.

Ф.Тейлор виокремив 4 групи управлінських функцій:

- вибір мети;
- вибір засобів;
- підготовка засобів;
- контроль результатів.

Значний внесок у становлення руху наукового управління зробили Франк і Ліліан Гілбрет.

Їх дослідження спрямовані на пошук шляхів щодо підвищення ефективності праці. Вирішення цього питання дослідники вбачали в удосконаленні ручних операцій, використанні спостереження, вимірів,

мікрохронометражу.

Подружжям Гілберт був розроблений метод аналізу мікрорухів працівника.

Франка і Ліліан Гілбрет визнають як провідних консультантів свого часу з промислової ефективності.

Гаррінгтон Емерсон (1853-1831) визнавав застосування наукової організації праці у будь-якій людській діяльності.

Емерсон розробив комплексний, системний підхід щодо організації управління.

“Дванадцять принципів продуктивності” є відомою його книгою.

Принципи Гаррінгтона Емерсона є такими:

- точно встановлені цілі;
- здоровий глузд;
- компетентна консультація;
- дисципліна;
- справедливе ставлення до персоналу;
- оперативний, надійний, повний, точний і постійний облік;
- диспетчерування;
- норми і розклад;
- нормалізація умов;
- нормування операцій;
- написані стандартні інструкції;
- винагорода за продуктивну працю.

Провідними принципами Г.Емерсон вважав *точно встановлені цілі і здоровий глузд*.

Положення “нколи наукового управління”, які визнаються основними:

1. Використання наукового аналізу для визначення кращих способів виконання завдань.

2. Відбір працівників для кращого вирішення завдань і забезпечення навчання цих працівників.

3. Забезпечення працівників ресурсами, потрібними для ефективного виконання завдань.

4. Систематичне і правильне використання матеріального стимулювання для підвищення продуктивності.

5. Виокремлення планування від інших видів робіт.

Отже, концепція наукового управління була переломним етапом, завдяки якому управління визнали як самостійну галузь наукових досліджень. Тобто, визнали появу нової науки, що виявляла методи і підходи, які ефективно могли використовуватись практиками для досягнення цілей організації.

2.3. Адміністративна (класична) школа (1920-1950 рр.). Принципи управління А.Файоля

Представники класичної школи (А.Файоль, Л.Урвік, Дж.Муні) мали безпосередній досвід роботи як керівники вищої ланки управління.

Основним внеском цієї школи є:

- розвиток принципів управління;
- опис функцій управління;
- систематизований підхід до управління.

Основним внеском Анрі Файоля в теорію управління є те, що він розглядав управління як універсальний процес, що складається із взаємозв'язаних функцій: планування й організації. Принципи, якими має керуватися адміністрація у своїй діяльності, Файоль перелічує у книзі “Загальне і промислове управління” (1916 р.).

Основи адміністрування Анрі Файоль розглядав як складову управління, що включає виробничу, комерційну, фінансову, кредитну, обліково-бухгалтерську функції.

В адміністративній функції управління Файоль виділив п'ять загальних елементів: *передбачення, планування, організація, координація і контроль*.

Основи менеджменту спорту

За А.Файолем принципи управління є такими:

1. *Розподіл праці.* Метою розподілу праці є виконання роботи, більшої за об'ємом і кращої за якістю, за тих же зусиль. Це досягається за рахунок скорочення кількості цілей, на які мають бути спрямовані увага і зусилля.

2. *Повноваження і відповідальність.* Повноваження – це право віддавати наказ, відповідальність – це протилежність, що її становить. Відповідальність виникає там і тоді, де і коли даються повноваження.

Основи менеджменту спорту

3. *Дисципліна.* Дисципліна є одним із завдань керівника. Дисципліна передбачає справедливе застосування санкцій.

4. *Сдиний начальник.* Працівник має отримувати накази лише від одного безпосереднього начальника.

5. *Сдність напрямку.* Кожна група, що діє у рамках однієї мети, повинна бути об'єднана єдиним планом і мати одного керівника.

6. *Підлеглість особистих інтересів загальним інтересам.* Інтереси одного працівника або групи працівників не повинні превалювати над інтересами організації.

7. *Винагорода персоналу.* Працівники за свою службу мають одержувати справедливу зарплату.

8. *Централізація.* Централізацією є спосіб організації окремих груп у спрямуванні на досягнення загальних цілей і плану. Вона залежить від ділової діяльності організації, проте у деяких випадках необхідним є розподіл праці. Централізація є справедливим ходом речей. Важливим є питання щодо правильної пропорції між централізацією і децентралізацією. Ця проблема полягає у визначенні міри, яка забезпечить кращі можливі результати.

9. *Скалярний ланцюг.* Скалярний ланцюг – це ієрархія керівних посад. Помилкою було б відмовитися від ієрархічної системи без певної необхідності в цьому, та ще більшою помилкою було б підтримування цієї ієрархії, коли вона завдає збитку інтересам бізнесу.

10. *Кад.* Розташування всього на своєму місці.

11. *Справедливість.* Справедливість – це поєднання людяності й правосуддя.

12. *Стабільність робочого місця для персоналу.* Високий рівень зміни кадрів знижує ефективність організації. Посередній керівник, який тримається за місце, безумовно, вважається кращим за видатного, талановитого менеджера, який швидко діє і не тримається за своє місце.

13. *Ініціатива.* Ініціатива означає розробку плану і забезпечення його успішної реалізації. Це надає організації сили та енергії.

14. *Корпоративний дух.* Союз – це сила, яка є результатом гармонії в роботі персоналу.

Значний вплив на відкриття і популяризацію внеску Файоля в теорію управління мав Ліндел Урвік. У своїх дослідженнях значну увагу він приділяв розробці принципів побудови формальної організації.

2.4. Школа “людських відносин” (1930-1950 р.) і школа поведінкових наук (з 1950 р.)

Поява руху з підтримки людських відносин виникла у відповідь на нездатність з боку представників наукового керування і класичної школи щодо усвідомлення людського фактору як основного елемента ефективної організації.

Значний внесок у розвиток цієї школи здійснили Мері Паркер Фоллет і Елтон Мейо.

М.П.Фоллет була першою, хто визначив менеджмент як “забезпечення виконання роботи за допомогою інших осіб”.

Видатні експерименти Е.Мейо, що проводилися у 1927 р. на заводах “Уеєстерн Електрик” у Хоторні, відзначили саме той момент в історії керування, коли почали враховуватися інтереси робітників.

Ці експерименти відкрили новий напрямок у теорії керування, який акцентує увагу на людському аспекті ефективності роботи.

У своїх роботах Е.Мейо наголошує на необхідності врахування психології людини, її психологічних особливостях.

На початку ХХ століття знання галузі психології не були пов'язані з проблемами трудової діяльності, а визнання людського фактора існуючими школами в галузі управління обмежувалося такими питаннями, як наявність матеріальної зацікавленості та встановлення формальних відносин супідрядності; наявність заробітної плати.

Експеримент, який провів Е.Мейо, був спрямований на визначення впливу умов роботи працівників на продуктивність їх праці. Результати експерименту виявилися настільки новими й незвичайними для того часу, що ознаменували початок нового напрямку в науці менеджменту.

У дослідженні брали участь дві групи працівників. Після проведення ретельного спостереження, асистенти Мейо виявили, що незалежно від характеру змін щодо умов роботи (зміни періоду відпочинку, збільшення

світла, зменшення світла та т. ін.), ці зміни завжди впливали на підвищення продуктивності праці як в експериментальній, так і в контрольній групах.

Унаслідок незвичайних результатів піддослідним було запропоновано зробити докладні інтерв'ю.

У підсумку дійшли таких *висновків*:

1. Піддослідним у приміщенні для експерименту було комфортно.
2. Запропонований новий вид контролю упродовж експерименту дозволяв випробуваним працювати вільно, без страху.
3. Піддослідні усвідомлювали, що беруть участь у важливому і цікавому дослідженні.
4. Виявилося, що випробувані здружилися між собою.

Мейо зробив відкриття, що пізніше було названо як ефект *Хоторна*, а саме: особливе ставлення, навіть погане, завдяки людському фактору може мати позитивні результати. У процесі експерименту, він виявив, що продуктивність праці є функцією робочих установок. Завдяки увазі, яка приділялась працівникам, вони відчували значущість свого статусу.

Після проведеного дослідження, Мейо зазначив про необхідність гуманного і поважного ставлення до працівників, як умови їх ефективної праці.

Дослідження, яке провів Хоторн, свідчать про те, що:

1. Ефективними стимулами для людини є не тільки гроші, а й соціальні та психологічні потреби.
2. У робочій групі важливою є не тільки організація виконуваної роботи, а й соціально-психологічна взаємодія працівників.
3. У будь-якому правильному плануванні управління не слід ігнорувати людський фактор.

Представник школи людських відносин Д.МакГрегор висунув *два підходи до організації керування*.

Перший заснований на застосуванні примусу та заохочення, другий – на створенні умов стимулювання у працівників ініціативи, винахідливості й самостійності у досягненні цілей організації.

Основи менеджменту спорту

Рекомендації “школи людських відносин” полягають у створенні сприятливих стосунків між керівниками та підлеглими, морального клімату в колективі, у наданні працівникам можливостей більше спілкуватися на роботі, у вивченні потреб працівників та проведенні консультацій з ними.

Серед визначних учених, які присвятили свої роботи питанню поведінкового напрямку, можна назвати: К.Арджиріса, Ф.Герцберга, Р.Лайкерта, Д.МакГрегора. Вони вивчали різні аспекти соціальної взаємодії, мотивації, влади і авторитету, питання зміни змісту роботи працівників та якості їх роботи.

Згідно з новим підходом працівникові необхідно було допомагати усвідомлювати власні можливості. Основний постулат, на якому наголошували вчені, свідчив, що правильне застосування науки про ставлення до людей, завжди буде сприяти підвищенню ефективності роботи працівника й організації взагалі. Але у деяких випадках цей підхід виявлявся неспроможним.

Внесок шкіл у теорію і практику менеджменту можна сформулювати таким чином:

1. Застосування прийомів керування щодо міжособистісних стосунків для підвищення ступеня задоволеності працівників і продуктивності їх праці.

2. Застосування наукових підходів в процесі керівництва і формування організації таким чином, щоб кожного працівника залучати до роботи відповідно з його потенціалом.

2.5. Сучасні школи менеджменту і сучасна система поглядів на спортивний менеджмент

Формування школи науки управління пов'язано з виникненням кібернетики та досліджень операцій, з використанням моделей.

Модель – це спрощений аналог досліджуваного реального об'єкта.

Модель відображає істотні властивості та полегшує розуміння складностей об'єкта, що моделюється.

Ключовою характеристикою школи науки управління є заміна словесних міркувань моделями, символами та кількісними значеннями. Використання в роботі комп'ютерів дозволяє конструювати більш складні моделі.

Завдяки формуванню *теорії прийняття рішень* розробляються:

- методи математичного моделювання процесів вироблення й прийняття рішень в організаціях;

Основи менеджменту спорту

- алгоритми вироблення оптимальних рішень із застосуванням теорії статистичних рішень, теорії ігор та т. ін.;
- кількісні прикладні й абстрактні моделі економічних явищ, у тому числі моделі відтворення, балансу витрат і випуску продукції, прогнозування науково-технічного й економічного розвитку.

Основні погляди на сучасну *систему спортивного менеджменту* є такими:

- фізкультурно-спортивна організація розглядається як відкрита система;
- успіх залежить від того, наскільки вдало фізкультурно-спортивна організація пристосована до зовнішнього середовища та його змін;
- спортивній організації має бути властиве постійне відновлення, пристосування до зовнішніх факторів, головним з яких є споживач;
- спрямування на людину, яка самореалізується; необхідність звернення уваги на такі фактори, як організаційна культура, різні форми демократизації керування;
- визнання соціальної відповідальності спортивного менеджменту як перед суспільством взагалі, так і перед окремими людьми, які працюють в організації;
- орієнтація на нову соціальну групу – когнітаріат, які відзначаються високим рівнем інтелекту.

Нову систему поглядів на управління розглядають як “тиху управлінську революцію”, тому що вона не руйнує сформовані системи й методи менеджменту, а, доповнюючи їх, поступово пристосовує до нових умов.

Вбачається, що *основними напрямками* розвитку спортивного менеджменту у ХХІ столітті мають бути:

1. Раціональне поєднання ринку та державного регулювання.
2. Широке використання стратегічного планування й управління в діяльності фізкультурно-спортивних організацій.
3. Постійне корегування цілей фізкультурно-спортивної організації як

реакції на зміни зовнішнього середовища.

4. Досягнення стратегічних та оперативних цілей фізкультурно-спортивної організації за рахунок оптимального розподілу матеріальних, трудових і фінансових ресурсів за основними напрямками діяльності організації.

5. Розробка нових методів і прийомів управління, що дозволять фізкультурно-спортивній організації більш гнучко пристосовуватися до швидких змін зовнішнього середовища.

6. Підвищення рівня кваліфікації та мистецтва спортивних менеджерів у керуванні фізкультурно-спортивною організацією.

7. Використання в практиці управління фізкультурно-спортивною організацією оптимальних рішень, обраних на основі ретельного аналізу, альтернативних варіантів проблеми.

8. Вдосконалення структур керівництва за рахунок більшої децентралізації функцій.

9. Постійна турбота про підвищення кваліфікації працівників фізкультурно-спортивної організації.

10. Максимальне використання інновацій, економіко-математичних методів.

11. Розвиток інформаційних систем, широке використання глобальних інформаційних мереж (Інтернет та т. ін.).

12. Залучення співробітників до керування фізкультурно-спортивною організацією.

МОДУЛЬ III

ВНУТРІШНЄ Й ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Внутрішнє середовище спортивної організації

Фізкультурно-спортивна організація існує у певному середовищі, яке впливає на її функціонування. Тому для ефективного управління фізкультурно-спортивною організацією необхідно уміти визначати вплив на організацію множини факторів середовища та передбачати результати цього впливу.

Фактори середовища називають *змінними*.

Розрізняють *внутрішні* і *зовнішні* змінні.

Внутрішні – це фактори, які знаходяться усередині фізкультурної організації. Тобто, вони знаходяться у полі зору спортивного менеджера.

Зовнішні – це фактори, які знаходяться ззовні фізкультурно-спортивної організації та сприяють або заважають її функціонуванню.

До внутрішніх змінних належать:

- цілі організації;
- структура;
- завдання;
- технологія;
- люди (персонал).

Мета – це конкретний кінцевий стан, якого намагається досягти організація.

Мета визначає напрям руху спортивної організації. Усі рішення керівництва спрямовані на те, щоб наблизити фізкультурно-спортивну організацію до цілі.

Головні загальні цілі спрямовані на:

- виживання;
- прибуток;

- перспективи.

Великі організації є багатоцільовими. Вони формують цілі у таких галузях:

- розробка нової продукції;
- якість послуг;
- підготовка кадрів та т. ін.

Цілі окремих підрозділів спортивної організації повинні бути злагожені між собою згідно з загальною метою.

Структура – це взаємостосунки рівнів управління і функціональних галузей, що побудовані таким чином, який дозволив би ефективно досягати цілей організації.

Структура організації повинна будуватись логічно, виходячи з цілей організації.

Структура може бути *пласкою* (горизонтальною) або *високою* (багаторівневою). Це залежить від сфери контролю, тобто кількості осіб, які є безпосередньо підлеглими одному керівнику.

Якщо керівник контролює велику кількість підлеглих, то *сфера його контролю широка*, а структура – *плоска*.

Якщо керівник контролює невелику кількість підлеглих, то *сфера його контролю вузька*, а структура – *висока*.

Сфера контролю і структура залежать від специфіки організації, її цілей та вирішуваних нею проблем.

Завдання – робота, яка повинна бути виконана встановленим способом і у встановлений термін.

Кожна посада включає низку завдань як необхідний внесок у досягнення цілей фізкультурно-спортивної організації.

Традиційно завдання поділяють на 3 категорії:

- 1) робота з людьми;
- 2) робота з матеріалами, сировиною;
- 3) робота з інформацією.

Основи менеджменту спорту

Наприклад, робота бухгалтера в основному пов'язана з інформацією, тренер у спортивній організації в основному працює з людьми.

Завдання характеризуються частотою повторення і часом виконання. Якщо завдання виконується за короткий час (декілька секунд) і повторюється багато разів на день, то така праця має монотонний характер.

Управлінська робота за своїми задачами характеризується різноманітністю, а час на її виконання збільшується від нижчого до вищого рівня.

Кюди – це найважливіша внутрішня змінна у світлі сучасних концепцій менеджменту.

Характеристиками особи, що впливають на її поведінку і діяльність, виступають: *статус особи; суспільно-функціональні ролі; ціннісні орієнтації; мотиви; характер; темперамент; потреби; здібності; очікування; сприйняття* тощо.

Усі внутрішні змінні взаємопов'язані, зміна однієї з них впливає на усі інші. Сукупність внутрішніх змінних утворює робоче середовище, яке за допомогою процесу управління пристосовується до потреб фізкультурно-спортивної організації.

3.2. Психологічний аспект спортивного менеджменту. Психологічна структура особистості

Для того, щоб успішно керувати людьми, уміти з ними взаємодіяти, слід знати, чим визначається поведінка окремих людей, поведінка людей в групах, а також уміти визначати характер функціонування спортивного менеджера в ролі лідера і його вплив на поведінку окремих людей і груп. Необхідними для спортивного менеджера є знання психології людини, врахування індивідуальних психологічних особливостей, що впливають на поведінку і діяльність особистості.

“Конструкція” особистості є дуже складною. Найпростішими особистісними властивостями вважають:

- статус особи;
- суспільно-функціональні ролі;
- ціннісні орієнтації.

Статус особи – це стан особи в суспільстві.

Основи менеджменту спорту

Інколи статус визначає поведінку людини. Так, визнання професійної майстерності, пошана колег формують впевненість людини у собі, відчуття власної гідності, самоповагу. Низький статус може впливати на внутрішні конфлікти особистості, на розлад людини з собою.

На поведінку людини впливає не тільки об'єктивний статус, але й суб'єктивний, тобто як людина сприймає свій стан у тій чи іншій групі людей.

Відповідно до статусу будується система суспільно-функціональних ролей.

Ролі – це способи поведінки людей, що відповідають прийнятим нормам і здійснюються залежно від їх статусу в суспільстві чи групі.

У своєму житті людина має безліч різних ролей: соціальні, професійні, міжособистісні та ін.

Ролева поведінка є дуже важливою в організації: цілі будуть досягнуті лише за умови правильного виконання кожною людиною своєї ролі.

Система суспільно-функціональних ролей, з одного боку, формує певні якості особистості, а з іншого – сприяє прояву безлічі особистих властивостей і якостей.

Властивості особистості формуються і визначаються *ціннісними орієнтаціями*.

Це переваги, які людина віддає певним сторонам дійсності. Переваги визначаються переконаннями, ідеалами, цілями особистості. Для багатьох людей робота є однією з життєвих цінностей. Колектив фізкультурно-спортивної організації сприймає цінності свого керівника. Керівники вищого рівня через властиві їм цінності регулюють етику поведінки підлеглих у колективі спортивної організації. У кожній фізкультурно-спортивній організації утворюється своя система цінностей, яка складає її етичний вигляд: звичаї та правила.

У структурі особистості є й більш складні за своєю природою властивості. До них відносяться: мотиви, характер, потреби, темперамент, здібності.

Мотиви – це причини поведінки людини, унаслідок яких вона діє саме так, а не інакше.

Мотиви визначають спрямованість поведінки особистості. Діяльність людини спонукається, зазвичай багатьма мотивами, але деякі переважають, підпорядковують інші. Від них залежить, які саме властивості і якості особистості будуть формуватися легше, швидше, а які – з великими труднощами.

Виділяють такі види спрямованості особистості: особиста, колективна і ділова. Якщо переважатиме одна з них, то це буде виявлятися у відповідній до цієї спрямованості групі якостей. Наприклад, ділова спрямованість буде виявлятися у таких якостях особистості, як цілеспрямованість, пунктуальність, принциповість, організованість та т. ін.

Характер – це стійка індивідуальна сукупність особливостей особистості, стійка система якостей, яка приводить до найтиповішої для неї поведінки в певних ситуаціях та обставинах.

Характер особистості формується як під впливом генетичних чинників, так і соціальних умов. Характер виявляється у ставленні до інших людей, до себе, до справи. Характер є пластичним і може бути вихований.

До певного типу характеру звичайно належить певний тип *темпераменту*.

Темперамент. Людина не народжується сформованою особистістю, що склалася, а стає нею поступово. Але ще раніше, ніж людина стане особистістю, у неї спостерігаються індивідуальні особливості психіки. Вони стійкі, надаються людині від народження і утворюють своєрідну психологічну основу, на якій згодом, залежно від її особливостей, зростають конкретні властивості певної особи. Ці природні властивості, що визначають динаміку психічної діяльності людини, є властивостями темпераменту.

Темперамент проявляється у реакції людини на обставини, на події, у мові, у вчинках, у рухах.

Людина з будь-яким темпераментом може досягти успіхів у роботі, тому що темперамент проявляється через характер. Характер можна виховувати і формувати.

Виділяють 4 типи темпераменту:

Сангвінік – енергійний, працездатний, товариський, активний, контактний, повний ініціативи; добре пристосовується до нового середовища, легко звикає до нових вимог; продумує і добре організовує діяльність, раціонально мислить, чітко ставить завдання, схильний до творчості, не любить одноманітної роботи, йому краще не доручати рутинну роботу. Для сангвініків характерною є певна схильність до лідерства. Їх здатність діяти цілеспрямовано, підпорядковуватися роботі, не ставити роботу в залежність від свого настрою створюють передумови для виконання організаторської діяльності. Людину з темпераментом сангвініка можна критикувати – він малочутливий до критики.

Холерик – як і сангвінік, відрізняється високою чутливістю до зовнішніх дій, збуджений і неврівноважений. Холерик настирний. Йому краще не доручати монотонних одноманітних видів робіт: вони його дратують. Оскільки емоційні прояви у холерика непередбачувані і він легко вступає у конфлікти, бажано не давати йому доручень, де потрібна витримка. Холерик швидше за інших орієнтується в ситуації, що змінюється, він винахідливий у суперечках і дискусіях; швидко адаптується до нових умов. Фахівці вважають, що людина з таким темпераментом добре виконує роботу в маркетинговій діяльності.

Флегматик – серйозна, завжди рівно і спокійно налаштована людина; важко пристосовується до нового виду діяльності; до нового оточення і людей звикає поволі; винятково настирна. Людина з цим типом темпераменту не дуже винахідлива, але дуже старанна. Флегматик неемоційний, але якщо вивести його з рівноваги, він може діяти напористо й агресивно. Такому працівнику можна доручати такі ділянки роботи, де виникають конфлікти і такі, де потрібна тривала напруга сил. Завдання краще давати у письмовій формі; нове він засвоює довго, але дуже ґрунтовно. Вважається, що кращі конструктори,

економісти, бухгалтери є флегматиками.

Меланхолік відрізняється високою емоційною чутливістю, глибиною емоцій при слабкому їх зовнішньому вияві; може бути ранимим, образливим. Тривала і сильна напруга викликає у нього уповільнення діяльності. Він швидко стомлюється. Людина з темпераментом меланхоліка проявляє наполегливість у подоланні труднощів. Найбільш продуктивною його праця стає у випадку, де потрібна висока чутливість, вдумливість, обережність. Занижена самооцінка ніби блокує реалізацію здібностей меланхоліка і часто є причиною його внутрішнього дискомфорту. У ставленні до інших людей меланхоліки, зазвичай, поведуться тактовно і чуйно. В умовах сприятливої та звичної обстановки, особливо у дружньому колективі, люди з темпераментом меланхоліка добре виконують доручену їм роботу.

Джерелом активності особистості є її *потреби*.

Потреба – це відчуття людиною потреби у чомусь (їжі, теплі, спілкуванні, владі та т. ін.), що викликає необхідність діяти певним чином.

Потреби як внутрішній психічний стан регулюють поведінку особи, визначають спрямованість мислення. Людина прагне задовольнити свої потреби. Залежно від того, задовольняються вони чи ні, людина відчуває стан напруженості або спокою, емоції радості або горя, задоволеність або незадоволеність.

Потреби людини є багатоманитними, але для кожної особи характерною є певна система потреб. Вона включає домінуючі потреби та підлеглі їм потреби. Домінуючі визначають основний напрям поведінки людини. Наприклад, людина випробовує сильну потребу в успіху. Усі свої вчинки і дії вона підпорядковує потребі. Потреби у пізнанні, спілкуванні, праці можуть бути підлеглими цій головній потребі в успіху. Спортивні менеджери повинні прагнути створювати ситуації, коли б задоволення потреб працівника приводило до реалізації цілей фізкультурно-спортивної організації.

Для керівника фізкультурно-спортивної організації велике значення мають такі аспекти індивідуальної поведінки працівників, як:

- здібності;
- обдарованість, схильність;
- очікування;
- сприйняття.

Ці чинники впливають на поведінку особистості.

Здібності частково пояснюються спадковістю (наприклад, інтелектуальні здатності і деякі фізичні дані). Зазвичай, здібності, у тому числі інтелектуальні, людина отримує з досвідом. При вирішенні питання, на яку посаду прийняти людину, яку роботу їй доручити, велику роль відіграють здібності, якими володіє ця людина.

Обдарованість – це таланти у певній галузі.

Схильність – потенціал людини відносно виконання будь-якої конкретної роботи.

Ці характеристики мають значення при вирішенні питання розвитку кадрів в організації фізкультурно-спортивного напрямку. Так, час і витрати на навчання працівника будуть даремними у випадку, коли керівник спортивної організації не зумів оцінити схильність працівника до певної роботи.

Очікування. Люди формують очікування щодо результатів своєї поведінки, ґрунтуючись на своєму минулому досвіді й оцінюючи поточну ситуацію. Їх праця буде більш ефективною за умови, якщо обрана поведінка в організації приведе до досягнення бажаних цілей або задоволення особистих потреб.

Сприйняття. Дослідники у галузі психології стверджують, що світ є не таким, яким він є, а таким, яким ми його сприймаємо. У зв'язку з цим люди реагують не на те, що відбувається, а на те, що вони сприймають як таке, що дійсно відбувається. Це твердження і визначає поведінку людей. Дуже важливим виявляється як сприймає працівник керівництво, а також дії керівництва. У випадку, коли працівники не сприймають керівника серйозно, його рішення, можливо будуть ігноруватися працівниками.

Основи менеджменту спорту

Отже, з огляду на вищезазначене, завдання спортивного менеджера полягає в тому, щоб, враховуючи особливості індивідуальної поведінки та темпераменту працівників, доручати їм таку роботу, таким чином будувати з ними взаємостосунки, щоб розкрилися їх кращі риси, максимально використовувався їх потенціал для ефективної діяльності фізкультурно-спортивної організації.

3.3. Зовнішнє середовище фізкультурно-спортивної організації

Фізкультурно-спортивна організація буде успішною тільки завдяки взаємовідносинам із зовнішнім середовищем.

Середовище фізкультурно-спортивної організації – це сукупність чинників, що впливають на її діяльність.

Рухливість середовища – це швидкість, з якою відбуваються зміни у навколишньому середовищі фізкультурно-спортивної організації.

У деяких галузях, наприклад, таких, як: фармацевтична, електронна, хімічна, космічна та ін. зміни відбуваються досить швидко. В інших галузях процеси зміни середовища більш сповільнені.

Середовище прямої дії – це середовище, до якого належать чинники, що безпосередньо впливають на діяльність фізкультурно-спортивної організації.

Такими чинниками виступають:

1. Постачальники. Постачальниками капіталу взагалі є банки, акціонери і приватні особи.

2. Трудові ресурси. Для досягнення встановленої мети фізкультурно-спортивної організації потрібні фахівці належної кваліфікації.

3. Закони держави. Організації зобов'язані виконувати закони. Державні органи забезпечують примусове виконання законів у сфері своєї компетенції.

4. Споживачі. Споживачі вирішують, які товари і послуги для них є бажаними, тобто вони визначають напрямки й можливості зростання організації. У ринковій економіці діє принцип: “Споживач є королем ринку”.

5. Конкуренти. Керівництво фізкультурно-спортивної організації має розуміти, що споживачі, які не задовольняють свої потреби, створюють вільні ніші на ринку для конкуруючих організацій спортивного напрямку.

Середовище непрямої дії – це середовище, що складається із чинників, які не впливають на діяльність фізкультурно-спортивної організації завдяки прямій і негайній дії.

До чинників непрямої дії належать:

Основи менеджменту спорту

1. Стан економіки країни. Керівництво фізкультурно-спортивної організації має враховувати економічну ситуацію країни. Стан світової економіки впливає на вартість ресурсів і здатність споживачів отримувати послуги та купувати товари. Також слід враховувати збільшення або зменшення ставки відсотків на позики, можливе коливання курсу долара або інших твердих валют.

2. Науково-технічний прогрес. Технічні новини взагалі підвищують продуктивність праці, сприяють покращенню якості наданих послуг. Поява таких високих технологій, як комп'ютерна, лазерна, мікрохвильова, напівпровідникова, а також використання атомної енергії, синтетичних матеріалів, мініатюризація приладів і виробничого устаткування суттєво впливають на розвиток і діяльність фізкультурно-спортивної організації.

3. Соціокультурні чинники. По-перше, це – життєві цінності і традиції, звичаї, соціальні установки, які мають значний вплив на діяльність фізкультурно-спортивної організації.

4. Політичні чинники. До них належать: економічна політика адміністративних органів держави, тобто система оподаткування, пільгові торгові мита, законодавство щодо захисту прав споживачів, стандарти на безпеку продукції та екологічні стандарти. Для організації, що здійснює міжнародну діяльність, має значення політична стабільність у державі, а також установка з її боку спеціальних мит на імпорт товарів, експортних квот та ін.

5. Стосунки із місцевим населенням. Характер стосунків із місцевими мешканцями є дуже важливим для обліку і планування будь-якої організації. Так, кожна община має свої специфічні закони і правила щодо питань бізнесу і ведення ділових стосунків з іншими організаціями й установами. Іноді для підтримки добрих стосунків з общиною необхідним є фінансування і підтримка її соціальних програм, а також добродійна діяльність у багатьох напрямках.

Спортивний менеджер у своїй роботі має враховувати особливості впливу зовнішнього середовища та змін, які відбуваються, на діяльність фізкультурно-спортивної організації.

ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.

4.1. Основні функції спортивного менеджменту

Усе різноманіття діяльності з управління фізкультурно-спортивною організацією як системою можна представити у вигляді процесу виконання обмеженої кількості функцій.

Функція – це об'єктивна складова управління.

Функції знаходяться у певному кругообігу і складають замкнутий цикл менеджменту.

Управління є реалізацією декількох взаємопов'язаних ключових функцій: планування, організації, мотивації співробітників і контролю. Виконання цих функцій пронизане процесами прийняття рішень і процесами передачі інформації (комунікаціями).

1. Планування. За допомогою цієї функції визначаються цілі діяльності фізкультурно-спортивної організації, засоби й найефективніші методи для досягнення цих цілей. Важливим елементом функції планування є прогнозування можливих напрямків розвитку спортивної організації та стратегічні плани. На цьому етапі організація має визначити, яких реальних результатів вона може досягти, оцінити свої сильні та слабкі сторони, а також стан зовнішнього середовища (економічні умови певної країни, урядові акти, позиції профспілок, дію конкуруючих спортивних організацій, переваги споживачів, суспільні погляди, розвиток технологій).

2. Організація (організовування). Ця функція управління формує структуру фізкультурно-спортивної організації та забезпечує її всім необхідним (персонал, грошові кошти, матеріали та ін.). Тобто на даному етапі створюються умови для досягнення цілей спортивної організації. Гарна організація роботи персоналу дозволяє досягти більш ефективних результатів.

3. Мотивація – це процес спонукання інших людей до діяльності для досягнення цілей фізкультурно-спортивної організації. Виконуючи цю функцію, керівник здійснює матеріальне і моральне стимулювання працівників і створює найсприятливіші умови для прояву їх здібностей і професійного “зростання”. Завдяки гарній мотивації персонал фізкультурно-спортивної організації виконує свої обов'язки відповідно до мети цієї організації та її планів. Процес мотивації передбачає створення для працівників можливості задоволення їх потреб за умов належного виконання ними своїх обов'язків. Перш, ніж мотивувати персонал на більш ефективну роботу, керівник має з'ясувати реальні потреби своїх працівників.

4. Контроль. Ця функція управління передбачає оцінювання й аналіз ефективності результатів роботи фізкультурно-спортивної організації. За допомогою контролю проводиться оцінка ступеня досягнення організацією своєї мети і необхідне корегування встановлених дій. До процесу контролю належать: встановлення стандартів, вимірювання досягнутих результатів, порівняння цих результатів із запланованими і, якщо потрібно, перегляд первинних цілей. Контроль поєднує всі функції управління, він дозволяє дотримуватися потрібного напрямку діяльності організації і своєчасно корегувати неправильні рішення.

Усі загальні й конкретні функції спортивного менеджменту взаємодіють, створюючи певний організаційно-технологічний процес.

4.2. Сутність, види і принципи планування управлінської діяльності у спортивній організації

Планування – це один з економічних методів управління, який виступає основним засобом використання економічних законів в процесі господарювання. *Планування* служить для підготовки ухвалення рішень.

Плануванню управлінської діяльності у спортивній організації можна дати таке визначення.

Планування управлінської діяльності у спортивній організації – це систематична підготовка ухвалення рішень щодо цілей, засобів і дій шляхом цілеспрямованої порівняльної оцінки різних альтернативних дій в очікуваних умовах.

Протилежно від планування існує *імпровізація*.

Основи менеджменту спорту

Планування завжди орієнтується на дані минулого, але прагне визначити і контролювати розвиток фізкультурно-спортивної організації у перспективі. Тому надійність планування залежить від точності фактичних показників минулого. Для точного планування необхідно одержати якомога більш достовірну інформацію про ринок та про діяльність спортивної організації. Вона забезпечується бухгалтерським обліком і обширною статистичною базою. Проте, слід розуміти, що неможливо отримати абсолютно усі важливі дані про ринок послуг фізичної культури та спорту взагалі, й особливо ті, що стосуються діяльності конкурентів. Таким чином, *будь-яке планування базується на неповних даних.*

Планування поділяють на: *перспективне, стратегічне і поточне.*

Короткострокове планування активно використовувалося організаціями досить давно. Проте бурхливе зростання економіки, зпідвищення конкуренції, динамізація зовнішнього середовища зумовили перехід до довгострокового планування.

Процес планування включає чотири етапи:

- вироблення загальних цілей організації;
- деталізацію і конкретизацію цілей;
- визначення шляхів, економічних і інших засобів досягнення цих цілей;
- контроль за досягненням цілей.

На ефективність планування впливає те, наскільки дотримані його *принципи*. Вони такі:

Принцип єдності. Оскільки організація є цілісною системою, усі складові системи повинні розвиватися в єдиному напрямі. Тому планова діяльність будь-якої ланки фізкультурно-спортивної організації має бути пов'язана з плановою діяльністю всієї організації. Усі плани, що розробляються у фізкультурно-спортивній організації, є не тільки набором документів, а й взаємопов'язаною системою.

Принцип участі. Цей принцип означає, що процес планування повинен привертати до себе тих, кого він безпосередньо стосується. У випадку, коли

Основи менеджменту спорту

плани фізкультурно-спортивної організації стають особистими планами учасників планової діяльності, вони глибше пізнають різні сторони життя організації; у них з'являються нові мотиви до ефективної праці. *Планування*, засноване на принципі участі, об'єднує оперативне керівництво з плануванням.

Принцип безперервності. Він означає, що процес *планування* в спортивних організаціях має здійснюватися постійно. Це продиктовано такими об'єктивними обставинами, як невизначеність зовнішнього середовища та постійні його зміни, що спричиняє корегування фізкультурно-спортивною організацією оцінки зовнішніх умов і уточнення планів. Необхідно враховувати також постійні зміни уявлень фізкультурно-спортивної організації про внутрішні можливості.

Принцип гнучкості. Він взаємопов'язаний з принципом безперервності. Завдяки цьому принципу виникає можливість зміни спрямованості планів у зв'язку з виникненням непередбачених обставин. Плани повинні складатися з урахуванням того, що до них можна було б вносити уточнення згідно з мінливими умовами діяльності фізкультурно-спортивної організації.

Принцип точності. Будь-який план має бути складений з можливим ступенем точності. Так, наприклад, для стратегічних планів визначаються загальні напрямки діяльності спортивної організації, для короткострокових планів і для окремих підрозділів інформація опрацьовується і конкретизується.

Залежно від ознаки виділяються різні *види планування*:

1) *за ступенем охоплення*:

- загальне планування, що охоплює всю сферу діяльності організації;
- приватне планування, що охоплює певні сфери діяльності;

2) *за змістом планування*:

- стратегічне (пошук нових можливостей);
- тактичне (створення певних передумов);
- оперативне (реалізація можливостей);

3) *за предметом планування*:

- цільове планування (визначення цілей);

Основи менеджменту спорту

- планування засобів (матеріальні ресурси, трудові ресурси, фінанси);
- програмне планування (планування програм виробництва і збуту);
- планування дій (спеціальні продажі, багаторівневий маркетинг);

4) за сферами функціонування:

- планування виробництва;
- планування збуту;
- планування персоналу;
- розширене загальне планування;

5) за термінами:

- короткострокове планування (піврічне, квартальне, місячне, тижнєве);
- середньострокове планування (на термін від 1 до 5 років);
- довгострокове планування (на термін від 5 і більше років);

6) з погляду структури управління:

- загальне планування організації;
- планування місця будівництва організації;
- планування сфер діяльності;
- планування роботи підрозділів організації;

7) за можливістю зміни планів:

- жорстке планування;
- гнучке планування.

Визначають *дві стадії* управлінської діяльності процесу планування у фізкультурно-спортивній організації: розробка стратегії організації (перспективне, стратегічне планування) і визначення тактики (оперативне, тактичне планування).

4.3. Стратегічне планування управлінської діяльності в спортивній організації та етапи його реалізації

Стратегічне планування уявляє собою набір правил, якими керується фізкультурно-спортивна організація при плануванні управлінських рішень. Разом з цим стратегія розглядається як загальний комплексний план, що призначений забезпечувати місію досягнення цілей фізкультурно-спортивної організації.

Дослідники подають таке визначення стратегії:

Стратегія – це оптимальний набір правил і прийомів, які дозволяють реалізувати місію, досягнути глобальних і локальних цілей спортивної організації.

Процес стратегічного планування є інструментом, який допомагає керівництву спортивної організації ухвалювати правильні стратегічні рішення, і корегувати у відповідності до них повсякденне життя організації.

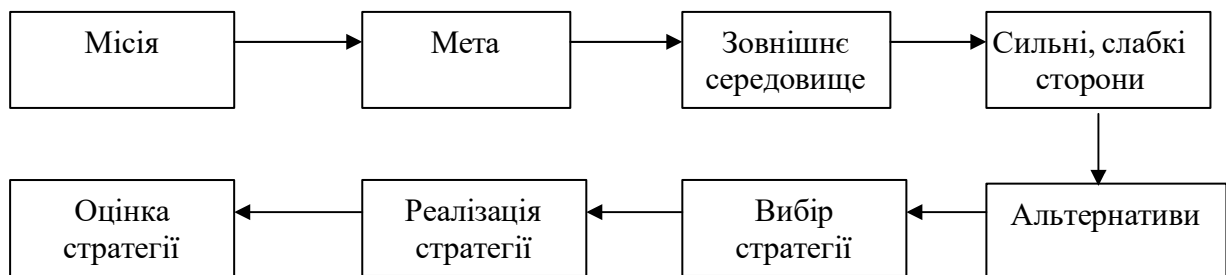


Рис. 2. Схема стратегічного планування управлінської діяльності

До стратегічного планування належать чотири основні види управлінської діяльності:

1. Розподіл ресурсів: розподіл наявних фондів, висококваліфікованих кадрів, а також технологічного і наукового досвіду, яким володіє спортивна організація.

2. Адаптація до зовнішнього середовища. Маються на увазі дії, які покращують стосунки фізкультурно-спортивної організації із навколишнім середовищем, тобто взаємостосунки із громадськістю, урядом, різними державними установами.

3. Внутрішня координація роботи усіх відділів та підрозділів. Цей етап включає виявлення сильних і слабких сторін фізкультурно-спортивної організації для досягнення ефективної інтеграції операцій всередині організації.

4. Усвідомлення організаційних стратегій. У цьому випадку враховується минулий досвід прийняття стратегічних рішень, який дає можливість прогнозувати майбутнє фізкультурно-спортивної організації.

Основи менеджменту спорту

Основою стратегічного планування є складання прогнозів, які вказують на можливі напрямки розвитку організації.

Після вибору стратегії організації починається етап її реалізації.

Основними *етапами* реалізації стратегії є:

- тактика;
- політика;
- процедури;
- правила.

Тактика є короткостроковим планом дій, узгодженим згідно зі стратегічним планом. На відміну від стратегії, що частіше розробляє вище керівництво, тактику вибирають керівники середньої ланки. На відміну від стратегії, тактика носить більш короткостроковий характер, а результати тактики проявляються значно швидше результатів стратегії.

Вибір політики є наступним етапом реалізації стратегічного плану. Вона містить загальні установки відносно дій і ухвалення рішень для полегшення досягнення цілей організації. Політика носить довгостроковий характер. Політика формується для уникнення відступу від основних цілей організації при ухваленні повсякденних управлінських рішень. Вона вказує на припустимі шляхи досягнення цілей.

Після розроблення політики організації, керівництво розробляє *процедури*, враховуючи попередній досвід ухвалення рішень.

Процедура – це набір дій, що виконуються завдяки частому повторенню ситуації. До неї належить опис конкретних дій, які потрібно виконати у даній ситуації.

У тому випадку, коли доцільна повна відсутність свободи вибору, керівництво розробляє *правила*.

Правила – це набір дій, що застосовуються для забезпечення точного виконання співробітниками своїх обов'язків у конкретній ситуації. Правила, на відміну від процедури, яка описує послідовність ситуацій, що повторюються, застосовуються для конкретної одиничної ситуації.

Основи менеджменту спорту

Важливим етапом при плануванні в організації є розроблення бюджету.

Бюджет є способом найефективнішого розподілу ресурсів, який виражається у числовій формі і спрямований на досягнення певної мети.

4.4. Управління за цілями

Мета планування управлінської діяльності полягає у реальній побудові планового уявлення про те, наскільки фізкультурно-спортивна організація може просунутись у досягненні своїх бажань.

Кожний вид планування має власні цілі, які відображають його роль у процесі управління фізкультурно-спортивною організацією.

Функції планування дозволяють отримати відповідь на два важливих питання:

- 1) чого бажає домогтись фізкультурно-спортивна організація на кінець запланованого періоду;
- 2) що може відбутися у діяльності фізкультурно-спортивної організації, якщо заздалегідь не передбачити та своєчасно не почати планове втручання.

Будь-яка фізкультурно-спортивна організація не може успішно діяти в конкуруючому середовищі, якщо вона не має чітко визначених орієнтирів, напрямків, які завдають те, чого вона намагається дійти, чого прагне у своїй діяльності.

За своїм визначенням *організація* – це група людей, що переслідує загальні цілі.

Ефективним методом управління фізкультурно-спортивною організацією є метод управління за *цілями*.

Він складається з чотирьох етапів:

1. *Формулювання чітких і коротких цілей.*
2. *Розроблення якнайкращих планів щодо досягнення цих цілей.*
3. *Контроль, аналіз і оцінка результатів роботи.*
4. *Корегування результатів відповідно до запланованих.*

Вибір цілей здійснюється у спадному порядку за ієрархією від вищого керівництва фізкультурно-спортивною організацією до подальших рівнів управління.

Основи менеджменту спорту

Цілі нижчого керівника фізкультурно-спортивною організацією повинні забезпечувати досягнення цілей його начальника.

На даному етапі вибору цілей обов'язковим має бути зворотний зв'язок, тобто двосторонній обмін інформацією, що є необхідним для узгодження і забезпечення несуперечності.

4.5. Повноваження та відповідальність. Види повноважень

Для ефективної реалізації розроблених планів, спортивному менеджеру необхідно організувати умови їх реалізації. У цьому випадку мова йде про таку функцію спортивного менеджменту, як організація.

Виділяють *дві складові* цієї функції:

- 1) побудова організаційної структури;
- 2) встановлення формальних обов'язків, повноважень між підрозділами та працівниками спортивної організації.

Керівник фізкультурно-спортивної організації формує відділи, підрозділи, служби й т. ін. та визначає коло їх обов'язків. Спортивні менеджери, які очолюють відділи, підрозділи, наділяються правами.

Обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля співробітників на виконання певних завдань є відповідними (або певними) *повноваженнями*.

Повноваження мають межі, що обумовлені процедурами, правилами й посадовими інструкціями, викладеними у письмовому вигляді або переданими підлеглому в усній формі.

Межі повноважень розширюються в напрямку більш високих рівнів керівництва спортивною організацією. Проте навіть повноваження вищого керівництва є обмеженими (з боку законодавства, з боку уставу організації).

Розподіл повноваження здійснюється спортивними менеджерами звичайно з урахуванням принципу *сдиноначальності*. Цей принцип означає, що кожен працівник має тільки одного безпосереднього керівника, якому він підлеглий та від якого одержує безпосередні розпорядження.

Встановити межу підлеглих для одного керівника неможливо. Чисельність підлеглих, якими може управляти одна людина, залежить від таких факторів, як характер виконуваної роботи, розташування робочих місць, можливостей спортивного менеджера, здатностей працівників та ін.

Основи менеджменту спорту

Верхньою межею осіб, підлеглих спортивному менеджерів, якими він може успішно керувати, є *норма керованості*.

У багатьох організаціях генеральний директор має від трьох до восьми заступників, а *норма керованості* на первинному (нижчому) рівні менеджменту може становити від 15 до 25 працівників.

Після довгих і ретельних досліджень психологи встановили, що з урахуванням індивідуальних особливостей людини, яка керує, оптимальною є чисельність підлеглих 7 ± 2 .

Зворотною стороною повноважень є *відповідальність*.

Відповідальність – це зобов'язання виконувати наявні завдання та відповідати за їх задовільне вирішення.

Між повноваженнями й відповідальністю має бути *відповідність*, яка означає, що працівник може нести відповідальність тільки за ті завдання, які входять до кола його повноважень. Коло повноважень спортивного менеджера є його *компетенцією*.

4.6. Делегування повноважень у діяльності фізкультурно-спортивної організації

Делегування повноважень є процесом, за допомогою якого керівники встановлюють формальні взаємовідносини між людьми у фізкультурно-спортивній організації.

Делегування – це передача завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання.

Делегування – це засіб, за допомогою якого керівництво розподіляє завдання, що мають бути виконані працівником для досягнення цілей спортивної організації.

Передача яких повноважень можлива й необхідна? Це залежить від того, якою організацією менеджер керує, які обов'язки він виконує. С низка повноважень, які не можуть бути делеговані, тому що вони входять у компетенцію загального збору акціонерів. До них належать:

- визначення основних напрямків розвитку;
- затвердження звітів і результатів роботи;
- прийняття уставу й внесення змін до нього;
- обрання членів виконавчих і ревізійних органів;
- затвердження документів і видання наказів;
- зміна структури організації, створення філій і відділень;

Основи менеджменту спорту

- ухвалення рішення про ліквідацію організації;
- звільнення співробітників та ін.

У підготовці цих питань бере участь не тільки вище керівництво. Низка питань розробляється середньою і нижчою ланками керівництва, відповідно до їх компетенції.

Для успішного виконання даного процесу, необхідно дотримуватися трьох взаємозалежних *правил*:

1. Для кожного виконавця встановлюється комплекс завдань із урахуванням його кваліфікації, знань і досвіду.
2. Визначаються конкретні обов'язки.
3. Виконавці наділяються необхідними правами.

Відсутність конкретно встановлених завдань, повноважень і відповідальності призводить до послаблення виконавчої діяльності й ускладнення реалізації обов'язків працівників.

Делегування повноважень відіграє важливу роль у процесі управління фізкультурно-спортивною організацією, особливо тоді, коли зростає значення людського фактора при вирішенні виробничих і керівних завдань. Ця роль може бути визначена таким чином:

- делегування звільняє керівника від виконання питань, які не входять до його функцій, рутинних операцій, вивільняючи час для вирішення важливих питань;
- делегування є цілеспрямованою формою підвищення кваліфікації співробітників і сприяє використанню їх професійних знань і досвіду;
- делегування позитивно впливає на мотивацію співробітників, допомагаючи розкриттю їх здібностей, прояву ініціативи й самостійності.

Але зазвичай на практиці ефективна реалізація делегування видається складною.

Фахівці в галузі менеджменту визначають декілька причин, унаслідок яких деякі керівники неохоче делегують повноваження. Інколи ці причини мають психологічну природу. Наприклад, керівник вважає, що сам може

виконати роботу краще за свого підлеглого. Ця омана надалі призводить до неможливості виконати свої обов'язки через недолік часу, до занурення в поточні проблеми й до втрати бачення перспективних, важливих напрямків діяльності організації, до зниження кваліфікаційного рівня підлеглих (адже якщо вони не будуть мати можливості виконувати нові завдання з додатковими повноваженнями, вони не зможуть виявити свої здібності й закріпити нові навички й уміння). Деякі керівники не довіряють своїм підлеглим. Деякі не ризикують, адже делегування повноважень підлеглим не звільняє керівника від відповідальності за результати роботи. Острах ризику підсилюється при відсутності у керівника ефективних механізмів контролю для одержання інформації про результати роботи підлеглих.

Також блокувати процес делегування повноважень, уникати відповідальності можуть підлегли. Це відбувається за таких причин:

- острах критики після помилок;
- відсутність упевненості в собі;
- відсутність інформації й ресурсів, необхідних для успішного виконання завдання;
- підлеглому не пропонуються стимули додаткової відповідальності.

Делегування рідко буває ефективним, якщо керівництво не дотримується принципу відповідності, згідно з яким обсяг повноважень має відповідати делегованій відповідальності.

Л.Зайверт у праці “Ваш час у ваших руках” визначив *критерії* правильного делегування повноважень.

1. Делегуйте завчасно! Рішення про те, що й кому ви хочете чи маєте доручити, приймайте відразу після складання робочого плану.
2. Делегуйте згідно зі здібностями й можливостями своїх співробітників.
3. Делегуйте також з урахуванням необхідності мотивації й стимулювання своїх співробітників.
4. Делегуйте завдання й роботу по можливості цілком, а не у вигляді приватних ізольованих завдань.

Основи менеджменту спорту

5. Пояснюйте співробітникам, про що йде мова: про окремий випадок чи тривале делегування.
 6. Однорідні завдання делегуйте по можливості одному й тому ж певному співробітнику.
 7. Разом з робочим завданням передавайте співробітнику повноваження й компетенцію, які є необхідними для його виконання.
 8. Пояснюйте зміст і мету завдання.
 9. Великі й важливі завдання доручайте шляхом наказу, якщо необхідно – у письмовому вигляді.
 10. Надавайте співробітнику можливість подальшого професійного навчання з метою кращого виконання доручених йому відповідальних завдань.
 11. Забезпечте співробітнику доступ до будь-якої необхідної інформації.
 12. Уникайте втручання без причин в робочий процес, “перекреслюючи” делегування.
 13. Разом з тим запевнюйте співробітника у тому, що при виникненні труднощів і проблем він завжди може звернутись до вас за порадою й підтримкою.
 14. Контролюйте кінцеві результати дорученої справи і негайно інформуйте співробітника про результати контролю.
 15. Дозволяйте співробітнику подавати роботу до вищих інстанцій, або бути спілником у її поданні на відповідному рівні.
- Від знання спортивним менеджером технології управлінського впливу на підлеглих, від володіння мистецтвом делегування повноважень та умілого вибору методів управління залежать результати діяльності фізкультурно-спортивної організації.

4.7. Мотивація персоналу фізкультурно-спортивної організації

Умовою більш ефективної роботи персоналу фізкультурно-спортивної організації є його мотивація.

Мотивація персоналу фізкультурно-спортивної організації – це процес спонукання себе та інших людей для досягнення особистих цілей і цілей організації.

Мотивація до праці, таким чином, розуміється як *причини, доводи, підстави* на користь трудової діяльності. Можна сказати і так: мотивація – це позиція, що привертає людину діяти специфічним цілеспрямованим чином. Це внутрішній стан, який визначає поведінку людини.

Основи менеджменту спорту

Поняття “мотивація” розкривається через таку категорію, як *винагорода*.

Винагорода – це все те, що людина вважає цінним для себе.

Відрізняють *внутрішню* і *зовнішню* винагороду.

Внутрішня винагорода є результатом самої праці (досягнення результатів, значущості, змістовності, самоповаги).

Зовнішня – виникає не від роботи, а запланована спортивною організацією (зарплата, службове підвищення, визнання, похвала, додаткові виплати).

Необхідно відрізнити поняття “мотив” і “стимул”.

Мотив – це спонукання до виконання певного виду діяльності або вчинків, в основі яких знаходяться потреби людини.

Система мотивів створює мотивацію поведінки людини.

Мотивація виконує також значеннєву функцію, повідомляючи про певний особистісний зміст діяльності.

Під *мотивуванням* розуміється звичайно створення у виконавців *внутрішніх*, тобто *психологічних*, спонукань до трудової діяльності. При цьому найважливішими факторами є зацікавленість у праці, задоволеність працею, потреба у праці.

Коли говорять про *стимулювання*, мають на увазі спонукання працівників до праці за допомогою зовнішніх факторів.

Цими факторами звичайно є матеріальне та моральне стимулювання.

У процесі мотивації в діяльності фізкультурно-спортивної організації здійснюється також активізація інтересів населення щодо занять різними видами спорту, фізичними заняттями та вправами.

Існує дві категорії сучасних теорій мотивації: *змістовні* і *процесуальні*.

Змістовні теорії мотивації засновані на визначенні потреб. Потребою є відчуття людиною нестачі, відсутності чогось.

Процесуальні теорії мотивації засновані на елементах психології поведінки людей. На нашу думку, в цьому випадку слід скористатися досвідом американських колег. Вони радять підходити до вирішення питання комплексно, тобто, *змістовно-процесуально*.

Основи менеджменту спорту

Менеджери фітнес-клубів США тривалий час підраховували статті доходів, що повторюються, і дійшли висновку, що у бізнесі галузі фізичної культури і спорту діє варіант відомого етичного імперативу: стався до співробітників так, як хочеш, щоб вони ставилися до клієнтів. Задоволений інструктор і ображений відвідувач фізкультурно-спортивної організації – це дві сторони однієї медалі. Від роботи керівника фізкультурно-спортивної організації, його ставлення до підлеглих цілком залежить розторопність і доброзичливість працівників цієї організації.

4.8. Змістовні теорії мотивації

Для ефективного виконання функції мотивації, спортивні менеджери мають розуміти існуючі теорії мотивації праці.

Виділяють теорії *змісту* й теорії *процесу* мотивації.

Теорії змісту аналізують фактори, що впливають на мотивацію. При цьому значна увага приділяється структурі потреб, їх змісту й тому, як ці потреби пов'язані з мотивацією людини до діяльності.

Найбільш відомими теоріями мотивації цієї групи є теорія ієрархії потреб, яка розроблена А.Х.Маслоу, теорія двох факторів Ф.Герцберга, теорія надбаних потреб Д.Мак-Клелланда.

Ієрархічна теорія мотивації, запропонована у 40-і роки ХХст. психологом А.Маслоу, стверджує, що п'ять основних типів потреб утворюють ієрархічну структуру, яка визначає поведінку людини.

Піраміда потреб виглядає таким чином: її нижчі щаблі утворюють первинні потреби (базові). Потреби третього, четвертого і п'ятого щаблів є вищими.

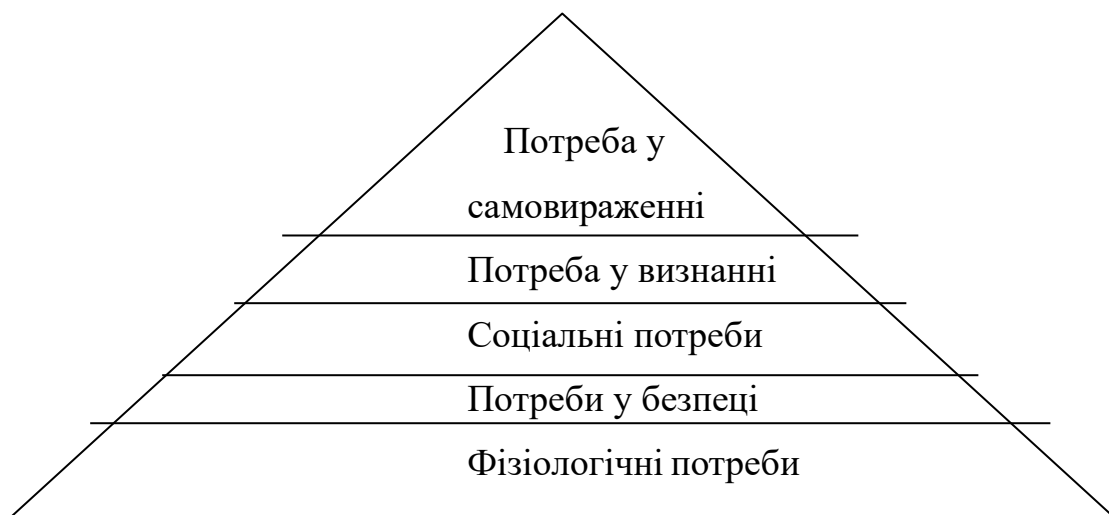


Рис. 3. Піраміда потреб за А.Маслоу

1. *Основні фізіологічні потреби* задовольняються грошми. У цьому випадку слід використовувати матеріальні стимули (заробітна плата, премії).

Основи менеджменту спорту

2. *Потреба у безпеці* – це збереження життя і здоров'я, упевненість у завтрашньому дні, у пенсійному забезпеченні й т. ін.
3. *Соціальні потреби* – це потреба у прийнятті колективом, отриманні підтримки, у доброзичливому ставленні людей.
4. *Потреба у визнанні* – це потреба у відчутті власної значущості, соціального престижу, у повазі, в отриманні високого соціального статусу.
5. *Потреба у самовираженні* – це прагнення до розкриття своїх здібностей і самовдосконалення, до творчості й розвитку.

Згідно з концепцією А.Маслоу, потреби більш високого щабля виникають і виступають мотивуючим фактором, якщо задоволені хоча б частково потреби попереднього щабля. Потреби більш високого рівня набувають актуальності, якщо задоволені базові I, II щаблі.

На думку А.Морита, “людям потрібні гроші, але вони бажають отримувати задоволення від роботи й пишатися нею”.

Модель ієрархії потреб А.Маслоу свого часу зазнавала критики, однак її використовують і зараз у практичних цілях, а її автор став одним із класиків теорії мотивації.

Ф.Герцберг у другій половині 50-х років запропонував модель мотивації, виділивши дві групи факторів:

1) гігієнічні (зовнішні стосовно роботи), які знімають незадоволеність роботою;

2) фактори мотивації (внутрішні, які властиві самій роботі).

До першої групи належать:

- достатня заробітна плата;
- поважне ставлення керівника;
- нормальні взаємини у колективі.

Ці фактори, якщо вони достатні, лише заважають розвитку почуття незадоволеності у працівника, але вони ще не є факторами-мотиваторами.

Для досягнення певного рівня мотивації необхідним є забезпечення впливу мотивуючих факторів (друга група): відчуття успіху, визнання, ріст можливостей (можливість ділового й творчого росту).

Ф.Герцберг стверджує, що працівник починає звертати увагу на гігієнічні фактори тільки тоді, коли вважає їх реалізацію неадекватною або несправедливою.

Розповсюдженою є концепція МакКлелланда (70-і роки XX століття), яка пов'язана з вивченням й описом впливу співучасті й потреб на досягнення й володарювання. Вони впливають на поведінку людини, примушуючи її до дій, що мають до задовольнити ці потреби.

При цьому МакКлелланд розглядає ці потреби, які виникли під впливом життєвих обставин, досвіду й навчання.

Потреба у владі – це бажання впливати на інших людей. Люди із цією потребою найчастіше проявляють себе як відверті й енергійні люди, які відстоюють свої первісні позиції та не бояться конфронтації. Вони вимагають до себе підвищеної уваги. Їх часто залучає керівництва, тому що дає можливість проявити і реалізувати себе. Таких людей треба завчасно готувати до керівних посад.

Потреба в успіху (досягненні) задовольняється у процесі доведення роботи до успішного завершення. Такі люди ризикують помірковано, беруть на себе особисту відповідальність за пошук вирішення проблеми. Тому їх людей потрібно мотивувати, ставлячи перед ними завдання з помірним ступенем ризику або можливістю невдачі, делегувати їм достатні повноваження для розв'язання ініціативи при вирішенні встановлених завдань; регулярно заохочувати їх відповідно до досягнутих результатів.

Люди з *потребою у причетності* зацікавлені компанією знайомих, налагодженні дружніх стосунків, наданні допомоги іншим. Ці люди будуть мотивовані такою роботою, яка надає їм можливість спілкування. Їх керівники мають зберігати атмосферу, що не обмежує міжособистісні відносини й контакти, або ж приділяти цим людям більше часу й своєї уваги.

Основи менеджменту спорту

Потреби досягнення, співучасті й володарювання в концепції МакКлелланда не виключають одна одну й не розташовані ієрархічно. Прояв впливу цих потреб на поведінку людини залежить від їх взаємовпливу. У випадку, коли людина займає високу керівну посаду й має високу потребу у володарюванні, для успішного здійснення керівної діяльності бажано, щоб потреба у співучасті (причетності) була б у неї відносно слабко виражена. При виробленні методів керування спортивному менеджеру необхідно враховувати цей взаємовплив.

4.9. Контроль як функція спортивного менеджменту

Контроль є процесом забезпечення досягнення фізкультурно-спортивною організацією своєї мети. Контроль можна поділити на: *попередній, поточний і завершальний*.

Взагалі контроль складається з таких чинників: встановлення стандартів, вимірювання досягнутих результатів, проведення корегувань, якщо результати роботи фізкультурно-спортивної організації є відмінними від встановлених стандартів.

Попередній контроль здійснюється на початку роботи фізкультурно-спортивної організації. Він використовується у трьох галузях: галузі людських ресурсів (підбір кадрів); матеріальних ресурсів (вибір постачальників сировини); фінансових ресурсів (формування бюджету організації).

Поточний контроль здійснюється безпосередньо в процесі проведення робіт і повсякденної діяльності спортивної організації і передбачає регулярну перевірку підлеглого персоналу, а також обговорення проблем, що виникають. При цьому обов'язковим є зворотний зв'язок між підрозділами і верхнім керівним ешеленом спортивної організації для забезпечення її успішної діяльності.

Завершальний контроль здійснюється після того, як робота виконана. Завдяки контролю керівник спортивної організації отримує інформацію для більш оптимального планування і здійснення надалі аналогічних завдань.

Поведінка співробітників, орієнтована на наявність контролю, дає більш ефективні результати. Проте, обов'язковою є дія механізму винагороди і покарання. У той же час необхідно уникати надмірного контролю, який може дратувати співробітників і персонал. Ефективний контроль повинен мати

Основи менеджменту спорту

стратегічний характер, відображати загальні пріоритети спортивної організації і підтримувати її діяльність. Кінцевою метою контролю має бути не тільки можливість визначити проблему, а й з успіхом вирішити коло завдань, встановлених перед спортивною організацією. Контроль має бути своєчасним і гнучким. Простота й ефективність контролю, його економічність є дуже актуальними. Наявність інформаційно-управлінської системи в фізкультурно-спортивній організації сприяє підвищенню ефективності контролю і планування діяльності організації. Інформаційно-управлінська система повинна містити інформацію про минуле, теперішній час і плани на майбутнє спортивної організації. Ця інформація дозволяє керівництву спортивної організації ухвалювати оптимальні рішення.

МОДУЛЬ V

СТРУКТУРА СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ І СТРУКТУРА
УПРАВЛІННЯ

1.1. Організаційна структура спортивної організації

Структура спортивної організації є елементом її внутрішнього середовища.

Структура спортивної організації – це взаємостосунки рівнів управління з функціональними сферами спортивної організації для найефективнішого досягнення цілей.

Структура фізкультурно-спортивної організації тісно пов'язана з характерним для неї специфічним розподілом праці і вимогами побудови системи контролю в організації.

У будь-якій фізкультурно-спортивній організації існує розподіл праці, але це не тільки випадковий розподіл роботи між персоналом організації, а й спеціалізований розподіл праці. Це означає закріплення конкретної роботи за тією людиною, яка найкраще у спортивній організації зможе її виконати, тобто за фахівцем фізичної культури та спорту. Прикладом є розподіл управлінських функцій між фахівцями з фінансів, виробництва, збуту та т. ін.

До сфери контролю належить сукупність осіб, підлеглих конкретному керівнику спортивної організації. У залежності від кількості цих осіб, розрізняють широку і вузьку сфери контролю. При широкій сфері контролю спортивна організація має плаский вигляд структури управління, а при вузькій – багаторівневу структуру.

Рішення про вибір організаційної структури ухвалюється вищим керівництвом спортивної організації. Середня і нижча ланки управління надають початкову інформацію, а іноді і пропонують свої варіанти структури підлеглих їм підрозділів. Найкращою структурою спортивної організації вважається така структура, яка дозволяє оптимально взаємодіяти з зовнішнім і

Основи менеджменту спорту

внутрішнім середовищем, задовольняти потреби спортивної організації та найбільш ефективно досягати поставлених цілей. Стратегія фізкультурно-спортивної організації завжди повинна визначати організаційну структуру, а не навпаки.

Процес вибору організаційної структури складається з *трьох етапів*:

- розподіл фізкультурно-спортивної організації на укрупнені блоки за горизонталлю, відповідно до здійснюваних напрямків діяльності;
- встановлення співвідношення посадових повноважень;
- визначення посадових обов'язків і доручення їх виконання конкретним особам.

1.2. Типи організаційних структур

На сьогодні вченими-практиками у галузі управління виділяються наступні *типи* організаційних структур:

1. *Функціональна (класична)*. Така структура передбачає розподіл організації на окремі функціональні елементи, кожний з яких має конкретне завдання і обов'язки. Така структура є типовою для середніх фірм або організацій, які випускають відносно обмежену номенклатуру товарів, діють у стабільних зовнішніх умовах, і в яких є достатня кількість стандартних управлінських рішень.

2. *Дивізійна*. Це розподіл організації на елементи і блоки, на види товарів та послуг, або на групи споживачів, а також на регіони, де реалізуються товари.

3. *Продуктивна*. У цій структурі повноваження на виробництво і збут будь-якого товару передаються одному керівнику. Ця структура є найбільш ефективною при розробці, освоєнні виробництва й організації щодо реалізації нової продукції.

4. *Регіональна*. Ця структура забезпечує якнайкраще вирішення проблем, пов'язаних з урахуванням особливостей місцевого законодавства, а також традицій, звичаїв і потреб споживачів. Структура розрахована взагалі на доставлення товарів у віддалені регіони країни.

5. *Структура, що орієнтована на споживача*. У ній усі підрозділи об'єднуються навколо певних груп споживачів, які мають схожі або специфічні потреби. Метою такої структури є якнайповніше задоволення цих потреб.

6. *Проектна*. Це структура, що створюється тимчасово для вирішення якоїсь конкретної проблеми, або для здійснення складного проекту.

7. *Матрична*. Це структура, яка є результатом накладання проектної структури на функціональну, і передбачає принцип подвійного підпорядкування – відносно діючого керівника і відносно керівника проекту.

8. *Конгломератна*. Передбачає поєднання різних підрозділів і відділів,

Основи менеджменту спорту

що працюють функціонально, але орієнтовані на досягнення цілей інших організаційних структур конгломерату. Найчастіше така структура використовується у великих національних і міжнародних корпораціях.

Важливу роль відіграє ступінь централізації організаційної структури.

У централізованій організації всі функції управління зосереджені біля вищого керівництва. Перевагою такої структури є високий ступінь контролю і координації діяльності організації.

У децентралізованій організації частка керівних функцій передається до своїх філіалій, управлінь та ін.

Вказана структура застосовується тоді, коли зовнішнє середовище характеризується сильною конкуренцією, динамічними ринками і технологією, що швидко змінюється.

1.3. Особливості керування персоналом організацій фізкультурного напрямку

Мистецтво керівництва фізкультурно-спортивною організацією, оздоровчим, спортивним клубом базується на загальних концепціях управління, але має також і свою специфіку.

Менеджмент, або організація управління, у даному випадку, – це процес планування, керівництва і контролю за спробами персоналу фізкультурно-спортивної організації використовувати усі наявні ресурси для досягнення встановленої мети, тобто задоволення попиту клієнтів спортивної організації.

Відмінною особливістю фізкультурно-оздоровчих послуг є людські взаємовідносини, які знаходяться на першому плані.

Однією з основних проблем є невідповідність обслуговуючого персоналу до виконання своєї найважливішої функції – спілкування з клієнтами.

Для успішної роботи фізкультурно-спортивної організації необхідно визначити, якими якостями й особистими рисами повинен володіти обслуговуючий персонал. Відібравши осіб, які володіють певними якостями, слід навчити персонал необхідній „техніці” обслуговування клієнтів і продовжувати навчання, доки кожний із них не зможе навчити наступного працівника фізкультурно-спортивної організації.

Практичний досвід передових фізкультурно-спортивних центрів, клубів свідчить про те, що важливе місце займає інструктор нового типу сфери спортивно-оздоровчої роботи, для якого оздоровлення людей є постійною, тривалою і кропіткою роботою.

Спортивний менеджер (тренер збірної спортивної команди, керівник або інструктор спортивного закладу) має уміти використовувати залежно від обставин та ситуації будь-який із основних стилів керівництва (демократичний,

Основи менеджменту спорту

автократичний, ліберальний) та стилів лідерства (делегування, підтримки, інструктивний, директивний).

Досить часто керівники фізкультурно-спортивних організацій підтримують зі своїми підлеглими неформальні стосунки (сумісний відпочинок, відзначання свят). Це дозволяє керівнику краще впливати на психологічні та соціальні зв'язки і норми колективу спортивної організації. У результаті цього підвищується рівень керування колективом спортивної організації та ефективність впливу на нього за рахунок суміщення керівництва і лідерства.

МОДУЛЬ VI

ОСНОВИ АДМІНІСТРУВАННЯ У ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНІЙ
ОРГАНІЗАЦІЇ

6.1. Лідерство, вплив, влада. Види влади у спортивній організації

Фізкультурно-спортивна організація є категорією соціальною.

Керівництво – це процес соціальної організації й управління діяльністю членів організації.

Керувати діяльністю людей означає впливати на них, спонукаючи їх до праці для досягнення цілей спортивної організації.

Керівник спортивної організації – це людина, яка одночасно володіє формальним статусом і є лідером, а також ефективно керує своїми підлеглими.

Впливаючи на людей, вона зобов'язує їх виконувати доручену роботу.

Кідерство – це здатність впливати на окремих людей та групи, а також спрямовувати їх зусилля на досягнення цілей спортивної організації.

Вплив – це поведінка окремої людини, яка може вносити зміни у поведінку, стосунки, відчуття тощо іншої людини.

Для того, щоб лідерство і вплив були ефективними, керівники спортивних організацій застосовують владу.

Влада – це можливість впливати на поведінку людей.

Зупинимось на характеристиці форм влади:

1. Влада, що заснована на примуванні. Вплив за допомогою погроз і страху. Керівник спортивної організації має можливість покарати підлеглого (звільнення, посадове пониження, позбавлення грошової винагороди).

2. Влада, заснована на винагороді. Нагорода дає позитивні стимули для якісного виконання роботи.

3. Експертна влада. Керівник має вплив через розуміння підлеглими його компетентності. Керівник володіє спеціальними експертними знаннями.

4. Еталонна влада. Керівник спортивної організації є еталоном,

прикладом для підлеглих, які прагнуть стати такими ж, як і він.

5. Законна (традиційна). Ця влада властива всім керівникам, оскільки вони наділені повноваженнями керувати іншими людьми. Персонал підкоряється керівнику, тому що вірить в те, що він має право віддавати накази. Прищеплені цінності, традиції навчають, що підкорення призводить до задоволення особистих потреб.

Отже, з огляду на вищесказане, влада надає можливість управління як людьми, так і процесами їх діяльності.

6.2. Стили керівництва у фізкультурно-спортивній організації

У теорії менеджменту існує 3 основних підходи до керівництва:

- процесуальний;
- ситуативний;
- системний.

Процесуальний підхід ґрунтується на концепції, відповідно до якої керівництво є безперервним ланцюгом функцій та здійснюється в результаті виконання взаємопов'язаних дій.

Уперше цей підхід був запропонований представниками школи адміністративного керування, які намагалися визначити функції менеджменту. Але вони розглядали ці функції як незалежні. Процесуальний підхід розглядає їх як взаємозалежні.

У сучасній літературі виділяють такі функції управління: *планування, організація, розпорядження, мотивація, керівництво, контроль, координація, комунікація, дослідження, оцінка, прийняття рішень, регулювання.*

У загальному вигляді процес керування складається з таких функцій: *планування, організації, мотивації й контролю.*

Ці функції об'єднані сполучними процесами *комунікації та прийняття рішень.*

Системний підхід. Застосування теорії систем у менеджменті наприкінці 50-х років стало найважливішим внеском школи науки керування. Системний підхід вимагає використання принципу зворотного зв'язку між частинами і цілим; цілим і оточенням (тобто середовищем), а також між частинами й оточенням. Це система, що як єдине ціле, поєднує в собі взаємозалежні підсистеми (частини) – відділи, галузі, рівні керівництва, соціальні й технічні складові. Це відкрита система, тому що вона динамічно взаємодіє з зовнішнім середовищем.

У системному підході найважливішим є дотримання виконання таких дій:

- визначення об'єкта дослідження;
- визначення ієрархії цілей системи;

Основи менеджменту спорту

- опис впливу кожної з підсистем на систему та зворотний вплив системи на об'єкт підсистеми;
- облік впливу середовища на організацію фізкультурного напрямку;
- визначення можливих шляхів удосконалення діяльності досліджуваних підсистем.

Ситуативний підхід. Центральним моментом цього підходу є конкретна ситуація як набір обставин, що впливають на фізкультурно-спортивну організацію у певний час. Саме конкретна ситуація є основою застосування можливих методів керування і вибору найбільш ефективного.

Ситуативний підхід, як і системний, розглядається не як набір пропонованого керівництва, а як спосіб мислення про організаційні проблеми, що виникли у фізкультурно-спортивній організації, та ефективне вирішення цих проблем.

Ситуативний підхід приділяє основну увагу оцінці та обліку ситуації і виділяє три чинники, які впливають на поведінку керівника:

- а) відносини між керівником і колективом;
- б) структура завдання;
- в) посадові повноваження керівника.

Стиль керівництва здебільшого залежить від конкретної ситуації.

Спортивному менеджеру в процесі керівництва необхідно визначити значимі змінні ситуації та їх вплив на ефективність фізкультурно-спортивної організації. Методологію підходу можна пояснити як *процес, який складається з чотирьох поступових дій*.

1. Спортивний менеджер має знати процеси керування, індивідуальних та групових взаємовідносин, методи планування й контролю, системного аналізу, кількісні методи ухвалення рішення.

2. Спортивний менеджер має уміти передбачати ймовірні наслідки від застосування будь-якої методики в конкретній ситуації.

3. Спортивний менеджер має вміти правильно інтерпретувати ситуацію, визначати, які фактори є найбільш важливими, та якого імовірного ефекту

можна очікувати після зміни однієї або декількох змінних.

4. Спортивний менеджер має уміти обирати конкретні прийоми, які б мали найменший негативний вплив, забезпечуючи при цьому досягнення цілей фізкультурно-спортивної організації найефективнішим шляхом.

Для ефективної організації та управління колективом фізкультурно-спортивної організації спортивний менеджер має уміти застосовувати у своїй діяльності необхідний стиль керівництва.

Стиль керівництва – це звична манера поведінки керівника, який впливає на підлеглих і спонукає їх до досягнення цілей організації.

Виділяють *чотири стилі керівництва*:

1. Стиль підтримки (орієнтований на людину).
2. Інструментальний стиль (орієнтований на завдання).
3. Стиль, що заохочує людей до участі при ухваленні рішень.
4. Стиль, орієнтований на ефективне досягнення цілей.

Відповідно до *поведінкового підходу* виділяють *автократичний, демократичний і ліберальний* стилі керівництва.

Автократичний (авторитарний) керівник нав'язує свою волю працівникам. Такий керівник не звертає уваги на думки своїх підлеглих, він звертається до низьких потреб працівників, постійно чинить на них тиск.

Демократичний керівник прислухається до думки підлеглих при ухваленні рішень, а також звертається до більш високих потреб людей. При такому стилі обов'язковою є система контролю.

Ліберальний стиль керівництва припускає практично повну свободу персоналу щодо ухвалення рішень, у визначенні цілей своєї роботи і контролю за її результатами.

Залежно від застосованих методів керівництва, керівників поділяють на зосереджених на роботі і зосереджених на людині. Тобто, залежно від обраного стилю, керівник орієнтується або на діяльність організації, або на людей.

На відміну від загальноприйнятої системи, дослідник *Кайкерт* виділяє чотири різновиди *стилів керівництва*:

Основи менеджменту спорту

- експлуататорсько-авторитарний;
- прихильно-авторитарний;
- консультативно-демократичний;
- заснований на участі.

Для того, щоб працювати найбільш ефективно, керівник повинен застосовувати різні стилі, методи і типи впливу на підлеглих залежно від ситуації, що виникає в процесі діяльності організації фізкультурного напрямку. Сучасний адаптивний стиль керівництва орієнтований на реальність і тому залежить від конкретної ситуації.

КОНФЛІКТИ ТА ЇХ ВИРІШЕННЯ У ФІЗКУЛЬТУРНО-
СПОРТИВНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

7.1. Конфлікти та їх типи

Конфлікт – це незгода між двома або більш сторонами.

Сторони можуть представляти як окремі особи, так і групи осіб.

Кожна зі сторін намагається, щоб інші ухвалили її точку зору. Раніше вважалося, що конфліктів потрібно уникати, що вони призводять до неефективної діяльності спортивної організації. Сучасні теорії твердять, що у деяких випадках конфлікт є не тільки можливим, але й бажаним. Він сприяє виявленню різноманітних думок, альтернатив рішення проблеми, надає додаткову інформацію.

Конфлікти бувають функціональними і дисфункціональними. Функціональний конфлікт веде до підвищення ефективності спортивної організаційної діяльності, а дисфункціональний – до зниження ефективності організації фізкультурно-спортивного напрямку.

Виділяють такі *типи* конфліктів:

1. *Внутрішньоособистісний конфлікт*. Прикладом такого конфлікту може служити ситуація, коли підлеглому даються суперечливі вказівки. Цей тип конфлікту також може бути викликаний низьким ступенем задоволеності роботою, невпевненістю у собі.

2. *Міжособистісний конфлікт*. Виявляється, коли існує боротьба керівників різних підрозділів за використання обмежених ресурсів, устаткування, капіталу та ін. Такий конфлікт може виникнути між кандидатами на підвищення, за умови однієї вільної вакансії. Якщо люди не можуть ладнати між собою, відбувається зіткнення осіб, тобто міжособистісний конфлікт.

3. *Конфлікт між особою і групою*. Цей конфлікт виникає тоді, коли окрема людина, яка працює у групі, не дотримується встановлених норм

поведінки.

4. *Міжгруповий конфлікт.* Прикладом може бути конфлікт між профспілкою та адміністрацією; конфлікт між неформальними організаціями; конфлікт між лінійним і штабним персоналом; конфлікт між відділами організації.

Отже, причинами виникнення конфліктів можуть бути: розподіл обмежених ресурсів; залежність виконання завдання від інших людей; відмінності у цілях, уявленнях і цінностях, манері поведінки і життєвому досвіді; погані комунікації. Спортивний менеджер має володіти необхідною інформацією для їх вирішення.

7.2. Методи вирішення конфліктів у фізкультурно-спортивній організації

Існує дві методології управління конфліктом: *структурна* і *міжособистісна*.

У структурній методології виділяють *чотири способи* вирішення конфлікту:

1. Роз'яснення вимог щодо роботи. Керівник спортивної організації повинен роз'яснити, яких результатів він чекає від підлеглих, а також чітко визначити політику, процедуру і правила досягнення результатів.

2. Координаційні та інтеграційні механізми. Найпоширенішим механізмом є побудова ланцюга команд. Таке управління конфліктною ситуацією полегшує реалізацію принципу єдиноначальності, оскільки підлеглий точно знає, кому він підкоряється. Основними механізмами інтеграції є: управлінська ієрархія, використання служб, які здійснюють зв'язок між відділами, міжфункціональні і цільові групи, наради між відділами.

3. Загальноорганізаційні комплексні цілі. Цей підхід заснований на спрямуванні зусиль усіх учасників конфлікту на досягнення загальної мети, встановленої і контрольованої вищим керівником спортивної організації.

4. Структура системи винагород. Цей метод припускає заохочення тих людей, які сприяють здійсненню загальноорганізаційних цілей.

У міжособистісних методах виділяють *п'ять технік* вирішення конфліктів:

1. Ухилення від конфлікту. Керівник фізкультурно-спортивної організації уникає таких ситуацій, які можуть викликати суперечності, розбіжності.

2. Згладжування. Керівник спортивної організації прагне показати, що причина конфлікту не так важлива, що не варто сердитися з цього приводу. Він наголошує на солідарності, згуртованості, прагне погасити конфлікт. Хоча конфлікт згладжується, проблема все одно залишається, емоції накопичуються всередині, і це може викликати “вибух”.

3. Примунення. Керівник фізкультурно-спортивної організації, який користується цим методом, не цікавиться думкою персоналу, намагається примусити інших прийняти його точку зору. Він пригнічує ініціативу підлеглих, що зрештою викликає обурення.

4. Компроміс. Цей метод припускає ухвалення точки зору іншої сторони. Конфлікт вирішується швидко, але може перешкодити правильній оцінці проблеми.

5. Вирішення проблеми. Керівник спортивної організації прагне знайти якнайкращий варіант вирішення конкретної проблеми, розглянути всі точки зору, зрозуміти причини конфлікту і знайти рішення, що буде прийнятним для всіх сторін конфлікту.

МОДЕЛІ ТА МЕТОДИ УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ ДЛЯ УСУНЕННЯ
ПРОБЛЕМ У СПОРТИВНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

8.1. Організаційні рішення. Їх види і способи ухвалення

Людину можна назвати менеджером у тому випадку, коли вона ухвалює організаційні рішення і реалізує їх через інших людей, враховуючи при цьому їх власні цілі та інтереси. Ухвалення рішення, як і обмін інформацією, є основною складовою будь-якої управлінської діяльності, у тому числі й у галузі фізичної культури і спорту.

Рішення – це вибір найприйнятнішої альтернативи із можливого різноманіття варіантів.

Організаційне рішення – це вибір, який робить керівник спортивної організації заради виконання своїх обов'язків, що визначені його посадою.

Метою організаційного рішення є забезпечення послідовного руху фізкультурно-спортивної організації до намічених цілей.

Організаційні рішення бувають запрограмованими і незапрограмованими. Запрограмованими рішеннями є такі, що супроводять отримання результату, і визначені деякою, вже відпрацьованою послідовністю кроків, рішень або дій. Незапрограмовані рішення – це такі, що виникають внаслідок нової незвичайної ситуації.

Компроміс – це угода, що досягається шляхом прийнятних взаємних вчинків.

Інтуїтивне рішення – це вибір, що зроблено тільки на основі відчуття, осяяння.

Рішення, засновані на думках – це вибір, заснований на знаннях або відповідно до накопиченого досвіду керівника фізкультурно-спортивної організації.

Основи менеджменту спорту

Існує декілька різновидів рішень, що є типовими для галузі управління:

1. У процесі планування ухвалюються такі рішення: рішення про надзавдання і природу бізнесу; про цілі; про взаємодію із зовнішнім оточенням; про стратегію і тактику, які обираються фізкультурно-організацією для досягнення встановлених цілей.

2. У процесі організації діяльності компанії ухвалюються такі рішення: про структурування роботи фізкультурно-організації; про координацію функціонування різних блоків; про розподіл повноважень між керівниками підрозділів; про структуру фізкультурно-організації при зміні зовнішнього оточення.

3. У процесі мотивації персоналу ухвалюються такі рішення: про потреби підлеглих, про задоволення цих потреб; про продуктивність праці підлеглих і про їх задоволеність роботою.

4. У процесі контролю ухвалюються такі рішення: про вимірювання результатів роботи; про оцінку цих результатів; про те, наскільки досягнуті цілі фізкультурно-організації; про корегування цілей.

Раціональне рішення – це рішення, засноване на основі аналітичного процесу, яке часто не залежить від попереднього досвіду.

Спортивним менеджерам при виконанні функцій управління (планування, організації, мотивації і контролю) доводиться приймати багато управлінських рішень, які спрямовані на усунення проблем, що виникають. Рішення, що приймаються керівником фізкультурно-спортивної організації, стосуються різних аспектів фізичної культури та спорту, від того, чи правильно й своєчасно воно прийнято, залежить ефективність роботи фізкультурно-спортивної організації. Тому спортивний менеджер має володіти теоретичними знаннями та технологією розробки та прийняття керівних рішень.

8.2. Етапи прийняття раціонального рішення у фізкультурно-спортивній організації

Процес прийняття керівних рішень є дуже складним. З точки зору наукового підходу прийняття керівного рішення є цілісним процесом, який дозволяє всебічно вивчити проблему, що виникла, проаналізувати можливі варіанти її вирішення та обрати найбільш ефективні з них. Тобто, процес управління уявляє собою сукупність циклічних дій, підсумком яких є ліквідація проблеми, що виникла. Науковий підхід, заснований на використанні методів наукового пізнання, забезпечує прийняття раціонального рішення.

Раціональне рішення базується на об'єктивному і глибокому аналізі проблеми та враховує певні формально-логічні вимоги.

Етапи і стадії процесу розробки і реалізації управлінського рішення ілюструє рис. 4.



Рис. 4. Етапи розробки і реалізації управлінського рішення

Діагностика складної проблеми у фізкультурно-спортивній організації – це усвідомлення і встановлення причин складності та можливі шляхи їх подолання.

До ознак наявності проблем у фізкультурно-спортивній організації належать: відхилення від запланованих результатів; зміна цілей; низький прибуток; низька продуктивність праці; вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на об'єкт управління; різні конфлікти у фізкультурно-спортивної організації і велика текучість кадрів.

Виявлення цих симптомів дозволяє визначити загальні проблеми у спортивній організації.

Для більш детального аналізу існуючих проблем спортивному менеджеру необхідно зібрати попередню інформацію, що стосується зовнішнього і внутрішнього стану середовища фізкультурно-спортивної організації.

Причини ускладнень найчастіше залежать від конкретної ситуації і конкретних керівників фізкультурно-спортивної організації: можливо, це пов'язано з недостатньою кількістю працівників необхідної кваліфікації; відсутністю належного управління; гостра конкуренція; іноді навіть закони і нормативні акти, що діють у певній країні.

Визначення набору альтернатив або альтернативних рішень є принципово важливим моментом у діяльності спортивного менеджера.

Дуже часто непродумані негайні дії призводять до загострення певної управлінської проблеми. Спортивному менеджеру бажано виявити максимум можливих варіантів, які б допомогли розв'язати керівну проблему, що виникла, а потім проранжирувати можливі дії за їх ефективністю та реалізацією.

При розробці управлінських рішень керівнику фізкультурно-спортивної організації необхідно застосовувати метод *системного аналізу*, який дає змогу визначати цілі фізичної культури і спорту як соціальної системи та взаємозв'язок її елементів у процесі досягнення намічених цілей.

Розглянемо більш детально *процес аналізу альтернатив*:

а) ухвалити рішення керівнику фізкультурно-спортивною організацією відносно просто у тому випадку, коли проблема була визначена правильно, альтернативи ретельно зважені й була надана обґрунтована оцінка;

б) коли ж проблема виявилася дуже складною і можливі альтернативи не відповідають оптимальному (бажаному) результату, значну роль відіграє наявний досвід керівника у галузі фізичної культури та спорту.

Рішення виявиться більш оптимальним, якщо воно буде погоджено з тими, кого безпосередньо воно стосується, або із тими, хто допомагав у підготовці ухвалення даного рішення. У зв'язку з цим, для успішної реалізації будь-якого значущого рішення доцільно залучити до нього найбільшу кількість співробітників фізкультурно-спортивної організації.

Для розробки рішень керівники фізкультурно-спортивної організацій часто застосовують методи мозкового штурму, мозкової атаки, експертних оцінок, які відіграють важливу роль у процесі прийняття ефективного рішення.

Основи менеджменту спорту

Після ухвалення рішення і на початку його здійснення обов'язковим є встановлення зворотного зв'язку.

Система контролю необхідна для забезпечення оптимального виконання даного процесу або дії. Завдяки зворотньому зв'язку керівник фізкультурно-спортивної організації може частково корегувати ухвалене рішення і сприяти кращій його реалізації.

Оцінка результатів реалізації рішень дозволяє керівнику фізкультурно-спортивної організації враховувати в подальшій роботі наявний досвід прорахунків і недоліків.

8.3. Чинники, що впливають на ухвалення рішень у спортивному менеджменті

Кожна організація має свої особливості розробки і прийняття керівних рішень. Вони залежать від характеру і специфіки діяльності організації, її структури, внутрішньої культури та т. ін.

У сучасній науці виділяють окремі чинники, що впливають на ухвалення рішень.

Особистісні оцінки керівником фізкультурно-спортивної організації важливості певної проблеми часто містять суб'єктивні думки.

Кожна людина володіє своєю системою оцінювання, що визначає її дії. Це впливає на ухвалення рішення.

Підхід до ухвалення управлінських рішень найчастіше заснований на певній системі цінностей. У зв'язку з цим, керівник фізкультурно-спортивної організації, який на перше місце ставить максимізацію продуктивності праці будь-якими засобами, забуває про проблеми організації оптимального, ефективного процесу роботи співробітників.

Наслідком цього може бути відсутність належних умов праці колективу, можливостей для відпочинку співробітників, гарного дизайну робочих приміщень.

На ухвалення рішень керівника фізкультурно-спортивної організації впливають поведінкові обмеження, тобто чинники, що ускладнюють міжособистісні і внутрішньоорганізаційні комунікації. Наприклад, керівники фізкультурно-спортивної організації можуть по-різному сприймати існування й серйозність проблем, що виникають, а також обмеження та альтернативи для їх вирішення. Нерідко це призводить до виникнення різних конфліктів у процесі ухвалення і реалізації рішень.

В організації всі рішення, що приймаються, як правило, *взаємопов'язані*.

Основи менеджменту спорту

Часто важливе рішення, що приймається, базується на попередніх декількох рішеннях, і у свою чергу, створює альтернативи для ухвалення подальших рішень.

Здатність бачити взаємозв'язок між рішеннями, які приймаються, є одним із головних критеріїв вибору і призначення керівників вищої ланки у галузі фізичної культури та спорту.

Спортивні менеджери, які володіють такою здатністю, мають можливість стати кандидатами на підвищення по службі.

8.4. Методика проведення нарад у спортивній організації

Як зазначалося вище – рішення буде більш оптимальним, якщо воно злагоджено з тими, кого безпосередньо стосується, або з тими, хто допомагав у підготовці ухвалення рішення. У зв'язку з цим, для успішної реалізації будь-якого значущого рішення керівнику фізкультурно-спортивної організації доцільно залучати до його прийняття найбільшу кількість співробітників. З цією метою в організаціях фізичної культури та спорту доцільно проводити наради.

Декілька правил проведення нарад:

- керівник опитує кожного учасника щодо обговорюваних проблем;
- проблема заноситься до загального списку і нумерується;
- список вивішується на видному місці;
- усі висловлюються безперешкоджено і вільно;
- якщо процес проходить малоактивно, краще перенести його на інший день.

Існують різні *методи* проведення нарад у фізкультурно-спортивних організаціях.

Круговий спосіб проведення наради:

- здійснюється розподіл на підгрупи по три-чотири людини;
- кожна людина записує на карточці по дві-три ідеї;
- відбувається обмін карточками;
- кожний доповнює ідеї інших;
- після трьох-чотирьохкратного обміну кожна підгрупа складає свій зведений перелік ідей;
- усі роблять звіт про роботу у підгрупах.

Спосіб визначення пріоритетів:

- кожному дається п'ять голосів;
- він може віддати всі голоси за одну ідею або поодиночі за кожну, або

якось інакше на свій розсуд;

- ідеї зачитуються згідно з номерами;
- члени групи голосують підняттям рук;
- число показаних пальців на руці вказує на кількість голосів;
- голоси підраховуються;
- перевіряється, чи відповідає загальна кількість голосів заданому числу;
- проводиться другий тур – розглядаються ідеї, що одержали найбільшу

кількість голосів;

- процес повторюється кілька разів;
- у результаті визначається загальна думка щодо ідеї, яка одержала найвищий пріоритет.

Надзвичайно важливим є здійснення угруповання переліку способів рішення проблеми. Це прояснює все різноманіття можливих підходів, якщо йдеться про способи вирішення конкретної проблеми.

Керівники будь-якого рівня більшу частину (59%) робочого часу приділяють безпосередньому спілкуванню з різними партнерами – керівниками і підлеглими, клієнтами і колегами, які працюють в інших підрозділах фізкультурно-спортивної організації або в інших організаціях фізичної культури та спорту. Ефективність проведення переговорів з партнером залежить від інформації, яку отримують партнери в процесі спілкування. Виграшною тактикою ведення переговорів є найбільш повний обмін необхідної та достатньої для загальної справи інформації.

У практиці менеджмента існує багато корисних порад і рекомендацій щодо техніки спілкування, уміння говорити, слухати, жестикулювати, що є необхідним для ефективного проведення ділової бесіди.

Так, професор *К.Девіс* виділяє *десять правил щодо вміння слухати*:

1. Слухайте мовчки, даючи іншій людині сказати все, що потрібно.
2. Створіть сприятливу, невимушену обстановку для того, щоб той, хто говорить, міг розкріпатися.
3. Покажіть свою зацікавленість, намагайтесь зрозуміти того, хто

Основи менеджменту спорту

говорить, не перебивайте його.

4. Коли людина говорить, не дратуйте її постукуванням по столу, перебиранням паперів.

5. Співчувайте тому, хто говорить, спробуйте поставити себе на його місце, зрозуміти його стан.

6. Не шкодуйте часу для того, щоб вислухати людину, проявіть терпимість. Не показуйте їй, що ви хотіли б піти.

7. Тримайте внутрішню рівновагу, не показуйте своєї роздратованості.

8. Не критикуйте того, хто говорить і не суперечте йому. Це може розсердити вашого опонента і примусить його замовчати.

9. Ставлячи питання, ви підбадьорюєте того, хто говорить, і показуєте йому, що ви уважно його слухаєте.

10. Перестаньте говорити і почніть, нарешті, слухати!

Термінологія менеджменту (за Д.В.Спірідоновим)

Автократія – система управління, при якій одній особі належить необмежена верховна влада.

Адаптивна структура управління – структура управління, що дозволяє гнучко реагувати на зміни у навколишньому середовищі і що враховує усі інноваційні прийоми управлінської діяльності.

Аутсорсинг (outsourcing – використання зовнішніх джерел) – це передача сторонньому підрядчику деяких бізнес-функцій або частин бізнес-процесу компанії.

Бізнес-аналіз – процес “діагностики” діяльності підприємства, завдяки якому виявляється реальна організаційна структура підприємства з урахуванням усіх наявних взаємозв'язків, розроблюється і здійснюється низка заходів щодо оптимізації організаційної структури, що дозволяє знизити витрати компанії, створюються системи управлінського і фінансового контролю, системи планування діяльності, розроблюються механізми прогнозування попиту, впроваджуються нові системи автоматизації управління з урахуванням поправок, зроблених аналітиками.

Бізнес-процес (діловий процес) – це безліч внутрішніх кроків (видів) діяльності, що починаються з одного або більш входів і що закінчуються створенням продукції або послуги, необхідної споживачу. Споживачі можуть бути як зовнішніми, так і внутрішніми (це серія логічно взаємопов'язаних дій, при яких ресурси підприємств або організацій використовуються для створення або отримання корисного для споживача продукту або послуги у фіксований проміжок часу. Тобто це потік роботи, перехідний від одного працівника до іншого (від одного відділу до іншого). Процеси завжди мають початок, певне число кроків та чітко обкреслений кінець.

Бухгалтерський облік – система збору і обробки фінансової інформації про підприємство, що дає користувачам можливість робити обґрунтовані

висновки про фінансове положення організації й ухвалювати економічні рішення. Залежно від кола користувачів розрізняють фінансовий облік і управлінський облік.

Відносини координації – стосунки між суб'єктами управлінської діяльності, що виражають зв'язки несупірядних безпосередньо суб'єктів управлінської діяльності. Координація характеризується узгодженням у ході реалізації своїх і загальних цілей. Відносини координації є проявом горизонтальних зв'язків.

Відносини субординації – стосунки між суб'єктами управлінської діяльності, що виражають безпосереднє підкорення одного іншому в процесі управління єдиним об'єктом. Відносини субординації є проявом вертикальних зв'язків.

Граючий менеджер – менеджер, який разом з виконанням функцій контролю за іншими працівниками і менеджерами сам є виконавцем. У такій ролі виступають часто самі підприємці, що будують свій бізнес на високій кваліфікації.

Децентралізована організація – організаційна структура, у рамках якої право ухвалювати рішення розподіляється аж до нижчестоящих управлінських структур.

Дивізійна структура управління – структура управління підприємством, у якій чітко розділено управління окремими продуктами і окремими функціями. Ключовими фігурами в управлінні організаціями із дивізійною структурою стають менеджери, що очолюють виробничі підрозділи.

Діловодство – комплекс заходів щодо організації документообігу підприємства або організації.

Документообіг – система створення, інтерпретації, передачі, прийому і архівації документів, а також контролю за їх виконанням й захисту від несанкціонованого доступу.

Економічний закон – в економічній теорії – об'єктивні, внутрішні, істотні, стійкі, такі, що постійно повторюються, причинно-наслідкові зв'язки у

системі виробничих відносин.

Емпірична перевірка – перевірка економічних теорій завдяки результатам експериментальних досліджень.

Закон вартості – економічний закон товарного господарства. Сутність закону вартості зводиться до визначення вартості товарів суспільно-необхідною працею. Він визначається як закон цін і його дія нагадує рух маятника: з підвищенням ціни діяльність підприємця стає більш активною, знижується ціна – товаровиробник вимушений згущати виробництво та вживати заходів до скорочення своїх витрат, до здешевлення виробництва. Як крайність – він буває вимушеним покинути дану сферу додатку капіталу й своїх зусиль. Тоді притока даного блага на ринок зменшується і при колишньому об'ємі попиту ціна знову піде у верх. Отже закон вартості, діючи у загальній системі економічних законів через поведінку людей, забезпечує рівновагу в господарській діяльності.

Закон Грехема – економічний “закон”, який свідчить про те, що дріб'язкові питання розв'язуються швидко, важливі – ніколи не розв'язуються.

Закон зростання граничних витрат – об'єктивний процес зростання граничних витрат виробництва кожної нової одиниці продукту у міру збільшення об'єму виробництва.

Закон зростаючих альтернативних витрат – закон, що відображає взаємозв'язок між зростанням виробництва одного продукту за рахунок скорочення іншого. В умовах обмеженості одного з ресурсів і прибутковості, що скорочується, коли суспільство знаходиться на межі виробничих можливостей, для збільшення виробництва одного з благ, доведеться скорочувати виробництво іншого у все зростаючому розмірі.

Закон Парето – теорія, згідно з якою розподіл доходів між різними категоріями населення має порівняно стабільний характер і не залежить від системи оподаткування. При цьому основна частина виробництва припадає на меншу частину робочої сили, а основна частина продажів – на більшу частину населення. Часто цей закон називають “законом 20/80”, оскільки, згідно з

Вільфредо Парето, 20% діяльності дають 80% результатів. Використовується для аналізу економічної ефективності продажів, зокрема лежить в основі клієнтоорієнтованого підходу, втіленого у CRM-системах.

Закон попиту – економічний закон наявності зворотної залежності між ціною й величиною попиту на товар або послугу протягом певного періоду. Причина зворотної залежності полягає у тому, що за мірою споживання кожної подальшої додаткової одиниці товару або послуги її додаткова корисність для споживача буде знижуватися.

Закон пропозиції – економічний закон наявності прямої залежності між ціною і величиною пропозиції товару або послуги протягом певного періоду.

Закон рідкості – закон, що стверджує, що у кожний даний момент існує обмежена кількість трудових та інших ресурсів, які, при наявному рівні технології, можуть бути використані для виробництва тільки обмеженої кількості благ, а це ставить перед суспільством основні економічні проблеми.

Закон тенденції падіння норми прибутку – закон, який вивів К.Маркс у 3 томі “Капіталу” і який стверджує, що зростання продуктивної сили праці, сприяючи підвищенню органічної будови капіталу, приводить до падіння норми прибутку.

Закон віддачі, що убыває – закон, що відображає взаємозв'язок між послідовним додатком рівних частин будь-якого ресурсу до іншого обмеженого ресурсу, і доходом, одержуваним у результаті такої їх взаємодії, який зростатиме з кожним разом у все меншому розмірі.

Закон граничної корисності, що убыває – закон взаємозв'язку між: кількістю споживаного блага і ступенем задоволення від споживання кожної його додаткової одиниці. У міру того як споживач збільшує споживання товару або послуги, гранична корисність кожної додаткової одиниці такого товару або послуги скорочується.

Закони Паркінсона – два економічні “закони”. Перший: робота заповнює весь відведений для неї час – значимість і складність її ростуть прямопропорційно часу, що затрачується на виконання. Другий: витрати

прагнуть перевищити доходи.

Закони Хартрі – два економічні “закони”. Перший: “У якій би стадії не знаходилася робота, час, необхідний для її завершення – величина постійна”. Другий: “Істинний час для будь-якої роботи завжди у 3.14159... разів більше попередньої оцінки”.

Засоби досягнення мети – існуючі у природі й суспільстві предмети або дії, що включені в систему цілеспрямованої діяльності та забезпечують отримання певного результату.

Ієрархічна структура управління – структура управління, в якій переважають вертикальні зв'язки, коли верхні рівні володіють визначальними повноваженнями в ухваленні рішень, а ці рішення строго обов'язкові для нижчих рівнів.

Інвестиційний менеджмент – керівництво інвестиціями щодо конкретної галузі економіки або щодо розвитку підприємства. Інвестиційний менеджмент включає чотири стадії: дослідження, планування та розроблення проекту; реалізація проекту; поточний контроль і регулювання в процесі реалізації проекту; оцінка й аналіз досягнутих результатів (див. також Управління проектами).

Колективний інтелект організації (Collective IQ) – сукупний інтелектуальний потенціал співробітників. Термін був введений Дагом Енгельбартом для того, щоб показати місце і значення цього ресурсу, а також ним була запропонована наступна класифікація функцій підприємства: А – первинна діяльність (виготовлення конкретних виробів (наприклад, автомобілів) або сервіс (наприклад, медичне обслуговування); В – вторинна діяльність, спрямована на поліпшення основної функції; З – діяльність, спрямована на удосконалення функції В. Колективні знання як ресурс забезпечують функціонування і розвиток підприємств на рівні В і З.

Консалтинг – це діяльність фахівця або фірми, що займаються стратегічним плануванням проекту, аналізом і формалізацією вимог до інформаційної системи, створенням системного проекту, іноді проектуванням

додатків.

Контролінг – функція управління бізнесом для аналізу, підготовки і виконання управлінських рішень: планування, моніторингу, складання звітів, дорадчої функції, інформування.

Лінійна структура управління – відносини між керівниками й підлеглими їм органами в багаторівневих системах управління, при яких вищестояща ланка концентрує усі функції управління, а об'єкт управління виконує управляючі команди тільки свого суб'єкта управління.

Лінійно-функціональна структура управління – структура органів управління, що складається з: лінійних підрозділів, які здійснюють в організації основну роботу, й обслуговуючих функціональних підрозділів. При лінійно-функціональному управлінні лінійні ланки ухвалюють рішення, а функціональні підрозділи інформують і допомагають лінійному керівнику виробляти та ухвалювати конкретні рішення.

Людський ресурс (HR (Human Resource)) – сукупність людських ресурсів підприємства, що відіграють значну роль в оцінці фізичного та інтелектуального потенціалу цього підприємства.

Маркетинг – планування і здійснення всіх видів діяльності компаній, пов'язаних з задоволенням потреб споживачів, за винятком процесу продажів.

Маркетингова стратегія – елемент стратегії діяльності підприємства, спрямований на розроблення, виробництво й доведення до покупця товарів і послуг, що відповідають його потребам. Розрізняють стратегію залучення покупців і стратегію просування продукту.

Матрична структура управління – структура органів управління, побудована на принципі подвійного підкорення виконавців: безпосередньому керівнику функціональної служби і керівнику проекту. Для матричної структури управління характерні: управління за проектом, тимчасові цільові групи, постійні комплексні групи.

Менеджмент – управління людьми, націлене на рішення завдань, що встановлені перед компанією.

Мультидивізійна організація – організація підприємства, що є характерною для підприємств з децентралізованим управлінням структурою, у яких різні підрозділи відповідають за випуск і збут різних груп товарів.

Оперативне управління – управління поточними подіями; сукупність заходів, що дозволяють впливати на конкретні відхилення від встановлених завдань виробництва. Оперативне управління підрозділяється на оперативне планування, оперативний облік і оперативний контроль.

Органічна структура – структура організації, що характеризується децентралізованою ієрархією, гнучкими робітниками, процедурами і демократичним стилем керівництва.

Партиципативне управління – вид управління організацією, що передбачає залучення рядових працівників до здійснення управлінських процесів.

Первинний документ – бухгалтерський документ, що складається у момент здійснення господарських операцій і є першим свідомством їх здійснення. Первинні документи підрозділяються на зовнішні, підготовлені за межами організації (рахунки постачальників та т. ін.), і внутрішні, підготовлені у самій організації (акти, вимоги та т. ін.).

Повернення інвестицій (ROI (Return On Investment)) – один із основних економічних показників, що впливають на інвестиційну привабливість і, отже, на відповідний статус підприємства. Спочатку також застосовувався для визначення ефективності, але пізніше ряд провідних фахівців (зокрема, Пол Страссман) переконливо доказали, що ніякої явної кореляції між розміром інвестицій у інформаційні технології і прибутковістю підприємства не існує. Це дійсно так, якщо користуватися традиційними методиками оцінки ефективності інвестицій. Рішення парадоксу полягає у тому, що економічна оцінка інформаційних технологій повинна будуватися не так, як в інших галузях, і перш за все із урахуванням знання як економічного чинника. Самі по собі технології не прибуткові – прибуток приносять операції над знаннями. Такого ж висновку можна дійти, відштовхуючись від концепції “інтелектуального

капіталу”. Найцікавіші роботи у цій галузі належать Томасу Стюарту, що спочатку опубліковані у вигляді циклу статті в журналі Forbes, а потім перевидані окремою книгою (Thomas A. Stewart, Intellectual Capital, Nicholas Brealey Publishing; 1998). Підхід Стюарта і його однодумців до КМ засновано на констатації того факту, що капітал практично будь-якого сучасного підприємства в основному нематеріальний. У біржовій вартості високотехнологічних компаній до 95% припадає саме на цю віртуальну частину.

Портфельний менеджмент – процес управління інвестиційним портфелем.

Реінжиніринг бізнес-процесів – це створення нових і більш ефективних бізнес-процесів без урахування попереднього розвитку.

Ресурси – джерела і передумови отримання необхідних людям матеріальних і духовних благ, які можна реалізувати при існуючих технологіях і соціально-економічних відносинах. Ресурси підрозділяються на три основні групи: матеріальні ресурси; трудові ресурси, у тому числі інтелектуальні ресурси; природні ресурси.

Розміщення ресурсів – розміщення чинників виробництва відповідно до структури споживацького попиту. Розширений принцип Епштейна-Гейзенбурга – принцип, що свідчить: “У галузі досліджень і розробок з трьох параметрів лише два можна визначити одночасно”. Має низку наслідків: “Якщо задані мета і час для її досягнення, то не можливо вгадати, скільки це коштуватиме. Якщо обмежені час і ресурси, неможливо передбачити, яка частина завдання буде виконана. Якщо чітко ставиться мета досліджень та виділяється конкретна сума грошей, то не можливо передбачити, коли ця мета буде досягнута. Якщо ж Вам повезе і Ви зможете точно визначити усі три параметри, це означає, що Ви маєте справу не з дослідженнями і розробками”.

Розширене підприємство (Extended Enterprise) – режим роботи підприємства, при якому воно має бути відкрито для взаємодії з постачальниками, партнерами, клієнтами, утворювати з ними єдине

співтовариство, націлене на задоволення вимог кінцевих споживачів.

Ситуативне управління – оперативне управління, що полягає в ухваленні управлінських рішень за мірою виникнення проблем відповідно до ситуації, що склалася.

Соціологія управління – галузь соціології, що вивчає закономірності, форми і методи цілеспрямованої дії на соціальні структури і процеси, які мають місце в організаціях і суспільстві. В соціології управління склалися школи: наукового менеджменту Ф.Тейлора; людських відносин С.Мейо; соціальних систем Ч.Барнарда; нова школа теорії управління; управління у кризових ситуаціях Ч.Перроу та ін.

Стратегія організації – взаємопов'язаний комплекс довгострокових заходів або підходів для зміцнення життєздатності і потужності організації відносно її конкурентів. За своєю сутністю, це набір правил для ухвалення рішень, якими організація керується у своїй діяльності.

Структура управління організацією – сукупність спеціалізованих функціональних підрозділів, взаємопов'язаних у процесі обґрунтовування, вироблення, ухвалення і реалізації управлінських рішень. Основними елементами організаційної структури є: рівні управління; підрозділи і ланки управління; управлінські зв'язки.

Технологія управління – прийоми, порядок, регламент виконання процесу управління. Технологія управління складається з інформаційних, обчислювальних, організаційних і логічних операцій, що виконуються керівниками й фахівцями різного профілю за певним алгоритмом уручну або з використанням технічних засобів. Розрізняють: лінійну технологію управління, управління з відхилень, управління за результатами, управління за цілями, управління за ситуацією, пошукове управління

Топ-менеджер – керівник вищої кваліфікації; керівник підприємства, що має великий фінансовий оборот.

Управління діловою кар'єрою – заходи, що проводяться кадровою службою організації з планування організації, мотивації і контролю службового

зростання працівника, виходячи з цілей, потреб та можливостей організації й самого працівника.

Управління запасами – раціоналізація запасів проведених товарів, незавершеного виробництва, сировини та інших об'єктів діяльності підприємствами з метою зменшення витрат зберігання при забезпеченні рівня обслуговування і безперебійної роботи підприємства.

Управління знаннями (КМ (Knowledge Management)) – універсальна дисципліна, заснована на інтегральному підході до створення, накопичення, і, в деякому розумінні, управління знаннями, що зберігаються у вигляді документів різного роду, а також знаннями, що належать співробітникам підприємства. Поняття з'явилося на початку 80-х років. Автоматизовані системи КМ виконують наступні функції: здобич даних і текстів, автоматизований документообіг, організація спільної роботи у мережі, підтримка ухвалення рішень. Зараз також іноді говорять про появу технологій КМ – Enabled BI (“Інтелект бізнесу, що підтримується Управлінням знаннями”).

Управління оборотним капіталом – управління поточними активами і зобов'язаннями з метою максимізації короткострокової ліквідності.

Управління персоналом – коло діяльності керівного складу організації, керівників та фахівців підрозділів системи управління персоналом, спрямована на підвищення ефективності роботи організації за рахунок підвищення ефективності роботи з її співробітниками завдяки психологічним, правовим, економічним та іншим методам. Управління персоналом полягає у: формуванні системи управління персоналом; плануванні кадрової роботи; проведенні маркетингу персоналу; визначенні кадрового потенціалу і потреби організації в персоналі.

Управління залежно від результатів – технологія управління, яка полягає у тому, що залежно від ступеня досягнення запланованих результатів на попередній фазі, відбувається уточнення подальших управлінських дій.

Управління якістю продукції – діяльність, спрямована на досягнення рівня якості, що задовольняє проектно-конструкторським, контрактним та

іншим вимогам.

Фінансовий менеджер – керівник фінансовими ресурсами підприємства. До обов'язків фінансового менеджера входять: визначення фінансової структури підприємства і його потреб в грошових коштах; виявлення альтернативних фінансових джерел та їх оцінювання; практичне отримання фінансових ресурсів з обраних джерел; контроль за використанням вилучених грошових коштів.

Функціональна структура управління – структура органів управління, у якій кожний орган управління є спеціалізованим на виконанні певного кола виробничих, технологічних, проектних, фінансових, інформаційних або забезпечуючих функцій. Виконання вказівок функціонального органу у межах його компетенції є обов'язковим для виробничих підрозділів.

Функціонально-вартісний аналіз витрат (ФВА), (ABC (Activity Based Costing)) – процес розподілу витрат з використанням первинних носіїв вартості, орієнтованих на виробничу і/або логістичну структуру підприємства з кінцевим розподілом витрат за основними носіями (продуктами і послугами). Даний підхід дозволяє точно і зрозуміло встановити зв'язок між елементами собівартості продукції і оброблювальними функціями (або виробничими процесами у широкому визначенні цього слова – тобто включаючи до поняття процеси логістичної обробки товару).

Функціонально-структурна модель системи управління організації – умовне зображення системи управління організації, одержане шляхом поєднання схеми організаційної структури управління й функціональної моделі.

Цільове управління – метод управлінської діяльності, що передбачає можливі результати діяльності та планування шляхів їх досягнення.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ
З МЕНЕДЖМЕНТУ СПОРТУ

ТЕСТОВЕ ЗАВДАННЯ №1.1

1. Яке із наведених нижче визначень загального поняття “управління” є правильним?

- а) управління – це процес визначення мети та встановлення факту її досягнення за допомогою необхідних засобів і впливів;
- б) управління – це процес досягнення мети шляхом організації людей та шляхом необхідних і достатніх засобів та впливів;
- в) управління – це досягнення за певний час мети за умови взаємостосунків суб'єкту з об'єктом управління.

2. Яке із наведених нижче визначень щодо поняття “менеджмент” є правильним?

- а) засіб, манера ділового спілкування з людьми;
- б) влада та мистецтво управління;
- в) за особовим складом уміння і навички здійснення адміністративної діяльності;
- г) підприємницька діяльність, яка полягає у здійсненні керівництва з приводу просування товарів і послуг від виробника до споживача.

3. Яке із наведених нижче визначень щодо поняття “спортивний менеджмент” є правильним?

- а) один із видів менеджменту, одна із галузевих сфер професійної управлінської діяльності у ринкових умовах;
- б) теорія та практика ефективного управління організаціями фізкультурно-спортивного напрямку у сучасних умовах;
- в) вид управління, суть якого полягає у оптимальному порозумінні між індивідуальними зусиллями працівників виробництва спортивних товарів та послуг;
- г) процес ознайомлення з інтересами споживачів, що має за ціль

створення товару або послуги для здійснення обміну.

4. *Управління фізкультурно-спортивною організацією – це реалізація кількох взаємопов'язаних функцій:*

- а) планування;
- б) організація;
- в) мотивація співробітників;
- г) контроль;
- д) аналіз ринку.

5. *За допомогою функції планування визначається мета діяльності спортивної організації, засоби та найбільш ефективні методи щодо досягнення цієї мети:*

- а) так;
- б) ні.

ТЕСТОВЕ ЗАВДАННЯ №1.2

1. *За допомогою функції організації здійснюється формування структури фізкультурно-спортивної організації та забезпечення її усім необхідним (персоналом, грошовими засобами, матеріалами та іншим):*

- а) так;
- б) ні.

2. *Мотивація – це процес спонукання інших людей до діяльності для досягнення мети спортивної організації. Виконуючи цю функцію, керівник:*

- а) здійснює матеріальне і моральне стимулювання працівників;
- б) створює найбільш сприятливі умови для виявлення здібностей та професійного росту працівників;
- в) не створює умов для професійного росту працівників.

3. *За допомогою функції контролю здійснюється:*

- а) аналіз ефективності результатів роботи організації;
- б) встановлення стандартів;
- в) поєднання усіх функцій управління;

Основи менеджменту спорту

- г) дотримання необхідного напрямку діяльності організації;
- д) усі відповіді правильні.

4. З якими з перерахованих наук менеджмент не пов'язаний?

- а) психологія;
- б) філософія;
- в) економічна теорія;
- г) фізика.

5. Із перерахованих питань визначте ті, які повинен вирішувати менеджер спортивної організації:

- а) забезпечення маркетингу;
- б) організація роботи колективу;
- в) забезпечення інновацій;
- г) виробництво продукції.

ТЕСТОВЕ ЗАВДАННЯ №1.3

1. Предметом роботи спортивного менеджера є:

- а) документи;
- б) люди;
- в) сировина;
- г) матеріали;
- д) інформація.

2. Основні функції і ролі спортивного менеджера пов'язані з:

- а) отриманням та аналізом інформації;
- б) прийняттям рішень;
- в) реалізацією службових, міжособистісних контактів
- г) усі відповіді правильні.

3. Які знання та вміння необхідні спортивному менеджеру:

- а) вміння планувати діяльність;
- б) вміння розраховувати заробітну плату;
- в) знання форм мотивації людей;

Основи менеджменту спорту

г) методи моделювання організаційних структур.

4. Які здібності не потрібні спортивному менеджеру:

- а) навчати інших;
- б) здатність до самовдосконалення;
- в) здатність до тривалої концентрації уваги та чітких рухів;
- г) здатність впливати на інших.

5. Які з перерахованих вимог стосуються діяльності спортивного менеджера:

- а) раціональне та швидке планування роботи;
- б) організація команди людей, які будуть виконувати роботу;
- в) контроль за виконанням роботи;
- г) керівництво командою, координування зусиль для досягнення цілей
- д) усі відповіді правильні.

ТЕСТОВЕ ЗАВДАННЯ №1.4

1. Ми керівник спортивної установи є людиною, яка уповноважена приймати управлінські рішення та здійснювати їх виконання?

- а) так;
- б) ні.

2. Які з наведених нижче ролей належать до діяльності керівника фізкультурно-спортивної організації?

- а) виконання ролі лідера (відповідає за мотивацію, підготовку працівників);
- б) інформаційні ролі (отримання інформації та використання її з метою організації);
- в) участь у прийнятті рішень;
- г) усі відповіді правильні.

3. Ми є авторитарний стиль поведінки керівника тактикою односторонніх управлінських дій суб'єкта управління на поведінку об'єкта?

- а) так;

б) ні.

4. Ми ініціюється ліберальний стиль керівництва переважно об'єктом управління, тобто групою, колективом?

а) так;

б) ні.

5. Ми поєднує у собі демократичний стиль суворої централізації управління та відносну самостійність підлеглих?

а) так;

б) ні.

ТЕСТОВЕ ЗАВДАННЯ №1.5

1. Загальна норма, що поділяється та визнається усіма людьми – це:

а) критерій;

б) принцип;

в) правила поведінки;

г) закон.

2. Загальні принципи повинні відповідати наступним вимогам:

а) відображати загальні положення, що розповсюджуються на організації різних типів і видів;

б) не відповідати законам менеджменту, розвитку природи і суспільства;

в) об'єктивно відображати сутність явищ і реальних процесів управління організацією;

г) бути керівними началами, що визнаються суспільством.

3. Ми поєднується управління фізкультурно-спортивною організацією з набором взаємопов'язаних принципів?

а) так;

б) ні.

4. Хто є основоположником загальних принципів управління?

а) Ф.Тейлор;

б) Р.Оуен;

Основи менеджменту спорту

- в) А.Маслоу;
- г) А.Файоль;
- д) М.Вебер.

5. Одними із принципів управління за Анрі Файолем є:

- а) розподіл праці;
- б) нормування операцій;
- в) винагорода персоналу;
- г) справедливість.

ТЕСТОВЕ ЗАВДАННЯ №1.6

1. До загальних принципів управління належать:

- а) врахування інтересів, дисципліни, ієрархії;
- б) встановлення мети, виявлення ініціативи, мотивація персоналу;
- в) справедливість у взаємостосунках з персоналом;
- г) організація виробництва товарів та послуг після дослідження попиту.

2. Чи є класифікація потреб за А.Маслоу найбільш поширеною концепцією у практиці управління?

- а) так;
- б) ні.

3. Чи поділяються потреби на індивідуальні та колективні?

- а) так;
- б) ні.

4. Чи поділяються потреби за ступенем задоволення на дві групи – первинні та вторинні?

- а) так;
- б) ні.

5. Які потреби належать до вторинних потреб?

- а) потреба успіху;
- б) потреба у повазі;
- в) потреба у їжі;

- г) потреба у прихильності;
- д) потреба у владі та належності до чогось або когось.

ТЕСТОВЕ ЗАВДАННЯ №1.7

1. Ми вторинні потреби за своєю природою є психологічними?

- а) так;
- б) ні.

2. Що спонукає людину до дії з метою усунення відхилень?

- а) активність;
- б) інтерес;
- в) цілеспрямованість;
- г) потреба.

3. За ступенем відповідності усі потреби поділяються на:

- а) первинні і вторинні;
- б) природні і необхідні;
- в) фізіологічні і психологічні;
- г) індивідуальні і колективні.

4. До первинних потреб належать:

- а) потреба у їжі;
- б) потреба у повазі;
- в) потреба у воді;
- г) потреба дихати.

5. У якій із змістовних теорій мотивації потреб вони розташовуються за певною ієрархічною схемою:

- а) Ф.Герцберга;
- б) Д.МакКлелланда;
- в) А.Маслоу;
- г) В.Врума.

ТЕСТОВЕ ЗАВДАННЯ №1.8

1. Із наведених потреб оберіть потребу низького рівня:

- а) потреба у владі;
- б) потреба творчого розвитку;
- в) фізіологічна потреба;
- г) потреба у визнанні.

2. Усі фактори мотивації поділяються на гігієнічні і мотиваційні за теорією:

- а) Ф.Герцберга;
- б) А.Маслоу;
- в) Д.МакГрегора.

3. Ефективне використання ресурсів і оптимізацію процесів фізкультурно-спортивної організації відображає принцип:

- а) врахування інтересів;
- б) економічності;
- в) цілеспрямованості;
- г) взаємозалежності.

4. Сформульований А.Файолем принцип справедливості означає:

- а) справедливу оплату праці;
- б) справедливе застосування санкцій;
- в) поєднання доброти і правосуддя в управлінні;
- г) узгодження інтересів працівника з інтересами організації.

5. Ми зробив внесок А.Файоль у подальший розвиток принципів управління:

- а) так;
- б) ні.

ТЕСТОВЕ ЗАВДАННЯ №1.9

1. Ми с мета конкретним кінцевим результатом, якого намагається досягти фізкультурно-спортивна організація?

Основи менеджменту спорту

а) так;

б) ні.

2. Ми є спортивна організація групою людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної цілі або цілей?

а) так;

б) ні.

3. Що є роботою, яка повинна бути виконана встановленим способом за певний час?

а) ціль;

б) технологія;

в) завдання;

г) структура.

4. Ми є система організованою множиною взаємопов'язаних компонентів і елементів, які взаємодіють між собою і зовнішнім середовищем у процесі досягнення поставлених завдань?

а) так;

б) ні.

5. Як розподіляється робота у складних спортивних організаціях?

а) розподіляється за горизонталлю;

б) розподіляється за горизонталлю і вертикаллю;

в) розподіляється за горизонталлю, вертикаллю, а також інтегровано.

ТЕСТОВЕ ЗАВДАННЯ №1.10

1. Ми є мета системи таким бажаним станом (або множиною станів), яких система повинна досягнути у майбутньому за певний час?

а) так;

б) ні.

2. До утворюваних якостей системи належать:

а) відношення;

б) зв'язок;

Основи менеджменту спорту

в) ієрархічність;

г) цілісність.

3. Спортивна організація – це:

а) група людей, які діють спільно для досягнення власної мети;

б) група людей, спільна діяльність яких спрямована на досягнення загальної мети;

в) група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети;

г) група людей, діяльність яких координується для підвищення ефективності їх праці.

4. Чи мета є багатогранною категорією, яка може виступати як орієнтир, потреба, бажаний результат?

а) так;

б) ні.

5. Чи впливає на продуктивність праці фактор взаємостосунків між людьми?

а) так;

б) ні.

ТЕСТОВЕ ЗАВДАННЯ №1.11

1. Спортивна група повинна відповідати наступним вимогам:

а) наявність не менше, ніж двох людей, які вважають себе частиною групи;

б) наявність мети, яка сприймається як загальна для усіх членів організації;

в) наявність членів групи, які працюють разом для досягнення загальних цілей;

г) наявність менш, ніж двох людей.

2. Формальні спортивні організації – це:

Основи менеджменту спорту

а) організації, що діють поза межами законодавства і при цьому групи виникають спонтанно, але люди взаємодіють між собою достатньо часто;

б) організації, які офіційно зареєстровані і діють на підставі чинного законодавства та встановлених регламентів.

3. Неформальні спортивні організації – це:

а) організації, які діють поза межами законодавства і при цьому групи виникають спонтанно, але люди взаємодіють між собою достатньо часто;

б) організації, які офіційно зареєстровані і діють на підставі чинного законодавства та встановлених регламентів.

4. Ми діють неформальні спортивні організації у кожній формальній спортивній організації?

а) так;

б) ні.

5. Ми діють в сучасній Україні спортивні організації різних форм власності?

а) так;

б) ні.

ТЕСТОВЕ ЗАВДАННЯ №1.12

1. Середовище спортивної організації – це:

а) сукупність факторів, які впливають на діяльність організації;

б) сукупність факторів, які не впливають на діяльність організації.

2. До ресурсів фізкультурно-спортивної організації належать:

а) кадри організації;

б) матеріали;

в) технологія;

г) споживачі;

д) інформація.

3. Ми є горизонтальний розподіл праці розподілом на паралельно функціонуючі підрозділи всередині організації?

Основи менеджменту спорту

а) так;

б) ні.

4. Координація роботи складових частин спортивної організації, відділів, служб, підрозділів, – це:

а) горизонтальний розподіл праці;

б) вертикальний розподіл праці.

5. Які фактори безпосередньо впливають на діяльність спортивної організації?

а) постачальники;

б) трудові ресурси;

в) закони держави;

г) технології;

д) споживачі.

ТЕСТОВЕ ЗАВДАННЯ №1.13

1. Структура фізкультурно-спортивної організації – це взаємодія між рівнями управління та функціональними галузями організації для більш ефективного досягнення мети:

а) так;

б) ні.

2. Для отримання фізкультурно-спортивною організацією прибутку необхідні:

а) стабільність;

б) розвиток;

в) нестабільність.

3. Що є властивим для підприємства, яке займається виробництвом спортивного взуття?

а) середні розміри підприємства;

б) низька складність виробництва;

в) висока стабільність підприємства;

Основи менеджменту спорту

г) низька стабільність підприємства.

4. *Жо с властивим для підприємства, яке займається виробництвом спортивного одягу?*

- а) середній розмір;
- б) висока складність;
- в) стабільність;
- г) нестабільність.

5. *Для успішної діяльності впродовж тривалого часу робота фізкультурно-спортивної організації має бути:*

- а) результативною;
- б) ефективною;
- в) неефективною.

ТЕСТОВЕ ЗАВДАННЯ №1.14

1. *Розробка структури фізкультурно-спортивної організації – прерогатива менеджерів середньої ланки:*

- а) так;
- б) ні.

2. *Які з перерахованих організаційних структур належать до структур бюрократичного типу:*

- а) функціональна;
- б) дивізійна;
- в) проектна;
- г) матрична.

3. *Ми можна довірити комп'ютеру прийняття управлінського рішення?*

- а) так;
- б) ні.

4. *Ми несе відповідальність за прийняте колективне рішення весь колектив фізкультурно-спортивної організації?*

- а) так;

б) ні.

5. *Ми інтуїтивне рішення базуються на багаторічному досвіді керівника спортивної установи та його знаннях?*

а) так;

б) ні.

ТЕСТОВЕ ЗАВДАННЯ №1.15

1. *Спортивний менеджер – це:*

а) людина, яка володіє знаннями та вміннями приймати оперативні рішення;

б) людина, яка має право приймати стратегічні рішення;

в) людина, яка володіє спеціальними знаннями і вміннями та професійно займається управлінською діяльністю у конкретній галузі отримання очікуваних результатів;

г) людина, яка наділена повноваженнями розподілу обмежених ресурсів і використання їх у конкретній галузі отримання очікуваних результатів.

2. *Жо таке керівництво фізкультурно-спортивною організацією?*

а) процес впливу на людину з метою залучення її до праці для отримання результату, який необхідний для керівникові;

б) дія керівника у процесі прийняття управлінських рішень;

в) функція управління, яку використовує керівник для впливу на підлеглих;

г) функція управління, яка поєднує у собі усі інші функції.

3. *Ми визначається ефективність рішення його якістю і сприйняттям виконавцями?*

а) так;

б) ні.

4. *Ми с процес консенсусу досягненням згоди шляхом взаємних обговорень і консультацій, а також за допомогою “мозкової атаки”, “групової роботи”?*

а) так;

б) ні.

5. *Жо з перерахованого не забезпечус ефективності управлінського рішення:*

а) цільове спрямування;

б) сприйняття рішення більшістю;

в) адресність.

ТЕСТОВЕ ЗАВДАННЯ №1.16

1. *Для якого із видів завдань властиве прийняття індивідуальних рішень:*

а) завдання із самоуправління;

б) завдання щодо здійснення суворо регламентованих дій;

в) завдання із впровадження нового режиму праці.

2. *Ми є мистецтво управління процесом управління оздоровчим клубом, центром або спортивним клубом, який базується на загальних концепціях управління, але має також і свою специфіку?*

а) так;

б) ні.

3. *Ми є характерним для фізкультурно-оздоровчих організацій, на відміну від інших, те, що на перший план виступають людські взаємостосунки?*

а) так;

б) ні.

4. *Елементами неформальної спортивної організації вважають:*

а) ієрархію, лідерів, цілі, завдання, норми поведінки, систему заохочень, санкції;

б) рівні, керівництво, цілі, завдання, правила поведінки, санкції.

5. *Лідерами стають:*

а) не з волі організації і їхні дії не обмежуються межами будь-яких повноважень і структур;

б) з волі організації, але їхні дії не обмежуються межами будь-яких повноважень і структур;

Основи менеджменту спорту

в) з волі організації, але їхні дії обмежуються межами будь-яких повноважень і структур.

ТЕСТОВЕ ЗАВДАННЯ №1.17

1. Ми повинен менеджер фізкультурно-спортивної організації враховувати запити споживача:

а) так;

б) ні.

2. Повноваження менеджера – це:

а) зобов'язання, відповідальність і право менеджера приймати рішення стосовно розподілу або перерозподілу обмежених ресурсів, необхідних для функціонування організації;

б) обмежене право керівника розподіляти обмежені ресурси;

в) зобов'язання і право керівника та менеджера приймати управлінські рішення.

3. Ми включас технологія прийняття рішення підготовку, прийняття і реалізацію рішення?

а) так;

б) ні.

4. Ми для того, щоб виявити можливі альтернативи вирішення питань, керівник повинен визначити обставини, які можуть перешкоджати прийняттю рішень?

а) так;

б) ні.

5. Ми для прийняття рішення кожний керівник повинен мати інформацію, що є основою рішення?

а) так;

б) ні.

ТЕСТОВЕ ЗАВДАННЯ №1.18

1. Що стосується внутрішніх обмежень?

- а) обмеження з організаційної структури підприємства;
- б) система аналогів;
- в) політика митниці і кредитів;
- г) ресурсні обмеження.

2. Що не стосується загальних обмежень у прийнятті рішень?

- а) нестача кадрів;
- б) відсутність сировини;
- в) некомпетентність менеджера;
- г) існуючі закони.

3. Чи можна уникнути утворення неформальних груп у спортивній організації за умови вмілого управління?

- а) так;
- б) ні.

4. Оберіть неправильну відповідь. Люди вступають до неформальних груп для задоволення потреб у:

- а) допомозі;
- б) спілкуванні;
- в) захисті;
- г) отриманні інформації.

5. Чи є найбільш вдалим поєднанням у практиці управління водино керівника і лідера у одній особі?

- а) так;
- б) ні.

ТЕСТОВЕ ЗАВДАННЯ №1.19

1. Чи знаходиться керівник у залежності від підлеглих у будь-якій фізкультурно-спортивній організації?

- а) так;

б) ні.

2. На людину можливо впливати у будь-яких випадках. Ми існує необмежена влада?

а) так;

б) ні.

3. Ми визначається влада рівнем формальних повноважень?

а) так;

б) ні.

4. Керівник, який дає завдання, обіцяє працівнику підвищення за умови успішного виконання роботи. Яку форму влади керівник застосував у цьому випадку?

а) законну;

б) ту, яка базується на винагороді;

в) ту, яка базується на примусі.

5. До елементів процесу управління належать:

а) ціль;

б) проблема;

в) варіанти діяльності менеджерів;

г) рішення.

ТЕСТОВЕ ЗАВДАННЯ №1.20

1. Ми є неефективним авторитарним керівництвом фізкультурно-спортивною організацією?

а) так;

б) ні.

2. У яких випадках використання авторитарного керівництва є необхідним?

а) під час пожежі;

б) при розробці проекту нововведень;

г) ні за яких умов.

Основи менеджменту спорту

3. Чи є стиль керівництва сукупністю прийомів і методів управління колективом фізкультурно-спортивної установи, які обирає керівник спортивної організації для повсякденної діяльності?

а) так;

б) ні.

4. При якому стилі управління створюються умови для самореалізації підлеглих:

а) ліберальному;

б) авторитарному;

в) демократичному;

5. Чи можна вважати найбільш ефективною діяльність того керівника, у стилі якого виявляється як турбота про людей, так і турбота про продуктивність діяльності спортивної організації?

а) так;

б) ні.

ТЕСТОВЕ ЗАВДАННЯ №1.21

1. Демократичний стиль керівництва спортивною установою є ефективним за таких умов:

а) високого інтелектуального рівня робітників;

б) стабільного колективу;

в) екстремальних ситуацій.

2. Чи є інші фактори, які впливають на ефективність діяльності спортивної організації, окрім поведінки керівника і його особистих якостей?

а) так;

б) ні.

3. Основними причинами конфліктів є:

а) обмеженість ресурсів;

б) відмінність людей у поставленій меті;

в) схожість людей у сповідування певних цінностей;

Основи менеджменту спорту

4. Ми є найбільш розповсюдженим видом конфліктів міжособистісний конфлікт?

- а) так;
- б) ні.

5. Якщо особистість займає позицію, відмінну від позиції своєї групи, то такий конфлікт вважають:

- а) міжособистісним;
- б) між групою;
- в) внутрішньоособистісним;
- г) між особистістю і групою.

ТЕСТОВЕ ЗАВДАННЯ №1.22

1. Ми будь-які управлінські функції пронизані процесом прийняття рішень?

- а) так;
- б) ні.

2. Ми необхідно для управління фізкультурно-спортивною організацією:

- а) ретельно спланувати її діяльність;
- б) ефективно організувати втілення планів у життя;
- в) сформувати мотивацію, тому що людський фактор є загальним ресурсом спортивної організації;
- г) комплексне виконання усіх функцій.

3. Ми можна визначити планування як процес вибору цілей і рішень, необхідних для їх досягнення?

- а) так;
- б) ні.

4. Планування – це:

- а) процес прийняття рішень;
- б) процес вирішення певних комплексів завдань;
- в) корегування планів дій;

г) усі відповіді правильні.

5. Стратегія – це:

а) сукупність правил, якими керується організація при прийнятті управлінських рішень;

б) загальний комплексний план, що призначений для забезпечення здійснення місії і цілей організації;

в) оптимальний набір правил і прийомів, які дозволяють реалізувати місію та досягнути глобальних і локальних цілей.

ТЕСТОВЕ ЗАВДАННЯ №1.23

1. Ми передбачас контроль отримання зворотного зв'язку?

а) так;

б) ні.

2. Значення контролю полягас у тому, щоб:

а) викрити когось у неправильних вчинках;

б) надати своєчасну допомогу і стимулюючий вплив (схвалення і заохочування) з метою мотивації співробітників;

в) забезпечити досягнення мети організації;

г) передбачення помилок у роботі та усунення їх.

3. Співбесіда з кандидатом на заміщення вакантної посади належить до:

а) попереднього контролю;

б) поточного контролю;

в) завершального контролю.

4. Ми наявність контролю мас за мету доведення до відома співробітників помилок у їх роботі?

а) так;

б) ні.

5. Ми повинен кожен менеджер розробляти і здійснювати контроль, який дозволяс регулювати діяльність спортивної організації для досягнення поставленої мети?

- а) так;
- б) ні.

ТЕСТОВЕ ЗАВДАННЯ №1.24

1. Ми вивчаємо науку управління стосунками і зв'язки між людьми у процесі спільної діяльності?

- а) так;
- б) ні.

2. До якого способу вирішення конфлікту належить переведення одного з конфліктуючих між собою співробітників на іншу роботу?

- а) адміністративного;
- б) педагогічного.

3. Які з перерахованих способів вирішення конфліктів належать до педагогічних?

- а) переконання;
- б) прохання;
- в) бесіда;
- г) рішення суду.

4. Ми можна розглядати гнучкий графік як форму винагороди і задоволення соціальних потреб?

- а) так;
- б) ні.

5. Ми завжди доцільний компроміс у вирішенні конфлікту?

- а) так;
- б) ні.

ЗМІСТ

Передмова	3
Модуль 1. Основи менеджменту спорту. Сутність і характерні риси спортивного менеджменту.....	5
1.1. Менеджмент, його завдання і роль. Поняття про спортивний менеджмент	5
1.2. Організація – базове поняття менеджменту. Загальна характеристика організації	9
1.3. Спортивний менеджер: його місце і роль в організації. Особливості управлінської праці.....	12
1.4. Рівні керування фізкультурно-спортивною організацією.....	15
1.5. Модель сучасного спортивного менеджера	18
Модуль 2. Еволюція теорії та практики менеджменту.....	22
2.1. Основні періоди розвитку менеджменту	22
2.2. Школа наукового управління (1885-1920 рр.).....	24
2.3. Адміністративна (класична) школа (1920-1950 рр.). Принципи управління А.Файоля.....	28
2.4. Школа “людських відносин” (1930-1950 р.) і школа поведінкових наук (з 1950 р.)	31
2.5. Сучасні школи менеджменту і сучасна система поглядів на спортивний менеджмент.....	34
Модуль 3. Внутрішнє й зовнішнє середовище спортивної організації	38
3.1. Внутрішнє середовище фізкультурно-спортивної організації.....	38
3.2. Психологічний аспект спортивного менеджменту. Психологічна структура особистості	41
3.3. Зовнішнє середовище фізкультурно-спортивної організації	48
Модуль 4. Основні функції спортивного менеджменту.....	51
4.1. Основні функції спортивного менеджменту	51

Основи менеджменту спорту

4.2. Сутність, види і принципи планування управлінської діяльності у спортивній організації.....	53
4.3. Стратегічне планування управлінської діяльності в спортивній організації та етапи його реалізації.....	57
4.4. Управління за цілями	61
4.5. Повноваження та відповідальність. Види повноважень	63
4.6. Делегування повноважень у діяльності фізкультурно-спортивної організації	65
4.7. Мотивація персоналу фізкультурно-спортивної організації.....	69
4.8. Змістовні теорії мотивації.....	72
4.9. Контроль як функція спортивного менеджменту	76
Модуль 5. Структура спортивної організації і структура управління	78
5.1. Організаційна структура спортивної організації	78
5.2. Типи організаційних структур.....	80
5.3. Особливості керування персоналом організацій фізкультурного напрямку	82
Модуль 6. Основи адміністрування у фізкультурно-спортивній організації	84
6.1. Лідерство, вплив, влада. Види влади у спортивній організації	84
6.2. Стили керівництва у фізкультурно-спортивній організації	86
Модуль 7. Конфлікти та їх вирішення у фізкультурно-спортивній організації	90
7.1. Конфлікти та їх типи	90
7.2. Методи вирішення конфліктів у фізкультурно-спортивній організації	92
Модуль 8. Моделі та методи ухвалення рішень для усунення проблем у спортивній організації	94
8.1. Організаційні рішення. Їх види і способи ухвалення	94
8.2. Етапи прийняття раціонального рішення у фізкультурно-спортивній	

Основи менеджменту спорту

організації	96
8.3. Чинники, що впливають на ухвалення рішень у спортивному менеджменті	100
8.4. Методика проведення нарад у спортивній організації	102
Додатки	105
ТЕСТОВЕ ЗАВДАННЯ № 1.1	116
ТЕСТОВЕ ЗАВДАННЯ № 1.2	117
ТЕСТОВЕ ЗАВДАННЯ № 1.3	118
ТЕСТОВЕ ЗАВДАННЯ № 1.4	114
ТЕСТОВЕ ЗАВДАННЯ № 1.5	120
ТЕСТОВЕ ЗАВДАННЯ № 1.6	121
ТЕСТОВЕ ЗАВДАННЯ № 1.7	125
ТЕСТОВЕ ЗАВДАННЯ № 1.8	123
ТЕСТОВЕ ЗАВДАННЯ № 1.9	123
ТЕСТОВЕ ЗАВДАННЯ № 1.10	124
ТЕСТОВЕ ЗАВДАННЯ № 1.11	125
ТЕСТОВЕ ЗАВДАННЯ № 1.12	126
ТЕСТОВЕ ЗАВДАННЯ № 1.13	127
ТЕСТОВЕ ЗАВДАННЯ № 1.14	128
ТЕСТОВЕ ЗАВДАННЯ № 1.15	129
ТЕСТОВЕ ЗАВДАННЯ № 1.16	130
ТЕСТОВЕ ЗАВДАННЯ № 1.17	131
ТЕСТОВЕ ЗАВДАННЯ № 1.18	132
ТЕСТОВЕ ЗАВДАННЯ № 1.19	132
ТЕСТОВЕ ЗАВДАННЯ № 1.20	133
ТЕСТОВЕ ЗАВДАННЯ № 1.21	134
ТЕСТОВЕ ЗАВДАННЯ № 1.22	135
ТЕСТОВЕ ЗАВДАННЯ № 1.23	136
ТЕСТОВЕ ЗАВДАННЯ № 1.24	137