

нюється розподіл учнів у навчальні групи спортивних шкіл, комплектуються збірні команди, оцінюється ефективність роботи тренерів і спортивних організацій.

1. Белова Е. Фехтование в СССР: Ретросп. аннот. указ. литературы (1917–1972 гг.) / Е. Д. Белова. – Минск : Респ. науч. метод. б-ка по физ. культуре, 1976. – С.78.
2. Бондарь А. Теория и практика физического воспитания гимназистов на Слобожанщине во второй половине XIX-начале XX вв. : дис. ... канд. наук по физ. вихованню і спорту : (24.00.02) / Анастасия Бондарь ; ХГАФК. – Х., 2006. – 191 с.
3. Вондрачек О. К вопросу о физическом воспитании и о преподавании гимнастики в школах // Сокол. – М., 1911. – № 7. – С. 173–174.
4. Єдина спортивна класифікація України на 1993–1996. Частина I. – К., 1993. – 187 с.
5. Кривенцова І. Формування фізичної культури майбутніх педагогів засобами фехтування : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук / Кривенцова І. – Чернігів, 2011. – 22 с.
6. Лесгафт П. Ф. Руководство по физическому образованию детей школьного возраста // Собрание педагогических сочинений / Лесгафт П. – М. : Фізкультура и спорт, 1952. – Т. 2. – С. 308–320.
7. Проба за Відзнаку Фізичної Справності // Готові. – Львів, 1935. – 31 травня. – С. 4.
8. Строевой кавалерийский устав. (ч. 1, 2, 3) [Электронный ресурс] / Военная Типография. – С.Петербургъ, 1912. – Режим доступа : http://www.cavalerist.ru/vpv_ks_books.shtml.
9. Фехтование. Справочник / сост. В. Базаревич. – М. : Фізкультура и спорт, 1975. – 231 с.
10. Фехтування. Навчальна програма для дитячо-юнацьких спортивних шкіл, спеціалізованих дитячо-юнацьких шкіл олімпійського резерву, шкіл вищої спортивної майстерності та училищ олімпійського резерву. – К., 2006. – 44 с.
11. Фехтование. Программа для детских спортивных школ. – М., 1960. – 40 с.
12. Фехтование. Программа для пед. ф-тов ин-тов физкультуры (общий курс и курс совершенствования). – М. : Фізкультура и спорт, 1964. – 32 с.
13. Фехтование : Энциклопедия / сост. М. Ракита, В. Штейнбах. – М. : Человек, 2011. – С. 128.
14. Państwowa Odznaka Sportowa. Tryb dostępu: <http://www.dobroni.pl/rekonstrukcje.panstwowa-odznaka-sportowa.13385>.
15. Zablocki W. Ciecica prawdziwa sabla / Wojciech Zablocki. – Warszawa : Sport i turystyka, 1989. – S. 22–24.

Рецензент: канд. пед. наук, доц. Тягур Р. С.

УДК 796.11.3:658

ББК 75.4

Роман Тягур

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ У СФЕРІ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ І СПОРТУ

У статті висвітлено сутність управлінської праці як складової управлінської діяльності у сфері фізичного виховання і спорту.

Ключові слова: управлінська праця, інформація, управлінське рішення, менеджер, зміст діяльності менеджера.

В статье раскрыта сущность управленческого труда как составляющей управленческой деятельности в сфере физического воспитания и спорта.

Ключевые слова: управленческая работа, информация, управленческое решение, менеджер, содержание деятельности менеджера.

In this article the entity of administrative work as a component of managerial activities in the field of physical education and sport is described.

Keywords: administrative work, information, managerial decision, manager, content of manager's activities.

Не може управляти іншими той, хто не
вміє управляти самим собою.
(Англійське прислів'я)

Постановка проблеми та аналіз результатів останніх досліджень. Управлінська праця – це вид суспільної праці, основним завданням якого є забезпечення цілеспрямованої, скоординованої діяльності як окремих учасників спільного трудового процесу, так і трудових колективів в цілому. Ефективність діяльності організації у сфері фізичного виховання і спорту визначається багатьма факторами. Одним з них є вміння менеджерів організовувати не тільки працю підлеглих, а й свою особисту працю. Тому в сучасних умовах підвищується актуальність питань, що пов'язані з раціональною організацією праці менеджерів [1; 5; 9].

Поняття управлінської праці у певній мірі пов'язано з поняттям управління як об'єкту або сфери його застосування.

Управління як специфічний вид людської діяльності відокремився в ході розподілу і кооперації суспільної праці. Сутність управління, його функції і специфіка визначаються, з одного боку, задачами, яке воно вирішує, з іншого, – його предметом, засобами і самою роботою з управління. Управлінська праця – переважно розумова праця. Вона, хоча безпосередньо і не виступає творцем матеріальних благ, є невід'ємною частиною праці сукупного працівника. Тому оцінка діяльності керівників (і, насамперед, вищого керівництва) пов'язана з результатами діяльності підприємства.

Управління – це вид суспільної праці, основним завданням якої є забезпечення цілеспрямованої, скоординованої діяльності як окремих учасників спільного трудового процесу, так і трудових колективів в цілому [2]. Крім того, управління в сучасних умовах повинно бути спрямоване на задоволення потреб працівників, що, в свою чергу, сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Управління – це, насамперед, робота з людьми, а їхня трудова діяльність виступає об'єктом керуючого впливу. Трудова діяльність людей у підприємстві, їхні відносини в процесі управління можуть (непрямым чином) виступати у вигляді інформації в її різних формах. У процесі управлінської роботи відбуваються збір, обробка, передання інформації. Зв'язки в процесі управління між різними управлінськими працівниками, між керівником і виробничим персоналом здійснюються також за допомогою інформації. Тому управлінська робота має інформаційну природу [3].

Досягнення цілей управління здійснюється шляхом підготовки і реалізації керуючих впливів на людей, що активізують їхню роботу у підприємстві. Це і є специфічний продукт управлінської праці. Основною формою такого впливу є управлінське рішення.

Мета дослідження – визначити особливості управлінської праці і зміст діяльності менеджера у сфері фізичного виховання і спорту.

Методи дослідження: теоретичний аналіз і узагальнення науково-методичної літератури.

Результати дослідження та їх обговорення. В процесі управління, управлінські працівники вирішують різноманітні проблеми організаційного, економічного, технічного, соціально-психологічного, правового характеру. Їхнє різноманіття також є важливою особливістю управлінської праці.

Основні задачі управління полягають у: визначенні цілей організації у сфері фізичного виховання і спорту і створенні необхідних умов (економічних, організаційних, технічних, соціальних, психологічних і т.д.) для їхньої реалізації; “встановленні гармо-

нії” між індивідуальними трудовими процесами; координації спільної діяльності працівників (рис. 1).



Рис. 1. Особливості управлінської праці

Управління – процес багатогранний і неоднозначний. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, прийняття на цій основі управлінських рішень залежать від складної і рухливої сукупності факторів, що постійно створює нестандартні ситуації. Саме ці обставини потребують від людини, що займається управлінською роботою, творчого підходу. Рішення, прийняті керівниками, залежать не тільки від їхніх знань і кваліфікації, але і від особистих якостей, практичного досвіду, інтуїції, здорового глузду. Тому правомірно говорити про мистецтво управління. Засобами управлінської праці є організаційна та обчислювальна техніка, а рівень і повнота її використання багато в чому визначають культуру та ефективність управління.

Менеджер – це керівник або фахівець, який займає постійну посаду, професійно здійснює управлінські функції, має певний пункт відповідальності та повноваження в сфері прийняття рішень з конкретних видів діяльності організації.

Термін “менеджер” вживається стосовно: організатора конкретних видів робіт у межах окремих підрозділів або програмно-цілевих груп; керівника організації у сфері

фізичного виховання і спорту в цілому або її підрозділів; керівника стосовно підлеглих; адміністратора будь-якого рівня [4].

Виділяють 3 категорії менеджерів:

- менеджери вищого рівня управління (інституціональний рівень): зайняті, в основному, розробкою довгострокових перспективних планів, встановленням цілей, адаптацією організації до різного роду змін, управлінням відносинами між організацією та зовнішнім середовищем;
- менеджери середнього рівня управління (управлінський рівень): зайняті управлінням і координацією у межах організації, у сфері фізичного виховання і спорту. Вони узгоджують різноманітні форми діяльності та зусилля різних підрозділів підприємства;
- менеджери нижчого рівня управління (технічний рівень): займаються щоденними операціями та діями, що необхідні для забезпечення ефективної роботи організації.

На рис. 2 відображено, яким чином розподіляються стратегічні (СЗ), тактичні (ТЗ) та оперативні (ОЗ) задачі управління між трьома категоріями менеджерів.

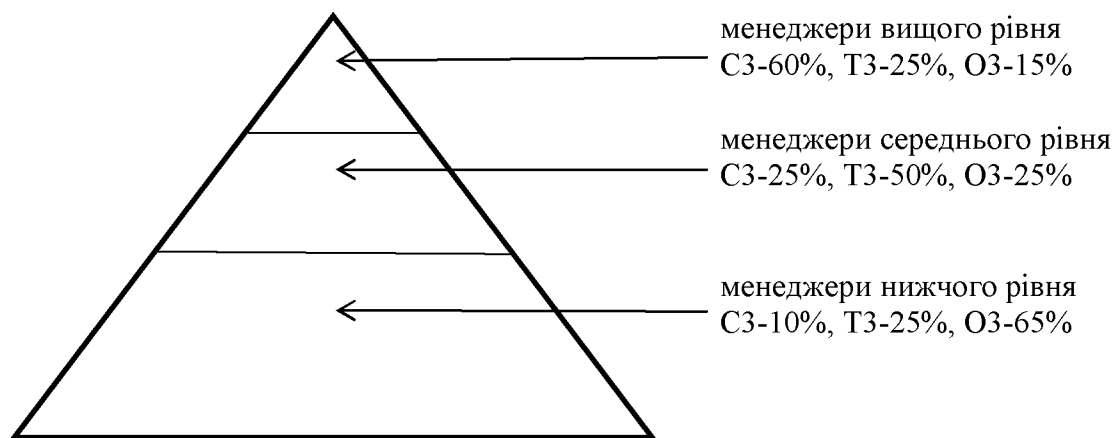


Рис. 2. Розподіл стратегічних, тактичних та оперативних задач управління між категоріями менеджерів

Піраміда вказує на те, що на кожному наступному управлінському рівні знаходиться менша кількість працівників, ніж на попередньому. Найбільша кількість безпосередніх підлеглих знаходиться в основі організаційної піраміди [6].

Менеджери вищого рівня – сама нечисленна, але найбільш впливова категорія. Вони визначають загальні напрямки функціонування розвитку організації і її великих підрозділів, приймають ключові рішення щодо стратегії розвитку і поточних справ. Діяльність цих менеджерів характеризується: масштабністю, великою змістовністю і складністю, пріоритетом стратегічної і перспективної діяльності, найбільш тісними зв'язками із зовнішнім середовищем, розмаїтістю прийнятих рішень, напруженим темпом роботи.

Таким чином, портрет сучасного топ-менеджера – це образ людини, здатної стратегічно мислити і планувати.

Менеджери середнього рівня координують і контролюють роботу керівників низового рівня. У їхніх діях переважає рішення тактичних задач, що не виключає їхньої участі у розробці стратегічних проблем. Значну питому вагу в робочому часі цих

менеджерів займає спілкування з менеджерами середнього рівня (горизонтальна координація робіт) і низового рівня (вертикаль ієрархії управління).

Менеджери низового рівня складають найчисленнішу управлінську групу в організації у сфері фізичного виховання і спорту. Вони відповідають за виконання виробничих завдань і використання ресурсів. Їхня робота пов'язана з рішенням переважно тактичних і оперативних проблем. Вона характеризується розмаїтістю дій, що виконуються, частими переходами від однієї задачі до іншої, коротким тимчасовим періодом реалізації прийнятих рішень, постійним спілкуванням з безпосередніми виконавцями (працівниками).

У структурі витрат робочого часу менеджерів низового рівня велике місце займають контроль та інструктування підлеглих. Менеджери вищого рівня третину свого часу витрачають на вивчення ділового навколишнього середовища.

До того ж існують і інші підходи до виділення рівнів управління у підприємстві.

Існує ряд видів менеджерських стилів, що потенційно здатні створити серйозні проблеми як для себе, так і для організації в цілому [8; 10].

Можна виділити такі типи “проблемних” менеджерських стилів:

1. Мікроменеджер. В основі його поведінки лежить відсутність довіри, оскільки він вважає, що крім нього ніхто не зможе виконати роботу або виконати її краще, ніж він сам. Тому мікроменеджери не застосовують в своїй діяльності делегування, а якщо і делегують, то виділяють для цього малі частини великого проекту, і, згодом, ретельно перевіряють хід роботи та отримані результати. У сучасному світі співробітники, як правило, хочуть одержати більше автономії, але мікроменеджер не залишає для них “сфери діяльності” і не використовує їхні знання, навички і здібності. У результаті не тільки співробітники незадоволені, але й підприємство має збитки, оскільки мікроменеджер упускає можливість впровадити удосконалення за допомогою своїх підлеглих.
2. Ледачий менеджер посилає безліч невербальних сигналів своїм співробітникам. Це приводить до зниження якості виконання завдань і рівня задоволеності підлеглих. Прагнучи звільнити собі час для неробства, ледачий менеджер надмірно делегує повноваження. У результаті співробітники перевантажені роботою, а якість роботи страждає. Підлеглим, що працюють на ледачого менеджера, як правило, не вистачає необхідних навичок і належної підготовки, а менеджер не знаходить часу, щоб забезпечити необхідну підготовку. Таким чином, підлегли “ледаря” одержують свого роду індульгенцію на неробство. Як правило, ледачий менеджер не вміє планувати свої справи і ставить перед собою мінімум цілей.
3. Менеджер, що утішається владою. Такий менеджер зловживає законною владою, що властива його посаді. Ця риса найбільш характерна для нових недосвідчених менеджерів, які ще не навчилися виявляти співчуття до людей. Вони не здатні пристосовуватися до середовища, у якому важливі міжособистісні навички. Найбільша шкода, яку спричиняють такі менеджери – погіршення взаємин з людьми у організації сфери фізичного виховання і спорту, а іноді і за її межами. Менеджер, що утішається владою, виходить із принципу “зроби так, тому що я сказав” і, як правило, не пояснює причин своїх вказівок. Це зовсім не переконливо. В результаті співробітники не тільки ображаються, але і навряд чи будуть прагнути викладатися заради справи на всі 100 %.
4. Неретельний менеджер. Приблизно в 30% випадків розпорядження не виконуються через низьку виконавську дисципліну, ще 30% – внаслідок непередбачених обставин, 30–40% – через погану розробку рішень і підготовку вказівок, а також

порушення доцільностей організаційної структури. Основні причини невиконання розпоряджень – погано поставлене і сформульоване начальством завдання, а також те, що співробітник знаходився в умовах, що не дозволяють йому виконати розпорядження.

5. Проблемний менеджер. Образ менеджера, що вирішує проблеми, може плавно перетікати в менеджера, що створює проблеми.

Основне завдання менеджерів полягає у створенні навколишніх умов для групової діяльності таким чином, щоб індивіди вносили свій внесок у досягнення групових цілей з мінімальною втратою грошей, часу, зусиль і матеріалів, а також з мінімальними незручностями.

Схема процесу роботи менеджерів наведена на рис. 3.

Змістом діяльності менеджера є процес реалізації функцій планування, організації, координації, мотивації і контролю.

Дослідження вказують [5; 7], що значимість різних функцій управління в діяльності менеджерів різних рівнів неоднакова. Так, менеджери вищого рівня витрачають більше часу на планування, на нижчому ж рівні управління найбільш важлива функція мотивації. У той же час менеджери усіх рівнів управління витрачають майже в два рази більше часу на планування, ніж на організацію. Координування, мотивацію і контроль разом узяті.

Управлінська діяльність передбачає розподіл функцій, повноважень, відповідальності.

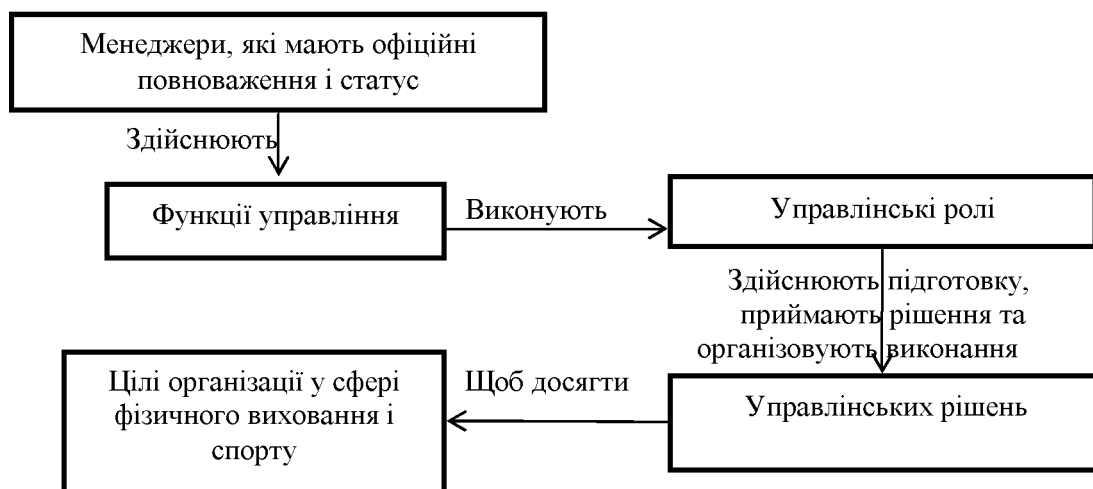


Рис. 3. Схема процесу роботи менеджерів

Менеджер виконує такі функції:

1. Адміністраторська функція: менеджер розробляє та реалізує кадрову політику (комплектує штати, здійснює набір, навчання, розставлення та переміщення кадрів), а також реалізує усі загальні функції управління.

Таким чином, у ролі адміністратора менеджер виконує свої повноваження для забезпечення руху системи у відповідності до цілей організації та суспільства в цілому.

При здійсненні менеджером адміністраторської функції особливу роль в сучасних умовах відіграють стратегічне планування і контроль.

Контроль в діяльності менеджера повинен відповідати таким вимогам:

- постійність;

- об'єктивність (контроль не повинен залежати від особистих симпатій або антипатій менеджера по відношенню до підлеглих);
- вибірковість (контроль не повинен бути тотальним, оскільки це губить у працівників всіляку самостійність, а також схильність до ініціативи і творчості);
- відкритість (підлеглі повинні знати: хто їх контролює, у якій формі, якими засобами реалізується контроль);
- результати контролю повинні бути доведені до виконавців;
- економічність (результати від здійснення контрольних заходів повинні перевищувати витрати на них);
- мотивуючий ефект (підлеглі розглядають контроль як прояв уваги до себе, до своєї роботи, підвищує їх мотивацію; хто не контролює, той не цікавиться досягненнями свого персоналу).

2. Стратегічна функція: полягає у плануванні і прогнозі можливих подій як у сфері діяльності конкретного менеджера, так і стосовно організації в цілому. Реалізація цієї функції пов'язана, з одного боку, із встановленням плану роботи на перспективу.

3. Експертно-консультативна функція: має три напрямки реалізації:

- реалізація професійної компетентності менеджера (обумовлює ефективність його дій не тільки у виробничо-економічній, комерційній сферах функціонування організації, а й стосовно сфери міжособистісних відносин);
- делегування повноважень (передавання менеджером окремим підлеглим деяких своїх справ та відповідальності, що стосуються виконання тих чи інших завдань);
- використання у повсякденній роботі менеджера елементів консультування підлеглих, проведення з ними бесід, консультацій і т.п.

4. Представницька функція: менеджер представляє свій колектив на різних рівнях внутріорганізаційної вертикалі та горизонталі. Можливий також і міжорганізаційний вид реалізації даної функції: представництво своєї організації у взаємовідносинах із зовнішніми партнерами.

5. Виховна функція: її менеджер здійснює шляхом своїх реальних повсякденних вчинків.

Основу виховної функції складають:

- принцип єдиної моралі, який означає визнання менеджером тієї обставини, що моральні норми, на які належить орієнтуватися людям у повсякденному житті (зокрема – у самій організації), слід застосовувати в абсолютно рівному ступені як керівникам, так і підлеглим;
- єдність слова і справи менеджера;
- використання фундаментальних законів соціального навчання людей;
- адаптація працівників до колективу;
- культура внутріорганізаційних відносин;
- створення і підтримка у колективі позитивних традицій.

6. Психотерапевтична функція: менеджер створює атмосферу психологічного комфорту у колективі, основними елементами якого є:

- відчуття безпеки у працівників;
- відсутність у працівників неспокою за майбутнє;
- оптимістичний погляд на події, що відбуваються у колективі;
- бажання зберігати членство у підприємстві;
- впевненість у підтримці і захисті з боку керівництва та колег у складній ситуації.

7. Комунікативно-регулююча функція: полягає у регулюванні і координації індивідуальних зусиль працівників організації у сфері фізичного виховання і спорту з подальшою трансформацією та переводом у єдиний упорядкований організаційний процес.

Виділяють такі сфери комунікативної взаємодії керівництва з персоналом організації у сфері фізичного виховання і спорту:

- найняття на роботу (мета комунікації у даному випадку – переконати потенційного працівника у перевагах роботи у даній організації, а також отримати певне враження про претендента на роботу);
- орієнтація (мета комунікації – забезпечення працівника необхідною інформацією про його робочі функції та ролі у підприємстві);
- індивідуальна оцінка (за допомогою комунікації менеджер повідомляє підлеглому свою оцінку його вкладу у діяльність організації у сфері фізичного виховання і спорту);
- особистісна безпека (комунікація дозволяє надати працівникам інформацію про заходи та ступінь їх безпеки у трудовому процесі);
- дисципліна (мета комунікації – ознайомлення працівника з правилами та інструкціями організації у сфері фізичного виховання і спорту).

Причинами неефективних комунікацій можуть бути:

- несприятливий соціально-психологічний клімат у колективі;
- особисті аспекти;
- неповнота інформації, яка сприймається;
- погана структура повідомлень;
- слабка пам'ять;
- відсутність зворотного зв'язку.

8. Інноваційна: розробка і впровадження інновацій у діяльність організації у сфері фізичного виховання і спорту, створення менеджером “інноваційної атмосфери” у колективі, стимулювання інноваційної активності персоналу.

Виконуючи дану функцію, кожен менеджер повинен знати і дотримувати певних принципів організації роботи з людьми в періоди розробки і впровадження інновацій. Фахівці визначили, що до таких принципів належать:

- інформування про суть проблеми;
- превентивна оцінка тієї ціни, яку треба “сплатити” за нововведення;
- ініціатива знизу;
- тотальність;
- перманентне інформування;
- безперервність нововведень;
- індивідуальна компенсація;
- урахування типологічних особливостей сприйняття інновацій різними людьми.

9. Дисциплінарна: підтримка дисципліни у колективі на необхідному рівні [4; 5; 6; 9].

Висновок

Управлінська праця – це вид суспільної праці, основним завданням якого є забезпечення цілеспрямованої, скоординованої діяльності як окремих учасників спільного трудового процесу, так і трудових колективів в цілому.

У процесі управлінської роботи відбуваються збір, обробка, передання інформації. Зв'язки в процесі управління між різними управлінськими працівниками, між

керівником і виробничим персоналом здійснюються також за допомогою інформації. Тому управлінська робота має інформаційну природу.

Досягнення цілей управління здійснюється шляхом підготовки і реалізації керуючих впливів на людей, що активізують їхню роботу в організації у сфері фізичного виховання і спорту. Це і є специфічний продукт управлінської праці. Основною формою такого впливу є управлінське рішення.

У процесі управління менеджери вирішують різноманітні проблеми організаційного, економічного, технічного, соціально-психологічного, правового характеру. Їхнє різноманіття також є важливою особливістю управлінської праці.

Засобами управлінської праці є організаційна й обчислювальна техніка, а рівень і повнота її використання багато в чому визначають культуру й ефективність управління.

Менеджер – це керівник або фахівець, який займає постійну посаду, професійно здійснює управлінські функції, має певний пункт відповідальності та повноваження в сфері прийняття рішень з конкретних видів діяльності підприємства.

Виділяють 3 категорії менеджерів: менеджери нижчого рівня управління (технічний рівень); менеджери середнього рівня (управлінський рівень); менеджери вищого рівня управління (інституціональний рівень).

Змістом діяльності менеджера є процес реалізації функцій планування, організації, координації, мотивації і контролю.

Управлінська діяльність передбачає розподіл функцій, повноважень, відповідальності.

Менеджер виконує такі функції: адміністраторську, стратегічну, експертно-консультативну, представницьку, виховну, психотерапевтичну, комунікативно-регулюючу, інноваційну, дисциплінарну.

1. Актуальні проблеми менеджменту в Україні / Федулова Л. І. – К. : Фенікс, 2005. – 319 с.
2. Ансоф И. Новая корпоративная стратегия / Ансоф И. – СПб. : Питер, 2009. – 196 с.
3. Блейк Р. Научные методы управления / Блейк Р., Моутон Дж. – К. : Наукова думка, 2000. – 816 с.
4. Друкер П.Ф. Практика менеджмента / Друкер П.Ф. : пер. с англ. – М. : Вильямс, 2000 – 398 с.
5. Менеджмент и экономика физической культуры и спорта / М. И. Золотов, В. В. Кузин, М. Е. Кутепов, С. Г. Сейранов – М. : Изд. Центр “Академия”, 2008. – 432 с.
6. Мескон М. Х. Основы менеджмента / Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. – М. : Дело, 1992 – 702 с.
7. Робінс. Основы менеджменту / Робінс, Стефан П., Де Ченцо, Девід А. : пер. з англ. А. Олійник та ін. – К. : Вид-во Соломії Павличко “Основи”, 2008. – 671 с.
8. Справочник работника физической культуры и спорта / авт.-сост. А. В. Царик. – М. : Советский спорт, 2003. – 912 с.
9. Тягур Р. С. Менеджмент в освіті : курс лекцій для студентів вищих навчальних закладів / Р. С. Тягур. – Івано-Франківськ : Плай, 2013 – 437 с.
10. Тягур Р. С. Управління у сфері фізичного виховання : словник базових термін / Тягур Р. С. – Івано-Франківськ : Плай, 2013. – 148 с.

Рецензент: докт. біол. наук, проф. Мицкан Б. М.