

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ
Государственное образовательное учреждение высшего
профессионального образования «Нижегородский государственный
университет им. Н.И. Лобачевского»

Факультет физической культуры и спорта

**Акмеологические основы профессионально-управленческой
деятельности менеджера физической культуры и спорта**
Учебно-методическое пособие

Для студентов, обучающихся по специальности
032101 «Физическая культура и спорт».

Нижегород
2007

Кузьмина С.В. Акмеологические основы профессионально-управленческой деятельности менеджера физической культуры и спорта. – ННГУ им. Н.И. Лобачевского – Н.Новгород, ННГУ, 2007 – 27с.

Настоящее учебно-методическое пособие предназначено для студентов факультета физической культуры и спорта, обучающихся по специальности «Менеджмент». Пособие призвано помочь студентам сформировать интегрированное полное представление об особенностях управленческой деятельности менеджера сферы физической культуры и спорта, акмеологических подходах развития и самосовершенствования.

©Нижегородский государственный университет им. Н.И.Лобачевского, 2007

Цель курса: Развитие психологической готовности студентов к работе в коммерческих организациях спортивной направленности, формирование мотивации профессионального саморазвития.

Основные задачи курса:

1. Исследовать личный потенциал управления как психологическую основу профессионального становления будущего менеджера.
2. Формировать потребность в самоактуализации как преобладающий мотив профессиональной деятельности, ориентацию на собственные силы, способности, возможности саморазвития, самосовершенствования и самоактуализации.
3. Развивать представления о рыночных целях управленческой деятельности, ее результатах, направлениях, теориях и приемах мотивации сотрудников.
4. Усовершенствовать психологические умения: анализировать и интерпретировать конкретные рабочие ситуации, проектировать свою деятельность в соответствии с поставленной целью, адекватно обстоятельствам, креативно, творчески; ставить профессиональные задачи.
5. Развить рефлексивное мышление как личный инструмент психологической саморегуляции и оптимизации любой деятельности.
6. Изучить этапы креативного процесса, развивать творческие способности.

Содержание

Занятия 1-3. Определение сферы деятельности спортивного менеджера.....	стр.4-9.
Занятие 4. Мотивационное обеспечение деятельности физкультурно-спортивной организации.....	стр.10-13.
Занятие 5. Целевое обеспечение профессиональной деятельности менеджера.....	стр.13-14.
Занятие 6. Исполнительской обеспечение управленческой деятельности.....	стр.14-17.
Занятие 7-8. Организационная культура как косвенный метод управления персоналом	стр.18-26.
Занятие 9. Психологическая компетентность менеджера ФКС.....	стр. 26.
Занятие 10. Творчество как одна их важнейших характеристик профессионализма.....	стр.27-28.

Занятия 1-3. Определение сферы деятельности спортивного менеджера.

Цель занятий: формирование представлений о направлениях работы менеджера сферы ФКС, его функциях, целях и результатах управленческой деятельности; формирование ориентировочной основы данной деятельности.

Содержание занятий:

1. Определение подхода к понятию «управление» физкультурно-спортивной организацией (ФКСО).
2. Виды физкультурно-спортивных организаций, их основные стратегические цели.
3. Структура и основные направления деятельности менеджера ФКС, его функции.
4. Должности, занимаемые менеджерами ФКС.
5. Типы структур управления.
6. Критерии успешности деятельности менеджера в зависимости от вида физкультурно-спортивной организации.

1.Определение подхода к понятию «управление» физкультурно-спортивной организацией.

Домашнее задание:

Изучите различные подходы к понятию «управление организацией». Используйте федеральный закон "О физической культуре и спорте в Российской Федерации".

Информационно-методический материал.

В теории менеджмента существует довольно много определений термина "менеджер". Все они базируются на понимании сущности менеджмента. Слово менеджмент первоначально обозначало умение объезжать лошадей и править ими. В основе этого слова лежит английский глагол "to manage" (управлять), который происходит от латинского "manus" (рука). Следовательно, термин "менеджмент" буквально означает "руководство людьми". Поэтому в современной теории и практике под **менеджментом** понимается процесс руководства (управления) отдельным работником, рабочей группой, трудовым коллективом, различными социальными организациями, действующими в рыночной среде. В связи с изложенным, ключевым элементом спортивного менеджмента является **физкультурно-спортивная организация**, выступающая первичным, системообразующим элементом отрасли физической культуры и спорта.

Спортивный менеджмент - это теория и практика эффективного управления организациями физкультурно-спортивной направленности в рыночных условиях.

Спортивный менеджер характеризуется как специалист, занимающий, как правило, руководящую должность в ФКСО и владеющий искусством научного управления организацией в рыночных условиях

В системе явлений и процессов, из которых складывается жизнедеятельность всей ФКСО и которые в своем единстве выступают объектом управленческой деятельности, можно вычлениить три структуры. Каждая из них образует особую подсистему в объекте управления.

1. Технологическое управление регулирует совокупность действий (операции) членов ФКСО по выполнению основной целевой функции (оказанию физкультурно-спортивных услуг).

2. Экономическое управление регулирует экономические аспекты деятельности ФКСО, ее связи с окружающей экономической средой.

3. Управление человеческими ресурсами. Данный вид управленческой деятельности раскрывает всю совокупности социальных качеств людей и их взаимоотношений в ФКСО (уровень их культуры, общих и профессиональных знаний, удовлетворенность условиями жизнедеятельности, их потребности и интересы, ценности, особенности мотивации, характер человеческих взаимоотношений и т. п.).

Управление – это искусство и наука. Это утверждение базируется на том, что организация - это сложная социально-технологическая система, на функционирование

которой воздействуют многочисленные и разнообразные факторы как внешней, так и внутренней среды. Люди, работающие в организации и с организациями, - это самый главный фактор, учет которого требует не только использования научного подхода, но и искусства его применения в конкретных ситуациях. Ведь каждый работник обладает своим собственным характером, имеет свою систему ценностей и мотивов. Поэтому нередко менеджмент рассматривается как искусство, которое, подобно медицине, должно опираться на лежащие в его основе концепции, теории, принципы, формы и методы. Такой подход позволяет соединить науку и искусство в единый процесс, требующий не только постоянного пополнения научных знаний, но и развития личностных качеств менеджеров (руководителей), их способности применять знания в практической работе.

2. Виды физкультурно-спортивных организаций, их основные стратегические цели.

Физкультурно-спортивные организации в основном могут быть коммерческие и некоммерческие. Стратегической целью коммерческих ФКСО является получение прибыли. Как правило, коммерческие ФКСО осуществляют предпринимательскую деятельность. К ним относятся: спортивные клубы, федерации, профессиональные лиги и ассоциации. Все эти формы представляют собой коллективных предпринимателей, которые являются юридическими лицами.

Некоммерческие ФКСО ставят перед собой задачи, коренным образом отличающиеся от коммерческих: развитие и популяризация отдельных видов спорта, распространение идей здорового образа жизни, помощь ветеранам спорта и другие. Организации, фонды, общественные объединения данного вида осуществляют свою деятельность на основе законов о некоммерческих организациях, о благотворительности и специальных нормативных актов.

3. Структура и основные направления деятельности менеджера ФКС, его функции.

Домашнее задание:

Изучите литературу, постройте схему, отражающую основные направления деятельности менеджера ФКС, а также его функции.

Литература

1. Горшков В.Е., Какузин В.А., Починкин А.В. и др. Управление физической культурой и спортом в современных условиях: Учеб. пособие. – Малаховка: МОГИФК, 1993.
2. Жолдак В.И., Зуев В.Н. Основы менеджмента спорта. – Тюмень, 1998.
3. Жолдак В.И., Сейранов С.Г. Менеджмент. – М.: «Советский спорт». – 1999.
4. Захарова Л.Н. Психология управления. – Н.Новгород, 2004.
5. Зуев В.Н., Сулейманов И.И. Менеджмент для спортивного организатора.- Омск: СибГАФК, 1997.
6. Карпов А.В. Психология менеджмента. М.: «Гардарика», 2006.
7. Менеджмент и экономика физической культуры и спорта: Учеб. Пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / Золотов М.И., Кузин В.В., Кутепов М.Е., Сейранов С.Г. – М.: Изд. центр «Академия», 2001.
8. Морозов А.В. Управленческая психология: Учеб. пособие для студентов высших и средних учеб. заведений. – 2-е издание. – М.: Академ. Проект, 2005.
9. Никуленко Т. Г. Психология менеджмента. М.: «Феникс», 2007.
10. Переверзин И.И. Менеджмент спортивной организации. – М., 1998.
11. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник по специализации «Менеджмент». – М.: Аспект Пресс, 1999.
12. Семенов А.К., Маслова Е.Л. Психология и этика менеджмента и бизнеса. М.: Изд. дом «Дашков и К», 2006.

4. Должности, занимаемые менеджерами ФКС.

По мнению А.П. Шарухина, в зависимости от принятой в физкультурно-спортивной организации техники руководства усилия менеджера могут концентрироваться на таких видах деятельности: концептуальной (тогда менеджер выступает в качестве предпринимателя), управленческой (менеджер в качестве администратора), предметной (в качестве специалиста), на работе с людьми (руководитель). Каждый менеджер осуществляет все четыре перечисленные вида деятельности, но ведущим является, как правило, один.

В соответствии с этой классификацией и анализом нормативно-правовых документов по физической культуре и спорту, к должностям, которые могут занимать менеджеры, относятся:

1. Доминирующая концептуальная деятельность (менеджер в качестве *предпринимателя*):

Директор спортивной школы

Председатель (президент) спортивного клуба

Директор (заведующий) спортивного сооружения (ФОКа)

Президент спортивной федерации (союза, ассоциации)

Председатель ФСО

Председатель комитета по физической культуре и спорту

Менеджер (начальник) команды по футболу (и другим игровым видам спорта)

Персональный менеджер спортсмена - профессионала (в теннисе, футболе, хоккее, легкой атлетике и др.)

Директор фитнес-клуба и физкультурно - оздоровительного центра.

Директор спортивного лагеря.

2. Доминирующая управленческая деятельность (менеджер в качестве *администратора*):

- Заместитель директора спортивной школы
- Заместители председателя спортивного клуба
- Начальник отдела спортивного клуба
- Вице-президент спортивной федерации
- Заместители председателя ФСО
- Руководитель (начальник) структурного подразделения физкультурно-спортивной организации
- Заместитель председателя комитета по физической культуре и спорту
- Руководители структурных подразделений комитетов по физической культуре и спорту
- Администраторы спортивных клубов и фитнес-центров
- Заместитель директора спортивного лагеря.

3. Доминирующая предметная деятельность (менеджер в качестве *специалиста*):

Здесь надо обратить внимание на то, что менеджер может выступать в качестве специалиста в области физической культуры и спорта, при этом он будет занимать должности такие как:

- организатор физкультурно-массовой работы на предприятии или фирме
- организатор физкультурно-оздоровительной работы в лечебно-профилактическом учреждении
- специалист по спорту на предприятиях, производящих или торгующих спортивным инвентарем и спортивной одеждой
- менеджер персональных программ
- менеджер по аквааэробике
- менеджер по тренажерам и др.

А также менеджер может выступать в качестве специалиста определенной области:

- менеджер по персоналу физкультурно-спортивной организации
- менеджер по рекламе
- менеджер по маркетингу
- менеджер по финансам
- менеджер по продажам.

Работа с людьми является неотъемлемой частью работы любого менеджера, поэтому роль руководителя относится ко всем должностям.

Данная классификация должностей достаточно условна, в то же время она дает возможность определить профессионально важные качества, необходимые для успешного осуществления каждого вида деятельности менеджера.

Задание.

Составьте описание управленческой деятельности двух выбранных Вами должностей, занимаемых менеджером ФКС с учетом его основных функций и направлений деятельности. Определите знания, умения и качества личности, необходимые для эффективной работы в этой должности.

5. Типы структур управления.

Схема организационной структуры управления отражает статическое положение должностей и характер связи между ними.

Различают связи:

- линейные (административное подчинение);
- функциональные (по сфере деятельности без прямого административного подчинения);
- межфункциональные (между подразделениями одного и того же уровня).

В зависимости от характера связей выделяются несколько основных типов организационных структур управления:

- линейная;
- функциональная;
- дивизиональная;
- матричная;

В **линейной** структуре управления каждый руководитель обеспечивает руководство нижестоящими подразделениями по всем видам деятельности. Такая организационная структура образуется в результате построения аппарата управления из взаимоподчинённых органов в виде иерархической лестницы, т.е. каждый подчинённый имеет одного руководителя, а руководитель имеет несколько подчинённых. Два руководителя не могут непосредственно связываться друг с другом, они должны это сделать через ближайшую вышестоящую инстанцию.

Функциональная организационная структура основана на создании подразделений для выполнения определённых функций на всех уровнях управления. К таким функциям относят исследования, производство, сбыт, маркетинг и т.д. Передача поручений, указаний и сообщений осуществляется в зависимости от вида поставленной задачи. Функциональные службы обычно имеют в своём составе специалистов высокой квалификации, выполняющих в зависимости от возложенных на них задач конкретные виды деятельности.

Дивизиональная (филиальная структура). Дивизионы (филиалы) выделяются или по области деятельности или географически.

Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизиональной структурой становятся не руководители функциональных подсистем, а управляющие производственными отделениями. Структурирование организации по отделениям производится, как правило, по одному из трех критериев: по видам предоставляемых услуг, по ориентации на те или иные группы потребителей (потребительская специализация), по обслуживаемым территориям (территориальная или

региональная специализация). Такой подход обеспечивает более тесную связь с потребителями и рынком, существенно ускоряя реакцию организации на изменения, происходящие во внешней среде.

Мировая практика показала: с введением дивизиональных принципов структура управления организацией (и входящими в нее отделениями) в основе своей остается линейно-функциональной, но одновременно усиливается ее иерархичность, то есть управленческая вертикаль. В результате существенно уменьшается нагрузка на верхний эшелон управления, который сосредоточивается на стратегическом менеджменте организации в целом. В то же время отделения, обретающие оперативно-хозяйственную самостоятельность, начинают работать как "центры прибыли", активно используя предоставленную им свободу для повышения эффективности своей деятельности.

Но в целом структура управления оказывается усложненной, прежде всего за счет промежуточных (средних) уровней менеджмента, созданных для координации работы различных отделений. Дублирование функций управления на разных уровнях в конечном счете ведет к росту затрат на содержание управленческого аппарата.

Матричная структура характерна тем, что исполнитель может иметь двух и более руководителей (один - линейный, другой - руководитель программы или направления). При такой организации руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с членами проектной группы и с другими работниками функциональных подразделений, подчиняющимся ему временно и по ограниченному кругу вопросов (причем сохраняется их подчинение непосредственным руководителям подразделений - отделов, служб).

Переход к матричным структурам охватывает не всю организацию, а лишь ее часть, причем успех здесь в значительной мере зависит от того, в какой степени руководители проектов обладают профессиональными качествами менеджеров и способны выступить в проектной группе в роли лидеров. Масштабы применения матричных структур в организациях довольно значительны, что говорит об их эффективности, хотя система двойного (а в ряде случаев даже множественного) подчинения вызывает немало проблем с управлением персоналом и его эффективным использованием.

Преимущества и недостатки различных типов организационных структур.

Преимущества	Недостатки
<p>Линейная структура.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Однозначное ограничение задач и компетенции, четкое распределение ответственности и полномочий. 2. Оперативность и точность управленческих решений. 3. Ясные и обозримые коммуникативные линии и линии приказов. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Затруднительные связи между инстанциями. 2. Концентрация власти в управляющей верхушке, соответственно высокие требования к знаниям руководителей. 3. Затруднения в привлечении специалистов. 4. Высокие требования к координации с руководителем.
<p>Функциональная структура.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Сокращение звеньев согласования, уменьшение дублирования работ. 2. Укрепление вертикальных связей и усиление контроля за деятельностью нижестоящих уровней. 3. Высокая компетентность специалистов, отвечающих за выполнение конкретных функций. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Неоднозначное распределение ответственности. 2. Длительная процедура принятия решений. 3. Возникновение конфликтов из-за несогласия с директивами, так как каждый функциональный руководитель ставит свои вопросы на первое место.
<p>Дивизиональная структура.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Рост эффективности управления различными видами деятельности на различных рынках. 2. Возможность координации работ, как по «линиям», так и по функциям. 3. Создание хорошего кадрового резерва для стратегического развития организации. 4. Быстрота и качество принятия управленческих решений. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рост расходов за счет роста управленческого аппарата. 2. Централизация распределения ключевых ресурсов в случае их ограниченности приводит к конфликтам между филиалами. 3. Трудности карьерного роста сотрудников внутри компании.
<p>Матричная структура.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Гибкость и легкость в приспособлении к изменяющимся условиям, появлению новых задач. 2. Возможности эффективного использования профессиональных знаний сотрудников. 3. Возможность эффективного управления проектом. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Постоянная опасность возникновения конфликтов между руководителем проекта и руководителями отделов по поводу использования профессиональных ресурсов.

Задание.

1. Приведите примеры организаций спортивной направленности по каждому типу структур управления.
2. Проанализируйте преимущества и недостатки данных организационных структур в приведенных примерах.

6. Критерии успешности деятельности менеджера в зависимости от вида физкультурно-спортивной организации.

Задание.

На основе всего выше сказанного, выделите цели управленческой деятельности менеджеров организаций различных видов, а также результаты и критерии успешности этой деятельности.

Занятие 4. Мотивационное обеспечение деятельности физкультурно-спортивной организации.

Цель занятия: Развивать представления о теориях и приемах мотивации сотрудников. Формировать потребность в самоактуализации как преобладающий мотив профессиональной деятельности, ориентацию на собственные силы, способности, возможности саморазвития, самосовершенствования и самоактуализации, развивать творческие способности.

Информационно-методический материал.

Деятельностью называют активность, направленную на удовлетворение потребности. Нет потребности, нет и деятельности. Организация в своей деятельности интересуется потребностями людей дважды: потребностями потребителей (при осуществлении физкультурно-оздоровительных или других услуг) и потребностями работников. Учет потребностей обоих уровней является одним из важнейших условий успешного развития организации. Именно поэтому менеджеру необходимо разбираться в потребностной сфере людей и психологических механизмах управления этой сферой.

Разобраться в этом вопросе помогает теория А. Маслоу. А.Маслоу описал человека как «желающее существо», который редко достигает состояния полного, завершенного удовлетворения. Если одна потребность удовлетворена, актуализируется другая и, в свою очередь контролирует внимание и усилия человека. Когда человек удовлетворяет и ее, еще одна новая потребность уже требует удовлетворения. Люди почти всегда чего-то желают.

А.Маслоу предположил, что все потребности человека врожденны и организованы в иерархическую систему доминирования: *физиологические потребности*; *потребности в безопасности* (долговременное выживание и стабильность); *потребности принадлежности и любви* (присоединение и принятие); *потребности самоуважения* (значимость и компетентность); *потребности в самоактуализации* (реализации потенциала, свободе творчества).

Для менеджера, занимающегося оптимизацией использования человеческих ресурсов, особый интерес представляют **потребности в самоактуализации** человека.

Кто же такие самоактуализирующиеся люди? Самоактуализирующиеся люди, все без исключения, вовлечены в какое-то дело, во что-то находящееся вне них самих. Они преданы этому делу, оно является чем-то очень ценным для них, является для них призванием судьбы, это дело они любят так, что для них исчезает разделение "труд – радости". Один посвящает свою жизнь закону, другой – справедливости, еще кто-то – красоте или истине. Все они тем или иным образом посвящают свою жизнь поиску предельных ценностей, которые являются подлинными и не могут быть сведены к чему-то более высокому. Имеется около четырнадцати таких ценностей: истина, красота, добро, совершенство, простота, всесторонность и несколько других.

Что же делает человек при самоактуализации? Выжимает ли он что-то из себя, скрипя зубами? Что означает самоактуализация в реальном поведении? Опишем несколько **путей самоактуализации**.

Во-первых, самоактуализация означает *полное, живое и бескорыстное переживание*. В момент самоактуализации индивид является целиком и полностью человеком. Это момент, когда *Я* реализует самое себя.

Во-вторых, необходимо представить себе жизнь как процесс постоянного выбора. В каждый момент имеется *выбор: продвижение или отступление*. Либо движение к еще большей защите, безопасности, боязни (например, потерять работу и поэтому выполнять все прихоти своего начальства), либо выбор продвижения и роста. Выбрать развитие вместо страха десять раз в день – значит десять раз продвинуться к самоактуализации. Самоактуализация – это непрерывный процесс; она означает многократные отдельные выборы: лгать или оставаться честным, воровать или не воровать. Самоактуализация означает выбор из этих возможностей возможности роста.

В-третьих, само слово "самоактуализация" подразумевает наличие Я, которое может актуализироваться. Человек – это не податливый воск. Он всегда уже есть нечто, по меньшей мере, некоторая стержневая структура. Человеческое существо есть уже как минимум: определенный темперамент, определенный биохимический баланс и т. д. Имеется собственное Я, и то, что называется "*прислушиванием к голосу импульса*", означает предоставление возможности этому Я проявляться.

В-четвертых, когда вы сомневаетесь в чем-то, старайтесь быть честными, не защищайтесь фразой: "Я сомневаюсь". Часто, когда мы сомневаемся, мы бываем неправдивы (например, я не сомневаюсь, а боюсь, потому что ... Но если я найду выход ...). Всякий раз, когда человек берет на себя ответственность, он самоактуализуется.

Пятое. Самоактуализация – это не только конечное состояние, но также *процесс* актуализации своих возможностей. Это, например, развитие умственных способностей посредством интеллектуальных занятий или развитие физических качеств с помощью занятий спортом. Здесь самоактуализация означает реализацию своих потенциальных способностей. Самоактуализация – это необязательно совершение чего-то из ряда вон выходящего; это может быть, например, прохождение через трудный период подготовки к реализации своих способностей. Самоактуализация – это труд ради того, чтобы сделать хорошо то, что человек хочет сделать. Стать второстепенным специалистом – это неподходящий путь к самоактуализации. Человек всегда хочет быть первоклассным или настолько хорошим, насколько он может быть. Это необходимо учитывать в управлении организацией, это необходимо поддерживать в сотрудниках и, безусловно, в себе самом.

Найдите способы удовлетворения основных потребностей (по А.Маслоу) непосредственно в организации, и многие проблемы будут решены. Тем более, что высшие потребности, начиная с уровня потребностей в любви и принадлежности, практически не требуют материальных затрат. Они требуют психологической компетентности менеджера. Хороший менеджер тот, кто может обеспечить высокую эффективность труда, используя систему факторов влияния, среди которых психологические факторы имеют большое значение.

Задания.

1. Подумайте и нарисуйте, что для Вас означает самоактуализация. Как процесс самоактуализации проявляется в Вашей жизни.
2. Организуйте обсуждение рисунков в подгруппе.
3. Каким образом потребность сотрудников в самоактуализации может поддерживать руководитель?

Диагностико-методический материал.

Практическая ситуация по теме «Мотивирование персонала».

Ситуация.

Когда 2 года назад Василий Иванов стал директором и основным совладельцем спортивного клуба «Надежда», клуб находился в хорошем финансовом положении. В клубе было достаточно много клиентов и много направлений спортивной деятельности. Прибыль росла в среднем на 10 % в год. Люди посещали спортивный клуб благодаря многообразию различных направлений спортивной деятельности, качеству работы тренеров и инструкторов. Однако Иванов вскоре заметил, что сотрудники клуба не уделяют достаточного внимания уровню выполнения своей работы. Некоторые из них начали периодически опаздывать на занятия, другие – недостаточно квалифицированно подходить к организации занятий, у третьих – исчез «блеск в глазах» (эмоциональная заражаемость клиентов). В общем, люди делали только то, что они должны были делать.

Вопрос: На Ваш взгляд, как отреагировал Иванов на эту ситуацию? Какие действия он предпринял?

Решение. Для того, чтобы повысить мотивированность и обязательства сотрудников, Иванов решил ввести в управление систему участия сотрудников в принятии решений.

Для начала он доверил сотрудникам проверку качества предоставляемых физкультурно-спортивных услуг. Тренеры и инструкторы провели опрос клиентов на тему «Удовлетворение качеством спортивных занятий», в анкете клиенты отмечали степень собственной удовлетворенности от занятий в клубе, факторы, удовлетворяющие/ не удовлетворяющие их (оснащение залов, система в работе инструкторов, схема построения спортивных занятий, внешний вид инструкторов, эмоциональная насыщенность занятий и др.), причины неудовлетворения от занятий.

Такое положение дел вскоре побудило сотрудников к повышению качества занятий. Сотрудники стали интересоваться, каким образом и сколько выделяется денег на оборудование и развитие клуба. Некоторые из инструкторов стали вносить предложения по улучшению оснащенности залов, по введению новых элементов и методик в системы тренировок, по улучшению обслуживания клиентов (оказанию индивидуальных консультаций, введению врачебного контроля и т.д.), некоторые вносили предложения по повышению собственной квалификации.

Иванов разработал новую систему оплаты труда. В рамках этой системы фиксированный процент «доналоговой» прибыли делился каждые 6 месяцев между всеми сотрудниками. Индивидуальное участие в разделенной прибыли основывалось на результатах оценки уровня выполнения работы каждым из участников процесса. Сама система оценки была разработана и проводилась в жизнь сотрудниками клуба. Сотрудники оценивались по их вкладу в собственную индивидуальную работу (по отзывам клиентов); в работу организации в целом; по тому, как они взаимодействуют с членами организации и клиентами; по дисциплине и соблюдению клубных правил.

Таким образом, то, что раньше являлось работой руководителя, теперь стало частью работы каждого сотрудника.

Василий Иванов считал, что успех его бизнеса определялся следующим:

1. Люди хотят быть значимыми. И если это не реализуется, причина – в руководстве.
2. Люди выполняют работу на том уровне, который соответствует их ожиданиям. Если говорить людям, что Вы от них ожидаете, то можно влиять на уровень выполнения ими своей работы и таким образом мотивировать их.
3. Сами ожидания работников определяются целями, которые они перед собой ставят, и системой вознаграждения.
4. Любые действия руководства в значительной мере влияют на формирование у работников ожидания.
5. Любой работник способен научиться выполнению многих новых разнообразных задач в рамках своей работы.
6. Результаты деятельности показывают, кто я такой и что представляет моя работа. Моя работа заключается в создании условий, при которых наивысший уровень выполнения работы каждым служит как его индивидуальным интересам, так и интересам организации в целом.

Вопросы к ситуации.

1. Каким образом и в какой степени мотивационная политика Иванова удовлетворяет потребностям из иерархии А.Маслоу?
2. Желали бы Вы поработать в спортивном клубе «Надежда»? Обоснуйте свой ответ.
3. Охарактеризуйте существующую в клубе систему вознаграждений.

Упражнение по теме.

Назовите по пять наиболее важных, по вашему мнению, мотиваторов для следующих лиц:

- вас лично на работе:....
- квалифицированного инструктора:....
- профессионала – спортивного менеджера :....
- неквалифицированного работника: ...

Задание.

Изучите литературу: Захарова Л.Н. Психология управления. Н.Новгород: Изд. Гладкова. 2005. С. 94-100. На основе этого определите значение философии и миссии фирмы (ФКСО) для мотивационного обеспечения деятельности организации.

Занятие 5. Целевое обеспечение профессиональной деятельности менеджера.

Цель занятия: Совершенствовать психологические умения ставить профессиональные цели и задачи.

Информационно-методический материал.

Основополагающей составляющей целевого обеспечения профессиональной деятельности менеджера ФКС является определение согласованных с миссией **целей** организации и основных **принципов их достижения**.

Одной из важнейших составляющих успеха менеджера является его способность точно формулировать цели.

Формулировка и оценка целей многим кажется простым делом, но зачастую эта работа не налажена в организациях должным образом. Нередко цели плохо сформулированы из-за дефицита времени, прошлых привычек и недостаточного внимания к ним.

При подготовке целей следует руководствоваться несколькими рекомендациями.

1. Удачно составленное заявление о целях содержит следующие 4 элемента:
 - Глагол действия или достижения;
 - Единственный и поддающийся измерению результат;
 - Дату завершения;
 - Издержки в виде усилий, ресурсов, денег или сочетания этих факторов.
2. Удачно составленное заявления о целях должно быть кратким. Это не абзац – достаточно одного предложения.
3. Удачно составленное заявления о целях определяет лишь «что» и «когда» и не говорит о том, «как» и «почему».
4. Удачно составленное заявления о целях должно быть напряженным и реальным. Оно призвано побудить индивида мобилизовать свои умения, способности и усилия.
5. Удачно составленное заявления о целях должно быть содержательным и отражать важную, первоочередную задачу.
6. Удачно составленное заявления о целях должно быть приемлемым для Вас, с тем, чтобы Вы приложили максимум усилий для достижения цели.

Модель заявления о целях может быть, например, такой: обеспечить.... к путем...

Задания:

1. Рассмотрите приведенные далее четыре заявления о целях и изложите критические замечания о них.
 - Помочь заработать деньги на оплату моей учебы.
 - Найти, по меньшей мере, 10 новых друзей.
 - Уделять учебе не менее трех часов в день, семь дней в неделю, начиная с понедельника и до конца семестра.
 - В течение следующего года больше времени посвящать чтению журналов, посвященных менеджменту и бизнесу.
2. Определите для себя Вашу ближайшую цель.
3. Выполните следующие несколько заданий по поводу Вашей карьере:
 1. Нарисуйте горизонтальную линию, которая отражает прошлое, настоящее и будущее вашей карьеры. Отметьте на линии буквой X то место, где вы сейчас находитесь.
 2. Слева от X, на той части линии, которая отражает ваше прошлое, отметьте события вашей жизни, которые вызывали чувство удовлетворенности.

3. Проверьте эти события и определите решающие факторы, вызвавшие у вас подобные чувства. Модель возникла? Напишите как можно больше о каждом событии и вашей реакции на него.
4. Справа от X, на той части линии, которая отражает ваше будущее, отметьте события, связанные с карьерой, которые, как вы ожидаете, вызовут реальное чувство удовлетворенности. При описании этих событий будьте, насколько это возможно, точны.
5. После определения будущих событий, связанных с карьерой, проранжируйте их от высшего к низшему в соответствии с осуществлением и удовлетворенностью, которых вы ожидаете от каждого.
6. Вернись к событиям прошлого. Проранжируйте эти события от высшего к низшему в соответствии с осуществлением и удовлетворенностью, которые обеспечивает каждое событие.
7. Сравните эти две постановки событий. Они проранжированы последовательно?

Вопрос: Ожидаете ли вы, что будущее будет отличаться от прошлого источниками осуществления и удовлетворенности? Если будущие источники совершенно отличаются от прошлых, то, есть ли у Вас реальные представления о том, что нужно Вам для успешного осуществления Вашей карьеры?

Занятие 6. Исполнительской обеспечение управленческой деятельности.

Цель занятия: Совершенствовать психологические умения: анализировать и интерпретировать конкретные рабочие ситуации, проектировать свою деятельность в соответствии с поставленной целью, адекватно обстоятельствам, креативно, творчески.

Информационно-методический материал.

Модели организационного поведения менеджера ФКС¹.

Выбор модели организационного поведения имеет принципиальное значение, т.к. каждая модель имеет свои мотивирующие влияния на деятельность исполнителей. Профессионализм менеджера проявляется в адекватном выборе модели поведения применительно к стоящим перед ним задачам, образованию и квалификации исполнителей, условиям работы и т.д.

Характеристики моделей организационного поведения.

Автократическая модель.

Основывается на власти. В условиях этой модели менеджеры ориентированы на официальные полномочия. Менеджер уверен, что его знания «абсолютны», а обязанность работников заключается в беспрекословном исполнении распоряжений и приказов. Предполагается, что работников надо направлять, принуждать к работе, в чем и состоит основная задача руководства. Данный подход обуславливает жесткий контроль менеджмента над трудовым процессом.

Работники ориентированы на подчинение руководителю, в силу чего возникает психологическая зависимость от начальника, во власти которого нанять, уволить, задать обязательный объем и темп работы. Менеджеры постоянно подчеркивают, что от работника требуется только одно – работать, четко выполняя распоряжения менеджера, ведь именно за это они получают заработанную плату. У работников в такой модели снижается самоуважение, развивается негативное отношение к менеджменту.

При автократической модели подчиненным не позволено высказываться, поэтому часто сотрудники выплескивают свои негативные мысли и чувства в семье. Отсутствие «права голоса» приводит к возникновению чувств неуверенности, разочарования и агрессии по отношению к менеджеру.

Тем не менее, автократическая модель может быть эффективна при организации

¹ Захарова Л.Н. Психология управления. Н.Новгород: Изд.Гладкова. 2005. С.105-119.

неквалифицированного персонала.

Особенностью автократической модели является то, что работники воспринимают труд как отнимающий силы, они приходят на работу уже уставшими. В результате своего труда работники удовлетворяют только потребности в существовании.

Патерналистская модель.

Зависит от экономических ресурсов. Эта модель ориентирована на материальные поощрения, безопасность и зависимость сотрудников от организации. Усилия руководства направлены на обеспечение средств, необходимых для выплаты зарплаты и предоставления льгот. Поскольку физические потребности работников удовлетворены должным образом, работодатель рассматривает в качестве основного мотивирующего фактора – потребность сотрудников в безопасности.

Опека приводит к усилению зависимости работника от организации. Работник чувствует, что его безопасность и благосостояние зависят от организации.

В рамках этой модели сотрудникам предоставляется масса льгот: например, бесплатный массаж, отпуск родителям по уходу за ребенком в любое время, скользящий гибкий график и т.д.

При этом часто бывает, что даже если работник совершит какое-то действие, нанесшее вред организации (например, несколько раз подряд сотрудник не пришел на работу и не предупредил об этом ни клиентов, ни руководство) он будет прощен как «дитя».

Наиболее очевидный недостаток такой модели является то, что у работников отсутствует мотивация к развитию и ответственность за свою работу, за сохранение репутации организации.

Эта модель более всего подходит для неамбициозных работников, людей, имеющих большие семьи, людей, не стремящихся к самореализации.

Поддерживающая модель.

Базируется на принципе поддержания взаимоотношений. Поддерживающая модель опирается не на деньги и власть, а на руководство или лидерство. Менеджеры при этом создают климат, помогающий индивидуальному росту работников и использованию их способностей в интересах организации.

Здесь речь идет не столько о психологической поддержке работников, сколько о вовлечении их в процесс сотрудничества по поводу повышения производительности труда. Руководитель выступает в качестве человека, готового протянуть руку помощи и сотрудничать с работником. Вместе с тем он полагает, что работник – специалист, разбирающийся в своем деле и готовый приносить пользу организации. Менеджер в поддерживающей модели демонстрирует заинтересованность, прежде всего в результатах труда, но не высказывает претензии работнику, а вступает с ним в конструктивный диалог, в процессе которого работник осознает свои недочеты и пытается выяснить, что является причиной низкой производительности.

Работники чувствуют внимание менеджера, видят его оценку их труда по уровню участия, количеству и качеству результата. Конструктивность взаимодействия с менеджером повышает самооценку, уважение к себе, способствует росту производительности труда.

В поддерживающей модели у сотрудников появляется ощущение соучастия в принятии решений организации, они получают основание говорить об организации «мы», а не «они». Возрастает мотивация работников к труду, поскольку их потребности в признании и статусе удовлетворяются. Таким образом у них пробуждаются внутренние импульсы к работе.

Здесь важным является тот факт, что поддерживающее поведение не требует от менеджера значительных денежных затрат. Речь идет о поведении менеджера, роль которого заключается в оказании помощи сотрудникам в решении проблем и выполнении работы.

Коллегиальная модель

Представляет собой дальнейшее развитие поддерживающей модели организационного поведения. Термин «коллегиальность» характеризует партнерские отношения людей, объединившихся в группу для достижения общей цели.

Управление такой организацией ориентировано на командную работу, к руководителю относятся как к тренеру, который создает команду-победительницу. Реакция работника на такую ситуацию – чувство ответственности, при этом работа выполняется на высоком уровне не потому, что менеджер приказал, а потому, что сотрудник испытывает ощущение своей обязанности добиться высочайшего качества.

Психологический результат использования коллегиального подхода для работника – формирование самодисциплины, чувства исполненного долга, вклада в достижение общих целей и самореализации, которые в свою очередь выражаются в энтузиазме при выполнении работы, творческом подходе.

Выводы: использование той или иной модели организационного поведения во многом определяется преобладающими потребностями работников, эффективность модели во многом зависит от конкретной ситуации. Кроме того, модели могут модифицироваться и развиваться в различных направлениях.

Задания.

1. Определите наиболее эффективные модели организационного поведения руководителя коммерческой физкультурно-спортивной организации, детско-юношеской спортивной школы, городского комитета по физической культуре и спорту.
2. Определите преобладающую модель организационного поведения в Вашей организации. Оцените адекватность применяемой модели характеристикам человеческих ресурсов. Какие изменения, на Ваш взгляд, целесообразно внести в используемые менеджментом модели организационного поведения? Как это можно сделать?

Диагностико-методический материал.

Практические ситуации.

Ситуация 1.

Шейпинг-клуб отличается дружелюбной атмосферой, желанием сотрудников жить «одной семьей». Тренер шейпинг-клуба Н.А. решила усовершенствовать свою программу тренировок для женщин с целью увеличения годовой длительности занятий имеющихся клиентов, привлечения новых, с помощью введения регулярной антропометрической диагностики занимающихся, разработки индивидуальных программ. Для этого ей необходимо проводить больше времени с клиентами, т.к. диагностика одного человека занимает в среднем 1 час, разработка индивидуальной программы - еще час. Клиентам эта идея очень понравилась, они почувствовали внимание к себе со стороны тренера, многие стали переходить к Н.А. от других тренеров. Успех Н.А. вызвал у коллег резкое недовольство. Одни из них, являясь студентами, просто не имеют возможности проводить больше времени с клиентами, т.к. много сил и времени тратят на учебу. Другие имеют детей, работают в нескольких залах, стараясь прокормить свою семью, соответственно, тоже не имеют возможности перейти на систему занятий Н.А., в то же время не желая терять клиентов и заработок из-за нововведений Н.А. Психологическая обстановка в шейпинг-клубе постепенно начинает накаляться. Н.А. могла бы не реагировать на недовольства коллег, но она собирается работать в этом коллективе еще достаточно долгое время.

Задание.

Анализ ситуации проводится в подгруппах по 3 человека, с ответами на вопросы:

- Что в ситуации является главным?
- Какие проблемы, изложенные в ситуации, Вам удалось выделить и какая из них приоритетная?
- Кого затрагивает эта ситуация, на ком могут отразиться последствия?
- Каковы могут быть последствия принятых решений?
- Предложения о возможном последующем развитии событий.

Далее представляется сообщение подгруппы, организуется групповая дискуссия, при которой представители других подгрупп являются оппонентами презентатора.

Ситуация 2.

В атлетическом клубе «Геракл» работает команда тренеров, достаточно сплоченных, поддерживающих теплые дружеские взаимоотношения в коллективе. Клуб имеет свою базу клиентов. В их числе студент факультета ФКС по имени М., у которого сформировался целый ряд новых идей по усовершенствованию тренировок. Он обратился к директору клуба со своими предложениями, в то же время выдвинул условие - самому внедрять эти идеи. Директор оценил предложения положительно, увидев в них перспективы для расширения базы клиентов клуба, но свободной ставки тренера у него нет. Для того, чтобы принять студента на работу, ему необходимо освободить ставку тренера за счет увольнения кого-то, либо забрать часы у кого-то из коллектива. Ввести дополнительную ставку тренера или дополнительные часы у него нет возможности.

Задание.

Работа по анализу ситуации организуется таким же образом, как в первом случае.

Ситуация 3.

Менеджер по персоналу работает в одном из спортивных клубов города. Сотрудники клуба - тренеры проводят занятия в основном для взрослых. При этом относятся к своей работе с такой позиции: пришел, провел тренировку, ушел, забыл. Клиенты не довольны такой ситуацией, т.к. хотя структура занятия сохранена, в работе тренеров нет системы. Директор спортивного клуба не считает возможным каким-либо образом наладить систему в работе тренеров, т.к. (по его словам) не хочет «давить на тренеров и портить с ними отношения». По его мнению, повышение требований к тренерам может негативно отразиться на их личных взаимоотношениях (директора и тренера).

Задание.

Анализ ситуации по той же схеме.

Ситуация 4.

Директор спортивного клуба М.Ю. организовал в своем клубе занятия для мам с детьми 1-2-х лет. Желающих оказалось достаточно много. Занятия проводились два раза в неделю. Группы успешно проработали 4 месяца к тому времени, когда в зимнее утро у тренера неожиданно заболел собственный ребенок. Клиенты были предупреждены о том, что первого занятия на неделе не будет. Надеясь на выздоровление ребенка, второе занятие тренером отменено не было. Но ребенок не выздоровел и тренер не мог провести занятие. В назначенный зимний день клиенты вместе с малышами пришли на занятие, у порога их встретил улыбчивый директор, который сообщил, что они могут по морозу идти обратно.

Вопросы к анализу:

1. Какую реакцию вызвала данная ситуация у клиентов?
2. Как Вы охарактеризуете поведение менеджера? Проявление какого типа организационной культуры оно иллюстрирует?
3. Какие последствия для бизнеса может нести данная ситуация?
4. Как можно было поступить менеджеру более эффективным способом?

Занятие 7-8. Организационная культура как косвенный метод управления персоналом.

Цель занятий: Развивать представления о понятии организационной культуры, ее мотивирующем влиянии. Совершенствовать психологические умения: анализировать и интерпретировать материалы, проектировать свою деятельность в соответствии с поставленной целью, адекватно обстоятельствам, креативно, творчески; Развить рефлексивное мышление как личный инструмент психологической саморегуляции и оптимизации деятельности.

Информационно-методический материал.

Культура организации – сложная композиция различных предположений и предпосылок, бездоказательно и априорно принимаемых и разделяемых членами коллектива.

Культура не только отличает одну организацию от другой, но и предопределяет успех функционирования и выживания ее в перспективе.

Высокая культура открывает для руководителей возможность управлять персоналом через нормы и ценности, мотивировать персонал на работу с высокой степенью эффективности, легко и безболезненно разрешать конфликты в организации, быстрее принимать решения в постоянно меняющихся условиях рынка; предлагает четкие стандарты качества, конкретные критерии самооценок и облегчает комплексное понимание того, что происходит в коллективе. Корпоративная культура обогащает людей чувством уверенности, гордости за свою фирму, повышает лояльность работников по отношению к организации, что существенно повышает стабильность организации, ее успешное функционирование.

Имея общие верования и ожидания, участники организации вырабатывают язык общения, совершают адекватно воспринимаемые другими действия, проявляют понимаемые всеми чувства и эмоции. Это помогает сотрудникам понять и интерпретировать культуру организации, придать определенное значение событиям и действиям. Поведение людей внутри организации связано нормами, вытекающими из этих разделяемых верований, ожиданий и действий.

Существует немало описаний различных проявлений организационной культуры (ОК). Целостный подход отражен в концепции Ф. Харриса и Р. Морана. ОК, по мнению авторов, включает десять содержательных характеристик (Harris, Moran, 1991):

- **Осознание себя и своего места в организации.** В одних организациях ценят маскировку сотрудниками своих настроений, в других – поощряется их внешнее проявление.

- **Коммуникационная система и язык общения.** Тот жаргон, аббревиатуры, жестикаляции, которые используются в данной конкретной организации, характеризуют ее ОК.

- **Внешний вид, одежда и представление личности на работе.** Понятно, что сюда можно отнести: принято ли в данной организации только спортивный стиль одежды, либо деловой стиль используется только менеджерами высшего звена, либо консультации проводятся в одежде делового стиля, а тренировки – в спортивной одежде определенной фирмы (например) и т.д. Сюда также относятся требования к косметике, прическам и в целом к опрятности.

- **Чем и как питаются люди, привычки и традиции в этой области.** ОК различают по характеру организации питания работников: люди приносят еду с собой, посещают кафетерий внутри или вне организации и т.д.

- **Осознание фактора времени, отношение к нему, его использование.** Например, в вузе есть преподаватели, которые регулярно опаздывают на лекции (задерживаются), при этом обучают студентов, которые будут работать на рынке услуг, где ценится каждая минута. На этом примере, можно увидеть разницу в ОК вуза и коммерческих организаций.

- **Характер взаимодействий между людьми** по возрасту, полу, статусу и уровню власти, мудрости и интеллекту, опыту и знаниям, религии и гражданству. Степень формализации отношений, получаемой поддержки, пути разрешения конфликтов также характеризуют специфику культур.

- **Особенности ценностей и нормы определенного типа поведения**, т.е. что люди ценят в своей организационной жизни (свое положение, титулы или саму работу), как эти ценности сохраняются.

- **Оптимистическое отношение к жизни**. Вера в успех, свои силы, во взаимопомощь, в этическое поведение, в справедливость, отношение к коллегам, к клиентам и конкурентам, к злу, насилию, агрессии, влияние морали по-разному проявляются в разных ОК.

- **Процесс совершенствования работника, его обучение и переобучение**.

- **Трудовая этика и мотивирование проявляются тоже в ОК**. Это – отношение к работе и ответственность за ее качество, разделение и замещение работы, чистота рабочего места, привычки, связанные с работой, оценка работы и вознаграждение, продвижение по службе².

В целом *организационная культура оказывает влияние* на:

- управляемость организации;
- характеристики восприятия организации и взаимодействия с ней внешних контактных групп (клиентов, покупателей, партнеров и др.), т.е. на имидж и репутацию фирмы;
- лояльность сотрудников к организации.

Культура помогает сотрудникам действовать в организации осмысленно, обеспечивая оправдание их поведению. В компаниях, где ценится риск, человек идет на него, зная, что в случае неудачи он не будет наказан и что из неудачи будут извлечены уроки на будущее.

Характеристики типов организационной культуры.

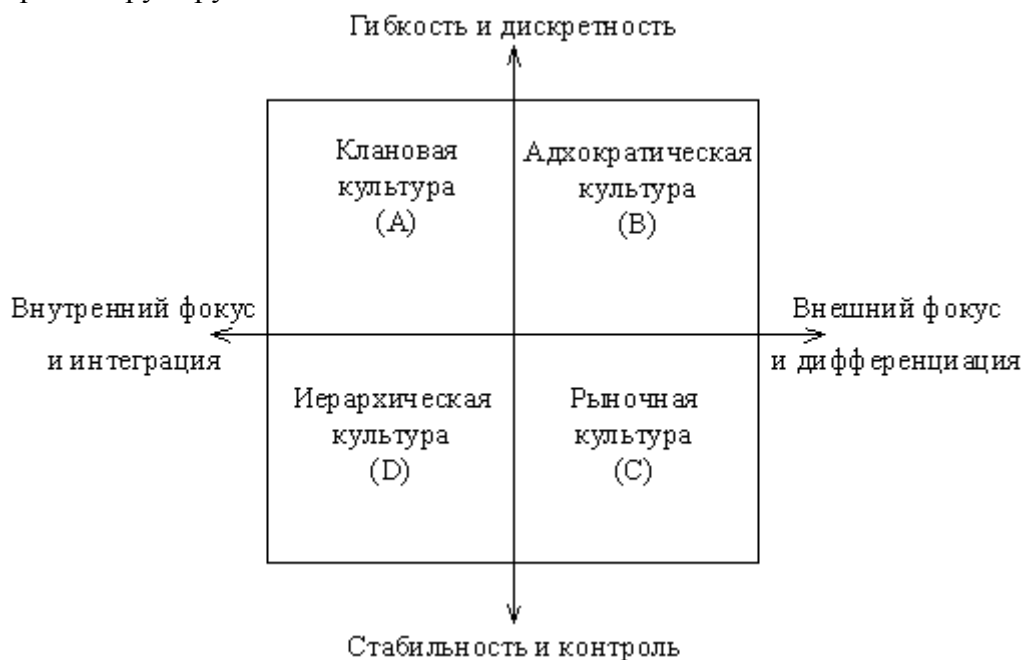
Среди современных подходов к определению типа культуры организаций выделяется один, который на первый взгляд не связан с базовыми ценностями, а скорее технологичен. Этот подход базируется на теоретической модели, получившей название «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей». Привлекательность этого подхода состоит в том, что содержательно он полностью соответствует задачам совершенствования управления людьми в организации, проверен на практике и имеет надежный диагностический инструментарий. Идеологи этого подхода К.Камерон и Р.Куинн выделяют два главных измерения в организационной культуре. Первое измерение отделяет критерии эффективности, которые подчеркивают гибкость, дискретность и динамизм, от критериев, акцентирующих стабильность, порядок, контроль. То есть некоторые организации считаются, если они склонны к переменам, отличаются адаптивностью, изменением ассортимента услуг (в нашем случае – физкультурно-спортивных) и организационной формы. Другие организации являются эффективными, если они стабильны, предсказуемы и механически целостны.

Второе измерение отделяет критерии эффективности, которые подчеркивают внутреннюю ориентацию, интеграцию и единство, от критериев, ассоциируемых с внешней ориентацией, дифференциацией и соперничеством. Таким образом, некоторые организации видятся эффективными, если они обладают характеристиками внутренней гармонии. Суждение об эффективности других соответствует тому, насколько фокус их деятельности настроен на взаимодействие или конкуренцию вне собственных границ. Континуум этого измерения простирается от организационной сплоченности и согласованности на одном краю до организационной разобщенности и независимости на другом.

Оба измерения образуют четыре квадранта, каждый из которых представляет группу критериев, по которым выносятся суждения об организации. Эти четыре стержневые

² Захарова Л.Н. Психология управления. Н.Новгород, 2004, с. 144.

ценности являются попарно противоположными, они лежат в разных краях континуума и отвергают друг друга.



Каждому квадранту дано обозначение, определяющие его наиболее значимые характеристики, - клан, адхократия, рынок и иерархия. Каждый квадрант представляет собой сосредоточение базисных допущений, ориентаций и ценностей, т.е. как раз тех элементов, которые образуют организационную культуру.

Характеристики типов организационной культуры По К.Камерону и Р.Куинну³.

<p>Клановая культура</p> <p>Очень дружественное место работы, где у людей много общего. Организации похожи на большие семьи.</p> <p>Лидеры или главы организаций воспринимаются как воспитатели, возможно, даже как родители.</p> <p>Организация держится вместе благодаря преданности и традиции, разделяемым всеми ценностями и целями, сплоченностью, соучастием, ощущением организации как «МЫ». Высока обязательность организации. Она делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату.</p> <p>Успех определяется в терминах доброго чувства к потребителям и заботы о людях.</p> <p>Организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие.</p>	<p>Адхократическая культура</p> <p>Динамическое, предпринимательское и творческое место работы. Организации, наиболее адекватно реагирующие на чрезвычайно бурные, интенсивно меняющиеся внешние условия. Основные допущения: новаторские и опережающие время решения – это именно то, что ведет к успеху. Главная цель адхократии – ускорять адаптивность, обеспечивать гибкость и творческий подход к делу в ситуациях, для которых типична неопределенность, двусмысленность и перегрузка информацией. Люди готовы подставлять собственные шеи и идти на риск.</p> <p>Лидеры считаются новаторами, готовыми рисковать. Связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже.</p> <p>В долгосрочной перспективе организации делается акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает предоставление оригинальных и новых услуг. Важно быть лидером на рынке продукции или услуг. Организация поощряет личную инициативу и свободу.</p>
--	--

³ Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. С-Пб, 2001. С. 105.

Иерархическая культура	Рыночная культура
<p>Очень формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, управляют процедуры.</p> <p>Лидеры гордятся тем, что они – рационально мыслящие координаторы и организаторы.</p> <p>Критически важно поддержание плавного хода деятельности организации.</p> <p>Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Ее долгосрочные заботы состоят в обеспечении стабильности и показателей плавного хода рентабельного выполнения операций.</p> <p>Успех определяется в терминах надежности поставок, плавных календарных графиков и низких затрат.</p> <p>Управление наемными работниками озабочено гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости.</p>	<p>Организация, ориентированная на внешнее окружение, а не на свои внутренние дела, на результаты. Главной заботой организации является выполнение поставленной задачи.</p> <p>Рынок работает, прежде всего используя механизмы рыночной экономики, в первую очередь монетарный обмен. Т.е. главный фокус рынка настроен на проведение операций (обменов, продаж, контрактов) с другими клиентами с целью достижения конкурентных преимуществ. Прибыльность, итоговые результаты, сила на рынке, растяжимые цели и безопасные потребительские базы являются главными установками бизнеса в организации. Люди целеустремленны и соперничают между собой.</p> <p>Лидеры – твердые руководители и суровые конкуренты. Они непоколебимы и требовательны.</p> <p>Организацию связывает воедино акцент на стремлении побеждать. Репутация и успех является общей заботой. Фокус перспективы настроен на конкурентные действия, решение поставленных задач и достижение измеримых целей.</p> <p>Успех определяется в терминах проникновения на рынки и рыночной доли. Важно конкурентное ценообразование и лидерство на рынке.</p> <p>Стиль организации – жестко проводимая линия на конкурентоспособность.</p>

Задания.

1. С помощью предложенной методики оцените тип организационной культуры Вашей организации. Определите тип желательной организационной культуры.
2. Дайте анализ согласованности всех основных характеристик культуры Вашей организации. По каким параметрам должна производиться работа по установлению большей сбалансированности характеристик, и каким образом это можно сделать?

Диагностико-методический материал.

Методика диагностики типов организационной культуры (К.Камерон, Р.Куин).

	Тип культуры	Теперь						Предпочтительно					
		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
А	Клан												
В	Адхократия												
С	Рынок												
Д	Бюрократия												

Цель: определить степень принятия членами организации основных ценностей компании и степень их преданности этим ценностям.

Инструкция: Вспомните, что представляет собой Ваша организация. Читайте текст, характеризующий положение дел в организации, отдельно по предлагаемым шести разделам. В каждом разделе постарайтесь, как можно более точно оценить состояние

Вашей организации, исходя из предполагаемых четырех вариантов характеристик и распределяя между ними 100 баллов. Сначала оцените актуальное состояние организации, а затем оцените по такой же технологии предпочтительное, с Вашей точки зрения, состояние дел в организации. Обработку результатов произведите в соответствии с таблицей, предложенной в конце.

Процедура:

		Теперь	Предпочтительно
1. Важнейшие характеристики			
А	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье, люди выглядят имеющими много общего.		
В	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск.		
С	Организация ориентирована на результат. Главная забота - добиться выполнения задания. Сотрудники ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели.		
Д	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами.		
Всего		100	100
2. Общий стиль лидерства в организации			
А	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить.		
В	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства, склонности к риску.		
С	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результаты.		
Д	Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел в русле рентабельности.		
Всего		100	100
3. Управление наемными работниками			
А	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением командной работы, единодушия и участия в принятии решений.		
В	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности.		
С	Стиль менеджмента в организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений.		
Д	Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях.		
Всего		100	100
4. Свяжующая сущность организации			
А	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне.		
В	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах.		
С	Организацию связывает воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Обще приняты темы- агрессивность и победа.		
Д	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации.		
Всего		100	100

5. Стратегические цели.			
А	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие.		
В	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей.		
С	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке.		
Д	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего - рентабельность, контроль и плавность всех операций.		
Всего		100	100
6. Критерии успеха			
А	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, командной работы, увлеченности преподавателей делом и заботой о людях		
В	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей сферой деятельности.		
С	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха - конкурентное лидерство на рынке.		
Д	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная доставка, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты.		
Всего		100	100

Задание: изучите примеры документов, проанализируйте их с точки зрения необходимости включения составляющих в корпоративный кодекс выбранной Вами коммерческой организации.

1. Вариант представления корпоративного кодекса.

1. Вступительное слово руководителя организации:

- Приветствие.
- Перечень ожиданий руководителя от сотрудников.
- Готовность руководителя что-то сделать для сотрудников.
- Ответ на вопрос: зачем этот документ и как он может меняться?

2. История организации.

- Когда возникла.
- Кто был основателем.
- Кто внес весомый вклад в общее дело (герои).

3. Настоящее и будущее.

- Что происходит в организации сейчас.
- Какой хотим ее видеть в будущем.
- Место организации на рынке.

4. Миссия.

5. Ценности.

6. Стратегия.

7. Правила поведения и общения с коллегами, клиентами, партнерами.

8. Правила конфиденциальности:

- Что является собственностью организации.
- Правила службы безопасности при работе с клиентами.

2. Корпоративные правила.

1. Корпоративные правила – точное определение того, что следует делать сотрудникам в

конкретной ситуации. Правила и принципы раскрывают способы и методы достижения результата. Как конкретно движется организация к цели и реализации миссии на основании принятых ценностей.

2. Области деятельности и реализации правил:

- а) отношения с клиентом;
- б) отношение к сотруднику и внутренние отношения в организации;
- в) рост и развитие;
- г) позиция на рынке.

Каждый сотрудник должен понять:

во взаимоотношениях с клиентом

- каковы ценности и принципы организации;
- как он должен вести себя по отношению к клиентам;
- как будет обеспечиваться следование принятым стандартам;
- как организация справляется с разногласиями и конфликтными ситуациями;
- как организация вносит вклад в повышение качества спортивно-оздоровительных услуг;
- как организация обеспечивает атмосферу надежности, доброжелательности, безопасности.

Во внутренних отношениях в организации

- как сотрудник должен вести себя по отношению к другим сотрудникам;
- как сотрудники сообщают друг другу информацию негативного характера, как обеспечивают обратную связь друг другу;
- как продемонстрировать поддержку коллегам;
- как обеспечивается поддержка высокого уровня энергии, позитива, сплоченности и единства в коллективе, атмосферы доверия;
- каковы зоны взаимной ответственности.

В отношении роста и развития

- как обеспечивается постоянное совершенствование, повышается уровень компетенции сотрудников;
- как поддерживаются новые идеи и творческая активность.

В отношении позиции на рынке

- каким образом организация добивается конкурентных преимуществ;
- как организация ведет себя по отношению к конкурентам.

3. Подходы при создании документа, регламентирующего поведение сотрудника в организации:

1. Корпоративные правила – декларация основных принципов взаимоотношений организации и сотрудника, перечень запретов.
2. Подробное описание всех возможных ситуаций, с которыми может столкнуться сотрудник.

«**Основные правила**» - документ может содержать следующую информацию:

1. Общий обзор организации.

- История. Миссия. Философия.
- Организационная структура, функции ключевых структурных подразделений.
- Что сотрудник может ожидать от организации.
- Что организация ожидает от сотрудника.
- Политика открытых дверей и открытой коммуникации в организации. Внесение предложений.
- Отношение с клиентами.
- Взаимоотношения внутри организации.

2. Основные принципы работы.
 - График работы. Посещаемость. Отсутствие на работе или опоздания. Перерывы на обед, использование технических перерывов.
 - Праздничные дни. Корпоративные праздники.
 - Отпуска. Очередной отпуск. Учебный отпуск. Отпуск по беременности и родам.
 - Временная нетрудоспособность.
 - Действия сотрудников в связи с непогодными условиями и чрезвычайным положением.
 - Внешний вид и поведение. Курение. Спиртные напитки.
 - Документы и информация. Дисциплинарные меры.
 - Материальная ответственность работников.
 - Политика в области фактов притеснения на рабочем месте.
 - Политика в области трудовых споров.
 - Политика в области информационной безопасности.
 - Личное дело работника.
 - Общие собрания.
 - Оборудование и транспорт организации.
 - Служебные расходы.
 - Использование оборудования и собственности организации в личных целях.
3. Безопасность
 - Общие принципы.
 - Информирование по вопросам техники безопасности.
 - Правила безопасности труда.
 - Правила противопожарной безопасности.
4. Корпоративные правила и сотрудник.
 - Ответственность за нарушения правил, установленных данным документом.
 - Внесение предложений по изменению Правил.

Дополнительные разделы.

- Отбор и найм персонала. Занятость в организации. Равные возможности найма. Классификация персонала. Порядок приема на работу. Найм на работу родственников и супругов. Повторный найм на работу. Испытательный срок.
 - Система оплаты труда. Гарантии и компенсации. Политика в области окладов и часовых тарифных ставок. Подходы в организации в области оплаты труда. Основные принципы определения окладов и систем компенсации работников. Процедура расчета заработной платы. Выдача заработной платы. Оплата переработки. Оплата за работу в выходные и праздничные дни. Оплата случаев отсутствия на работе. Пересмотр уровня оплаты труда. Прочие системы стимулирования работы. Компенсации. Программы помощи работникам. Отчисления к пенсии. Оплата командировочных расходов. Поощрения работников.
 - Обучение и развитие персонала. Аттестация. Обучение и повышение квалификации персонала. Оценка эффективности обучения и повышения квалификации. Продвижение по службе.
 - Прекращение трудового договора. Увольнение по инициативе администрации. Увольнение по инициативе работника. Увольнение по другим основаниям. Собеседование при увольнении. Запросы на предоставление информации после увольнения.
4. Внедрение.
 - Круглые столы и обсуждение.
 - Документ выдается сотруднику в первый день прихода на работу.

- Руководитель принимает зачет по знанию правил работы в организации.
- Обеспечение условий для выполнения правил и механизма проверки их выполнимости.

Задание. Деловая игра «Внедрение корпоративного кодекса».

Группа делится на подгруппы по 4-5 человек, каждая из которых создает вариант корпоративного кодекса предварительно выбранной коммерческой организации спортивной направленности, делая особый акцент на правилах поведения и общения с коллегами, клиентами и партнерами.

Каждая подгруппа представляет вариант корпоративного кодекса в форме деловой игры, где все участники становятся членами этой организации – распределяются роли, кто-то выбирает роль руководителя и представляет корпоративный кодекс, остальные выбирают себе предложенные роли или могут предложить свой вариант:

- роль бухгалтера (– лицо достаточно консервативное, зафиксированное на цифрах, соответственно, он должен постоянно задавать вопросы, связанные с прибылью или затратами);
- роль ведущего сотрудника (– это человек очень умный, образованный и активный, поэтому он ведет себя очень активно, поправляя ведущего, подсказывая ему, уточняя);
- роли рядовых сотрудников (кто-то выступает в качестве современных сотрудников, поддерживающих инициативу руководителя, кто-то равнодушен к этому, кто-то является противником этой инициативы и считает, что все должно идти своим чередом, без каких-либо правил).

Занятие 9. Психологическая компетентность менеджера ФКС.

Цель занятия: Развивать представления о психологической компетентности менеджеров ФКС. Исследовать личный потенциал управления как психологическую основу профессионального становления будущих менеджеров. Развить рефлексивное мышление как личный инструмент психологической саморегуляции и оптимизации деятельности.

Задания:

1. Подготовьте сообщения по основным вопросам данной темы.

Основные вопросы:

Определение психологической компетентности менеджера.

Мотивация, направленность личности менеджера ФКС.

Общие и специальные способности спортивного менеджера.

Профессионально важные качества личности.

Классификация управленческих навыков.

Различные составляющие профессиональной компетентности менеджера ФКС.

2. Составьте таблицу основных компетенций менеджера ФКС.

3. Оцените по десятибалльной шкале уровень развития выделенных качеств у себя. Определите направления дальнейшего самосовершенствования в профессиональной сфере.

Литература.

1. Захарова Л.Н. Психология управления. Н.Новгород, 2004.
2. Морозов А.В. Управленческая психология: Учеб. пособие для студентов высших и средних учеб. заведений. – 2-е издание. – М.: Академ. Проект, 2005.
3. Настольная книга спортивного менеджера / Золотов М.И., Кузин В.В., Кутепов М.Е., Сейранов С.Г. – М.: ФОН, 1998.
4. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник по специализации «Менеджмент». – М.: Аспект Пресс, 1999.
5. Управление организацией. Учебник (Высшее образование) / под ред. Поршнева А.Г., Румянцевой З.П., Саломатина Н.А. – 3-е изд., М.: ИНФРА-М, 2005.
6. Управление персоналом. Учебник для ВУЗов / под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л., М.: ЮНИТИ, 2000.

Занятие 10. Творчество как одна из важнейших характеристик профессионализма.
Цель занятия: Изучить этапы креативного процесса, развивать творческие способности.
Литература:
Калошина И.П. Психология творческой деятельности. Изд-во: ЮНИТИ, 2003.

Информационно-методический материал.

Этапы креативного процесса:

Подготовка – обращение к прошлому опыту, поиск аналогичной ситуации, сознательные усилия по поиску выхода из проблемной ситуации. Т.е. человек логически анализирует информацию, ищет решение.

Фрустрация – ситуация, когда человек проанализировал имеющуюся информацию, проверил имеющиеся способы решения и почувствовал, что он в тупике. Человек ощущает напряжение, раздражение, обескураженность, свою неполноценность, скуку, усталость, апатию. Возникает ощущение, что решения в принципе не существует, что условие задачи не корректно, что кто-то виноват в сложившейся ситуации. Это переживание тем сильнее, чем больше насыщено знание субъекта стереотипами, установками. Положение усугубляется тем, что негативные эмоции приводят к снижению самоконтроля.

Конструктивное отношение к фрустрации предполагает признание ее, которое служит сигналом для реорганизации деятельности. В этот момент целесообразно осознать, какой барьер препятствует проявлению креативности, в рамках какого стереотипа мы находимся.

Инкубация. Специфика этого этапа обусловлена положением о функциональной асимметрии больших полушарий головного мозга. А именно тем фактом, что полушария действуют «по очереди»: когда активно правое, деятельность левого затормаживается и наоборот. Важно также распределение функций: левое работает со знаками, понятиями, связями, его функция – логика, а правое – с образами, эмоциональными отношениями.

Этап инкубации начинается в тот момент, когда индивид прекращает сознательную работу над проблемой, что связано с логическими операциями левого полушария, и проблема «передается» в правое.

Инсайт – это кратковременный, но очень отчетливый этап креативного процесса, момент «озарения», т.е. поступления в сферу сознания решения проблемы. Он характеризуется бурными позитивными эмоциями, оживлением, даже эйфорией.

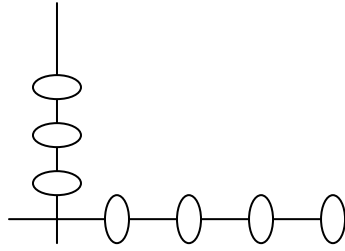
Инсайт как прямое усмотрение ответа в первые секунды не всегда осознается автором. Он переживается как реальный шанс приобрести недостающее, которое находится совсем рядом. Тем не менее, это все-таки шанс, который может быть упущен, если его появление не фиксируется сознанием. Поступление в сферу сознания ответа нуждается в быстрой фиксации, что повышает вероятность успешного завершения креативного процесса (интуиция, внутреннее чувство).

Разработка является завершающим этапом творческого процесса, в ходе которого происходит проверка истинности полученного решения логическими средствами и практикой.

Задание:

Решите предложенные задачи, прослеживая при этом этапы креативного процесса.

1. Изменив местоположение одной монеты, нужно добиться того, чтобы на каждой оси лежало по четыре монеты.



2. Изменив местоположение одной цифры, надо добиться того, чтобы неравенство было верным:

$$102 = 100$$

3. Проведя в любом месте отрезок, надо добиться того, чтобы неравенство стало верным:

$$V1 = 1.$$