

1. СОЦИАЛЬНЫЕ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОДГОТОВКИ РЕЗЕРВА В СПОРТЕ ВЫСШИХ ДОСТИЖЕНИЙ

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНТРОЛЯ В РЕЗЕРВНОМ СПОРТЕ

Кобринский М.Е., д-р пед. наук, профессор,

Еншин М.М., канд. филос. наук, доцент,

Белорусский государственный университет физической культуры,
Республика Беларусь

Контроль как одна из функций управления представляет собой процесс определения качества и корректирования выполняемой работы, с тем чтобы обеспечить с наибольшей вероятностью выполнение планов по достижению намеченной цели. Можно констатировать, что контроль входит в задачи всех структур управления в спорте: тренера, старшего тренера, директора спортивной организации и т. д. Естественно, на каждом уровне управленческой иерархии контролируемые показатели, применяемые методы контроля, периодичность контроля будут различны. Другими словами, если руководитель любого уровня отвечает за выполнение конкретных планов, он вынужден осуществлять функцию контроля.

Один из ведущих теоретиков управления Г. Файоль дал четкое, исчерпывающее определение контроля: «на предприятии контроль заключается в том, чтобы проверить, все ли выполняется в соответствии с утвержденными планами, разработанными инструкциями и установленными принципами. Его цель – выявить слабые места и ошибки, своевременно исправить их и не допускать повторения. Контролируется все: предметы, люди, действия» [1].

Для практики спорта характерна ситуация, когда основные функции контроля возложены на более высокие структуры управления, причем этот контроль носит достаточно формальный характер и охватывает в основном сугубо организационно-финансовые и окончательные результаты. Складывается впечатление, что на более низких уровнях управления спортом контроль почти не требуется. Это ни в коей мере не соответствует теории менеджмента и практике спорта. Несмотря на то, что масштабы и объем контроля на различных уровнях управления различны, все они (уровни управления) несут ответственность за выполнение планов, ведущих к достижению поставленных целей. Поэтому контроль является неотъемлемой функцией управления как личного тренера, так и министра спорта.

Для того чтобы управленец любого уровня мог создавать и поддерживать систему контроля, необходимо выполнение двух неперемных условий: наличие планов, которые будут контролироваться, и соответствующей организационной структуры.

В соответствии с процессным подходом в менеджменте этапу планирования предшествуют этапы постановки целей (целеполагание) и прогнозирование. Вслед за этапом планирования следует этап контроля.

Кратко рассмотрим этапы, предшествующие этапу контроля, чтобы более четко прослеживалась функция контроля в управлении.

Процессный подход в менеджменте рассматривает управление как непрерывный логический процесс, состоящий из взаимосвязанных и взаимодополняющих этапов (функций). В ходе управления субъект постоянно решает задачу – как и при помощи каких методов (механизмов) перевести какой-то объект управления из одного состояния в другое, из одной точки траектории движения в другую, из одного финансового положения в другое, более предпочтительное или желаемое [2]. Для практики спорта это будет выражаться в том, что тренер должен знать, какие объемы тренировочных нагрузок необходимо освоить спортсмену, каковы особенности вхождения спортсмена в спортивную форму, какие медикаментоз-

ные и физиотерапевтические методы реабилитации необходимо применять, чтобы достичь запланированного результата.

Таким образом, желаемое конечное состояние, к которому направлена деятельность тренера или спортивной организации, выступает в качестве цели спортивной деятельности.

Чтобы внести истинный вклад в успех любой организации, чтобы быть источником действий, цели должны обладать рядом характеристик.

Во-первых, цели должны быть конкретными и измеряемыми. Провозглашение целей организации в виде общих установок типа «повысить», «улучшить», «достичь» и т. д. не дает возможности установить критерии достижения цели, а следовательно, вносит элемент субъективизма в процесс контроля, анализа и принятия решений.

Выражая цели деятельности конкретного спортсмена или спортивной организации в конкретных, измеряемых формах, руководство создает четкую количественную базу для последующего контроля и оценки хода работ, что является необходимым условием принятия управленческих решений [2, 3, 4].

Чтобы стимулировать деятельность людей и способствовать повышению эффективности работы организации, цель должна быть достижимой. Установление реально недостижимых целей (в силу целого ряда объективных и субъективных, внешних и внутренних, прямых и косвенных и др. причин) может иметь для организации катастрофические последствия. Эти последствия проявляются не только в экономической, но и в морально-психологической сфере, связанной с мотивацией спортсменов и тренеров. Дело в том, что стремление к успеху, связанному с достижением поставленной цели, является очень сильным мотивирующим («изнутри» побуждающим человека работать) фактором. И если цели недостижимы, стремление спортсменов к успеху будет заблокировано и их мотивация ослабеет. В повседневной жизни люди связывают продвижение по службе и материальное вознаграждение именно с достижением поставленных перед организацией целей. Недостижимые цели делают средства, используемые в спортивной организации, менее эффективными.

Многие специалисты в области менеджмента утверждают, что для каждого вида деятельности организации должны быть установлены цели, которые являются, по мнению руководства, важными и выполнение которых оно хочет контролировать и измерять. Но для этого необходимо ввести критерий степени и качества достижения цели, что представляет собой дополнительную и весьма существенную проблему [5, 6, 7].

Эту задачу выполняет прогнозирование. Действительно, ставя перед спортсменом или спортивной организацией какие-то цели, руководитель должен предположить, какова степень их достижения. Хорошо известно, что все управленческие решения носят вероятностный характер. Это значит, что планируемое событие может обязательно произойти, не произойти или произойти с какой-то долей неопределенности. Прогнозирование – это предположение о том, каков будет результат выполняемых действий, с какой степенью точности (вероятности) мы придем к поставленной цели. Как уже понятно, прогнозирование статистически измеряется величиной вероятности (P), которая лежит в пределах от 0 до 1.

Все предположения (прогнозы) в спорте можно классифицировать в зависимости от того, в какой степени они подконтрольны тренеру или руководителю более высокого уровня. Выделяют следующие виды предположений:

– неконтролируемые предположения. Это предположения о таких событиях или факторах, которые находятся вне сферы компетенции руководителя и от него не зависят ни в коей мере. Например, руководитель физкультурной организации не может повлиять на уровень инфляции, следовательно, не может строить предположения о величине цен на физкультурно-спортивные товары и услуги. Или экономические показатели влияют на уровень жизни, который, в свою очередь, определяет рост числа занимающихся физической культурой и спортом и т. д.;

– полуконтролируемые предположения. Эти предположения (прогнозы) о событиях, факторах, условиях, которые в определенной степени находятся в сфере компетенции того или иного руководителя. Руководитель может с большей степенью уверенности прогнозировать, например, политику его спортивной организации в подготовке спортсменов. Она зависит как от общих тенденций, так и от принятой в данной организации концепции подготовки. Или другой пример: руководитель строит предположения о результативности спортивной деятельности, так как она находится в большей степени под его непосредственным контролем и управлением, хотя и в значительной степени зависит от конкретной соревновательной ситуации;

– контролируемые предположения полностью находятся в сфере компетенции данного руководителя, и их выполнение зависит практически от него и его действий, например, реализуемая в конкретной школе концепция и программа отбора перспективных спортсменов или планируемые и реализуемые программы подготовки спортсменов различного уровня, применяемые средства и методы контроля и реабилитации и т. д.

Рассмотрение этапов целеполагания и прогнозирования предполагает переход к одной из основных функций управления – функции планирования. Можно утверждать, что главная задача руководителя состоит в определении, формулировании и постановке целей деятельности спортивной организации и в выработке стратегии их достижения. Для успешной работы организации необходимо четкое и ясное понимание поставленных целей, путей и методов их достижения.

Эти задачи решает функция (этап) управленческого цикла – планирование. Сама необходимость планирования предполагает, что к одной и той же цели можно двигаться разными путями: коротким, длинным, дешевым, дорогим, прямым и т. д. Другими словами, всегда есть альтернативы, т. е. множество возможностей, ведущих к цели. Разработанный и принятый план выбирает и нормативно закрепляет выбранный путь достижения поставленных целей.

Планирование как процесс имеет определенные закономерности и свои этапы. Необходимо отметить, что руководитель должен четко понимать, в каком положении находится организация, и уметь объективно оценить имеющиеся возможности. Только на основании такой оценки он может (и должен!) определять главные (стратегические) и дополнительные (тактические) цели, выступающие в виде конкретных задач.

Для выполнения этих задач вносятся предварительные плановые предложения, которые, по сути дела, характеризуют тот или иной путь достижения целей. Каждое из этих предложений содержит какие-то альтернативы, т. е. варианты действий. Для сравнения этих вариантов и выбора наиболее оптимального необходимо иметь определенные критерии, на основании которых осуществляется выбор рабочей альтернативы, т. е. наиболее приемлемого пути достижения цели, причем выбранный путь (альтернатива) должен наилучшим образом соответствовать принятому критерию.

После принятия альтернативы разрабатываются вспомогательные планы, обеспечивающие возможность «движения» по выбранному пути. Только после этого разрабатывается основной план и бюджет (финансовое, педагогическое и организационное обеспечение) этого плана. Таким образом, разработанный план обеспечивает «средства» достижения целей. Планирование действий связано с определением того, что, кто, когда, где и в каком объеме требуется для достижения данной цели. План – это практический способ создания связующего звена между постановкой цели и полной программой реализации.

Переходя непосредственно к этапу контроля, отметим, что конкретные методы контроля определяются природой, характером и особенностями тех переменных, которые планируются и контролируются. Можно выделить следующие методы контроля, применяемые в практике управления спортивными резервами: организационные; финансовые; педагогические (в рамках теории спорта); физиологические; медико-биологические; биохимические;

биомеханические; психологические; социологические и др. Причем, как правило, один и тот же параметр (качество, свойства, особенности) можно проконтролировать несколькими способами.

Периодичность контроля (текущего, этапного, итогового) определяется общей концепцией управления, что говорит о тесной взаимосвязи всех вышеназванных управленческих функций – целеполагания, прогнозирования, планирования и контроля.

Одним из важнейших моментов является ориентация контроля на те аспекты деятельности, которые являются наиболее существенными, т. е. необходимо контролировать именно те показатели, которые в наибольшей степени влияют на результат. Контроль может осуществляться:

- по целям;
- по показателям плана;
- по промежуточным результатам;
- по траектории движения объекта к цели.

«Контроль по целям» предполагает построение «дерева целей», причем все цели, в том числе и более низкого уровня, должны быть или количественно измеряемыми, или квантифицируемыми (квантификация – присвоение количественных оценок признакам, имеющим качественную структуру).

Контроль по показателям плана предполагает, что в процессе выполнения тех или иных работ в установленные сроки будут контролироваться заранее запланированные показатели.

Контроль по промежуточным результатам осуществляется в процессе, например, тренировочной деятельности, когда устанавливаются соответствующие промежуточные результаты, контроль за которыми позволяет оперативно вносить изменения в тренировочный, восстановительный и другие процессы.

Планируя необходимую работу на определенный период времени (этап подготовки), руководитель (тренер) представляет ее в виде графика, который и характеризует траекторию движения организации или спортсмена к намеченной цели. Контролируя объемы и интенсивность проделанной тренировочной работы и фиксируя их на графике запланированной работы, тренер фактически контролирует отклонения реальной траектории движения от ранее запланированной.

В результате контроля руководитель (тренер) получает большой объем эмпирической информации, которую необходимо проанализировать, а затем и принять соответствующее управленческое решение. Таким образом, этап контроля является весьма важным элементом управленческой деятельности в спорте и тесно связан с постановкой целей, прогнозированием возможностей их достижения, планированием необходимых и адекватных методов воздействия на контролируемые показатели.

1 Fayol, N. General and Industrial Management, trane, I. Grax / N. Fayol. – New Vork: Daviet S. Lake, 1984. – 357 s.

2. Питер, Ф. Друкел. Практики менеджмента: пер. с англ. / Ф. Друкел Питер. – М.: ООО «И.В. Вильямс», 2008. – 459 с.

3 Переверзин, И.И. Менеджмент спортивной организации: учеб. пособие / И.И. Переверзин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Физкультура и спорт, 2006. – 464 с.

4 Кунц, Г. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций: пер. с англ. / Г. Кунц, О.С. Доннел. – М.: Прогресс, 1981. – 511 с.

5 Виханский, О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: МГУ, 1995. – 416 с.

6 Жолдак, В.И. Менеджмент / В.И. Жолдак, С.Г. Сейранов. – М.: Советский спорт, 1999. – 528 с.

7. Жеребин, А.М. Основы современного менеджмента качества / А.М. Жеребин. – М.: Фонд «Новое тысячелетие», 1998. – 235 с.