

техники проведения занятий в СМГ, практические занятия по поведению спортивных игр, а также практические и теоретические занятия по фитнесу и гимнастике.

Для педагогов дополнительного образования необходимо углубить теоретические и практические знания по скалолазанию.

Для директоров, заместителей директоров, инструкторов-методистов СУСУ составляет особый интерес изучение спортивного маркетинга и менеджмента, психология, а также следует включить законодательные, юридические и организационные аспекты деятельности в спорте.

Для специалистов отрасли ФКиСТ следует расширять и углублять теоретические и практические знания по плаванию.

Для руководителей и преподавателей физического воспитания учреждений, обеспечивающих получение профессионально-техническое и среднее специальное образование важными темами обозначены нормативно-правовые аспекты организации физического воспитания и спортивная психология.

Общей для всех категорий слушателей ИППК была выделена тема планирования, организации и методики проведения занятий. Темы, не являющиеся необходимыми для повышения квалификации в сфере спорта, по мнению слушателей, являются темы связанные с охраной труда, профилактике СПИДа и ИППП.

Данный анализ выходного анкетирования помогает вносить коррективы в учебные планы, программы, позволяя проанализировать наиболее полезные темы для каждой категории слушателей для дальнейшей профессиональной деятельности, что обеспечивает положительное развитие образовательного процесса ИППК БГУФК.

1. Актуальные проблемы повышения квалификации и переподготовки педагогических кадров: материалы науч.-практ. конф. / редкол.: М. Е. Кобринский (гл. ред.) [и др.]. – Минск: БГУФК, 2010. – 269 с.

2. Никулина, Н. Ю. Особенности профессионального обучения взрослых / Н. Ю. Никулина, Т. А. Зинovieва // Молодой ученый. – 2015. – № 1. – С. 464–466.

## **ФАКТОРЫ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ СПОРТИВНОГО КЛУБА**

*Мельхер Д.А.,*

*Протасевич И.П.,*

Белорусский государственный университет физической культуры,  
Республика Беларусь

Функции в спортивном менеджменте представляют собой обособившиеся в процессе разделения труда относительно самостоятельные, специализированные виды управленческой деятельности, которые выражают направления или стадии целенаправленного воздействия субъекта управления на управляемый объект. Функции занимают одно из центральных мест в теории и практике спортивного менеджмента, так как они раскрывают его сущность и содержание отраслевой управленческой деятельности [1].

Управление физической культурой и спортом можно рассматривать как процесс последовательно сменяющихся, логически следующих друг за другом действий, носящих циклический характер. Такие действия субъекта управления, соответствующие последовательно сменяющимся стадиям управленческого цикла, получили название общих функций менеджмента. В их составе выделяют: планирование, организацию, мотивацию, контроль и координацию [1].

Общие функции, раскрывая технологию социального управления, универсальны, так как характеризуют любой процесс управления независимо от его отраслевой специфики и размера управляемой организации.

Выполняя функцию планирования и организации, менеджер определяет, что нужно сделать его организации и когда, как и кто должен выполнять ту или иную работу. Если ответы на эти вопросы были верными, менеджер сможет четко координировать действия многих людей и в полной

мере реализовать потенциал разделения труда. Чтобы эффективно достигать намеченных целей, менеджер должен координировать деятельность других людей и мотивировать их. Менеджеров часто называют исполнительными руководителями, ведь их главная роль – сделать так, чтобы работа их организации была реально выполнена [2].

Для воплощения идей в действия менеджмент выполняет функцию мотивации. В контексте науки управления мотивацию определяют следующим образом.

Мотивация – процесс побуждения себя и других работать для достижения личных и организационных целей [2].

Именно мотивация является необходимым условием целенаправленного поведения человека. Как отмечал Д. Эйзенхауэр «мотивация – это способность заставить человека делать то, что ты хочешь, когда ты хочешь и где ты хочешь, потому что он сам этого хочет». Иначе можно сказать, что хорошая мотивация – это та, которая дает сотрудникам возможность получать удовлетворение, делая то, что требует организация [3].

Таким образом, мотивация представляет собой стадию управления, предусматривающую создание стимулов и санкций, материальной и моральной заинтересованности с целью активизации персонала спортивных организаций к эффективной работе [1].

Мотивирование труда работников организации всегда будет являться одной из актуальных проблем современного менеджмента. Система мотивации, которая не является достаточно эффективной, как правило, вызывает у работников неудовлетворенность, а это приводит к ухудшению показателей деятельности организации.

Социальная и творческая активность работников, а также окончательные результаты деятельности организации напрямую зависят от четко сформированной системы мотивации труда работников.

На сегодняшний день недостаточно исследованы ключевые причины, действующие на создание и формирование профессиональной мотивации специалистов спортивных организаций, а также особенности их мотивационной структуры. Основные условия для закрепления в профессии недостаточно аргументированы, отсутствуют теоретические основы разработки практических рекомендаций руководителям спортивных клубов по управлению и мотивации кадров.

В менеджменте создан и успешно используется ряд теорий мотивации.

Основные из них – теория иерархии потребностей Маслоу, двухфакторная теория Герцберга, теория потребностей Мак-Клелланда, теория ожиданий Врума, теория справедливости Адамса и модель Портера-Лоулера [4].

Для нашего исследования особый интерес представляет двухфакторная теория мотивации, предложенная Ф. Герцбергом. Эта теория по своей сути является эмпирической, т. е. результатом обработки большого количества экспериментальных данных.

Согласно данной теории:

– удовлетворенность и неудовлетворенность – это два разных вектора, а не противоположные концы одного и того же;

– факторы, влияющие на трудовое поведение человека, могут быть разделены на две группы: факторы-мотиваторы и факторы гигиены (таблица).

Таблица – Факторы мотивации Ф. Герцберга

Факторы-мотиваторы	Факторы гигиены
1. Возможность достижения и признания успеха.	1. Оплата труда.
2. Интерес к данному виду деятельности.	2. Способ управления и политика администрации.
3. Ответственность за выполняемую работу.	3. Условия и безопасность труда.
4. Возможность карьерного и профессионального роста	4. Степень непосредственного контроля поведения и выполняемой работы.
	5. Влияние работы на личную жизнь

Слово «фактор» (лат. *factor* – делающий, производящий) трактуется как движущая сила совершающегося процесса или одного из его необходимых условий.

Наличие факторов-мотиваторов в трудовой деятельности приносит человеку удовлетворение от работы. Отсутствие этих факторов оценивается большинством людей нейтрально и не ведет к снижению производительности.

Факторы гигиены являются основой удовлетворенности человека, но сами по себе эту удовлетворенность не обеспечивают и, соответственно, мотиваторами быть не могут. Для обеспечения мотивации необходимо задействование факторов-мотиваторов [4].

Для эффективного применения теории Ф. Герцберга на практике в спортивной организации руководителю необходимо составить подробный перечень гигиенических и особенно мотивирующих факторов, опуская все остальные, и дать сотрудникам возможность самим указать, какие для них более предпочтительны.

#### Организация и методы исследования

Целью нашего исследования являлось изучение ведущих мотивов трудового поведения работников спортивного клуба.

В исследовании приняли участие сотрудники частного футбольного клуба г. Минска (n=7). Для изучения ведущих мотивов трудовой деятельности был выбран тест «Определение факторов мотивации с использованием теории мотивации Ф. Герцберга».

Данный тест состоит из 28 пар альтернативных ситуаций. Будущий или действующий сотрудник, который проходит тест, должен их оценить. Для всех пар вопросов, в отдельности для каждой ситуации, ставятся баллы, их сумма должна составить – «5». По результатам проведения теста определяются мотивационные факторы, которые доминируют в сознании того или иного сотрудника.

Данный тест позволяет оценить следующие факторы мотивации: финансовые мотивы; ответственность за результаты работы; взаимоотношения с руководством; продвижение по службе; достижения; признание заслуг; возможности для роста; межличностные отношения с коллегами и т. д.

Результаты проведенного теста представлены в мотивационном профиле сотрудников клуба (рисунок).



Рисунок – Мотивационный профиль сотрудников спортивного клуба.

Источник – собственная разработка

Данные, представленные на рисунке, позволяют сделать следующие выводы.

Ведущим мотивом среди сотрудников клуба является «сотрудничество в коллективе» (22 %). Это значит, что для сотрудников важен психологический климат в коллективе, ориентация на совместное решение задач, согласованность действий, взаимовыручка и поддержка.

Одним из определяющих факторов, отвечающих за работоспособность, а также конечный результат деятельности организации, является «содержание работы» (18 %).

Мотив «признание и вознаграждение» (16 %) также является ключевым. Сотруднику важно быть отмеченным за качественную работу, и при этом быть уважаемым среди коллег и руководителей.

Также важным для сотрудников данного клуба стал мотив «ответственность» за выполнение своих функциональных задач (15 %). Это значит, что сотрудники готовы решать сложные задачи.

Мотив «достижения» не является ведущим (12 %), однако работнику важно, каких результатов он достигнет на своей должности.

«Продвижение по службе» также не является доминирующим мотивом среди сотрудников клуба (9 %). Это можно объяснить тем, что в данном футбольном клубе на сегодняшний день не предполагается изменений должностного статуса сотрудников.

Как оказалось, финансовый фактор (9 %) в мотивации сотрудников клуба это всего лишь внешний стимул по отношению к работе.

Таким образом, знание факторов мотивации сотрудников данного спортивного клуба является для руководителя основополагающим, поскольку именно соотношение факторов мотивации является основой для согласования интересов сотрудника и организации и разработки системы мотивации для него.

Основываясь на результаты проведенного исследования, а также учитывая особенности организации деятельности спортивного клуба, для совершенствования системы трудовой мотивации можно предложить ряд мероприятий:

- проектирование работы таким образом, чтобы она побуждала сотрудников общаться;
- создание среди сотрудников духа единой команды;
- организация систематических совещаний руководства и сотрудников для обсуждения актуальных вопросов деятельности клуба;
- поощрение обмена мнениями сотрудников друг с другом на совещаниях;
- поощрение сотрудников за добросовестно выполненную работу;
- привлечение подчиненных к формулировке целей и выработке решений;
- делегирование подчиненным всех необходимых полномочий;
- введение персональной ответственности за качество выполняемой работы;
- обеспечение сотрудникам обучения, развивающего их потенциал и повышающего уровень их компетентности;
- повышение и развитие у сотрудников творческих способностей;
- введение системы премирования (как минимум, один раз в три месяца).

Следует отметить, что многие из перечисленных мероприятий на сегодняшний день активно применяются в деятельности клуба и достаточно успешно.

В настоящее время добиться успеха, игнорируя проблему мотивации сотрудников, нельзя. Осуществление программ мотивации труда всегда требует определенных затрат, но эффект который они могут принести, значительно больше. Для того чтобы заставить этот ресурс работать с максимальной отдачей, необходимо убедить его, что ему это необходимо. Ведь именно сотрудники являются главным ресурсом любой организации. Эффективность их работы определяет результат деятельности организации. Поэтому для достижения наилучших результатов работы необходимо найти те мотивы, которые движут каждым сотрудником в его трудовой деятельности, и создать ему такие условия, чтобы он мог и хотел выполнить поставленные перед ним задачи.

Как показали результаты исследования, материальное поощрение – это всего лишь внешний стимул по отношению к работе, т. е. внешняя цель. Поэтому многие руководители, не знающие такой закономерности действия стимулов, видят только в материальном вознаграждении мотивирующую силу труда. Материальное вознаграждение будет действовать только тогда как стимул, когда оно будет постоянно увеличиваться [5].

Доказано, что самым мощным мотивирующим средством трудового поведения человека является интерес к работе. Удовлетворение может приносить содержание работы, ее процесс, а не только плата за труд. В интересной работе человек сам актуализирует способности и реализует свой профессиональный потенциал.

1. Переверзин, И. И. Менеджмент спортивной организации / И. И. Переверзин. – М.: «СпортАкадемПресс», 2002. – 244 с.
2. Брасс, А. А. Управление организационным поведением / А. А. Брасс. – Минск: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2015. – 295 с.
3. Володько, В. Ф. Основы менеджмента / В. Ф. Володько. – Минск: Адукацыя і выхаванне, 2008. – 304 с.
4. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон. – М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2008. – 672 с.
5. Шапиро, С. А. Мотивация и стимулирование персонала / С. А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2005. – 257 с.

## **КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ КУЛЬТУРЫ ЗДОРОВЬЯ УЧАЩИХСЯ В КОНТЕКСТЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПАРАДИГМЫ ЛИЦЕЯ БГУ**

*Метель А.И.,*

Лицей Белорусского государственного университета,  
Республика Беларусь

Предмет «Физическая культура и здоровье» является важным в учебном плане учащихся Лицея Белгосуниверситета. Опираясь на прочную научно-методическую основу относительно критерия оценки по предмету, его нормативной базы при разумном индивидуальном подходе, исходя из реальных возможностей ученика, мы стараемся создать желание заниматься и укреплять свое физическое состояние, и учим быть просто здоровым человеком. Физическая подготовленность учащихся осознается ими сегодня как важный компонент здоровья, физического развития, основа высокой работоспособности.

В условиях реформирования учреждений общего среднего образования в свете принятого Кодекса об образовании, важно в образовательных учреждениях создавать условия как для учащихся по повышению их двигательной активности, так и для педагога-профессионала, способного к управлению педагогической деятельностью в современных условиях, с высокими требованиями подготовки учащихся к учебной деятельности.

Сегодня Лицей БГУ в системе 23 подобных ему учреждений образования в Беларуси представляет собой ту образовательную площадку, на которой отрабатываются новые направления по различным предметам учебной деятельности с учетом контингента обучающихся. В лицее на начало учебного года 28 учителей имеют ученую степень, 9 педагогов награждены значком «Отличник образования Республики Беларусь», 30 учителей за последние 3 года награждены Премией специального фонда Президента Республики Беларусь.

В вопросах предмета «физическая культура и здоровья» в начале становления учителя находятся в поиске новых, нетрадиционных источников образования, которые направлены на повышение двигательной активности наших учащихся в условиях их напряженной учебной деятельности.

Рассматривая представленную ниже таблицу, мы видим, какой уровень учащихся поступает к нам, и в этих условиях основной задачей является приобщение ребят к активной физкультурно-оздоровительной деятельности. Для реализации деятельности недостаточно только нового содержания, необходимы новые формы и методы работы с учащимися.

### **Постановка проблемы**

В настоящее время ведется критика состояния современного физического воспитания, прежде всего в учреждениях образования. Высказывается мнение о том, что «многие школьные программы физвоспитания во всем мире находятся в кризисе». Поэтому актуальной является проблема модернизации современной системы физического воспитания в учреждениях образования Беларуси, а вместе с тем осмысления важнейших компонентов новой системы этого воспитания – его ценностных ориентиров, направленности, содержания, задач, форм, методов, педагогических технологий их решения и т. д. Внедрение личностно-ориентированных технологий меняют задачи педагога.