

под музыку приносит человеку удовлетворение и мышечную радость. А, как известно, именно эмоции «мышечной радости» являются мощным стимулом к регулярным занятиям физической культурой. Чувственная вероятность, как утверждают Б.В. Клименко и В.П. Омельчук [5], выполняет функции своеобразного проводника мысли в мир целесообразности, гармонии, красоты двигательного действия, способствует движению и творческому их созданию. Эта активность психики «подсказывает» направление поиска за счет подсознательного анализа и синтеза чувственного отображения природных форм движений. Вместе с неосознанным стремлением к красоте, механизм чувственной вероятности ищет путь к гармоническому построению двигательного действия. Эмоции в форме чувственного восприятия можно рассматривать как опережающее действие воображения при создании сенсорного и смыслового образа движения, который корректируется умственными операциями, наполняется новым содержанием и при этом обеспечивает дополнительный материал для мышления. В конечном итоге все это создает благоприятные условия для обучения школьников новым двигательным умениям и навыкам на музыкально-ритмической основе.

В качестве вывода проведем параллель взаимосвязи музыкально-ритмической деятельности и интереса к этой деятельности как конечной цели синергии физического и духовного. Выделим особый вид интереса – эстетический интерес. Он выражается в избирательной направленности личности на объекты прекрасного, имеющие для личности эстетическую ценность. В эстетическом интересе сливаются мысли и воля человека. Он предшествует музыкально-ритмической деятельности и сопровождает ее. А затем происходит обогащение чувственным опытом, который творчески перерабатывается на основе мыслительной деятельности. Именно мыслительная деятельность позволяет дать ответ – реализуется ли духовная потребность быть здоровым, красивым, выносливым, иметь красивую фигуру, осанку, походку в соответствии с современным эталоном красоты и моды в процессе музыкально-ритмической подготовки будущих учителей физической культуры и как это трансформируется в практику школьного физического воспитания.

1. Войно-Ясенеvский, В. Ф. О духе, душе и теле / В. Ф. Войно-Ясенеvский. – Ростов н/Д: Товарищество, 1991. – С. 34–35, 42.
2. Лихачев, Б. Т. Теория эстетического воспитания школьников. – М.: Просвещение, 1985. – С. 31–46.
3. Науменко, С. І. Музично-ритмічне виховання дошкільнят. Програма та методичні рекомендації. – К.: Магістр, 1996. – С. 96.
4. Элькин, Д. Г. Восприятие временем // Психологическая наука в СССР. – М.: Изд-во АПН РСФСР, 1969. – Т 1. – С. 159.
5. Клименко, В. В. Фізкультура і естетичне виховання / В. В. Клименко, В. П. Омельчук. – К.: Рад. шк., 1987. – С. 96.

## ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

*Рябков А.И., Марковская Э.В.,*

Белорусский государственный университет физической культуры,  
Республика Беларусь

Под управлением принято понимать процесс организации любых воздействий, направленных на реализацию преследуемых целей. Руководство – это лишь часть управленческой деятельности, причем именно та ее часть, в которой различные управленческие вопросы решаются воздействием на подчиненных.

Организационная структура аппарата управления – форма разделения труда по управлению производством. Каждое подразделение и должность создаются для выполнения определенного набора функций управления или работ. Для выполнения функций подразделения их должностные лица наделяются определенными правами по распоряжению ресурсами и несут ответственность за выполнение закрепленных за подразделением функций.

Структура управления представляет собой упорядоченную совокупность связей между звеньями и работниками, занятыми решением управленческих задач организации. В ней выделяют такие понятия, как элементы (звенья), связи и уровни. Элементы – это службы, группы и работники, выполняющие те или иные функции управления в соответствии с принятым разделением управленческих задач, функций и работ [1, с. 118].

Отношения между элементами поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные. Горизонтальные связи носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми. Вертикальные связи – это связи подчинения, и необходимость в них возникает при иерархичности управления, т. е. при наличии нескольких уровней управления [2, с. 76].

Кроме того, связи в структуре управления могут носить линейный и функциональный характер [3, с. 71]:

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

Линейные связи отражают движение управленческих решений и информации между так называемыми линейными руководителями, т. е. лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений. Функциональные связи имеют место по линии движения информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления.

В рамках структуры управления протекает управленческий процесс (движение информации и принятие управленческих решений), между участниками которого распределены задачи и функции управления, а следовательно – права и ответственность за их выполнение. С этих позиций структуру управления можно рассматривать как форму разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение намеченных целей организации. В соответствии с этим построение организационной структуры управления требует: группировки всех видов работ по функциям, обязанностям или задачам; формирования соответствующих отделов, рабочих групп и определения индивидуальных исполнителей; установления полномочий по принятию решений и отношений между отделами, рабочими группами и индивидуумами по поводу выполнения ими функций, обязанностей и задач; установления каналов коммуникаций и механизмов, обеспечивающих координацию и передачу решений по вертикали и горизонтали.

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

Структуру управления характеризуют с помощью таких понятий, как сложность, уровни формализации и централизации, механизмы координации.

Формализация характеризует масштабы использования правил и регулировочных механизмов для управления поведением людей, т. е. уровень стандартизации работ внутри организации. Стандарты ограничивают возможности выбора исполнителей, указывая им, что, когда и как надо делать. Работа должна выполняться в соответствии с требованиями, инструкциями, правилами, описанием процедур и операций по всем процессам, протекающим в организации. Их значение при снижении уровня формализации падает, и исполнителям предоставляется большая свобода выбора и возможностей принятия собственных решений.

Централизация отражает степень концентрации принятия решений на самом высоком уровне организации. Она показывает формальное распределение прав, обязанностей и ответственности по вертикали управления, а ее уровень характеризует, в какой мере члены организации привлекаются к принятию управленческих решений.

Координация базируется на использовании механизмов интеграции разделенных ресурсов и действий. Интеграция осуществляется как по горизонтали, «сцепляя» элементы структуры одного уровня, так и по вертикали, распространяя систему прав сверху вниз.

Развитие и поощрение позитивных горизонтальных связей имеет большое значение для организации, так как позволяет ее членам принимать больше решений и перерабатывать больше информации, не перегружая вертикальную информационную систему; при этом решения могут быть спущены на уровень проблемных групп, комитетов или отделений, вместо того чтобы контролировать их сверху.

Вертикальная интеграция базируется на разработке стратегии и использовании прав в рамках правил, процедур и систем планирования. Ее методы – это установление иерархии прав, правил и процедур как механизмов поддержания стандартного поведения, делегирование, создание других координационных механизмов.

Организационная модель – это принципы формирования подразделений, делегирования полномочий и наделения ответственностью. По сути, организационная модель показывает, как сформировать подразделение. На практике применяют следующие принципы формирования подразделений:

- функциональная модель: «одно подразделение = одна функция»;
- процессная модель: «одно подразделение = один процесс»;
- матричная модель: «один процесс или один проект = группа сотрудников из разных функциональных подразделений»;

модель, ориентированная на контрагента: «одно подразделение = один контрагент (клиент или клиентская группа, поставщик, подрядчик и пр.)»

Организационная структура управления на многих современных предприятиях была построена в соответствии с принципами управления, сформулированными еще в начале XX века Максом Вебером (концепция рациона принцип иерархичности уровней управления, при котором каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему):

- принцип соответствия полномочий и ответственности работников управления месту в иерархии;
- принцип разделения труда на отдельные функции и специализации работников по выполняемым функциям;
- принцип формализации и стандартизации деятельности, обеспечивающий однородность выполнения работниками своих обязанностей и скоординированность различных задач;
- принцип обезличенности выполнения работниками своих функций;
- принцип квалификационного отбора, в соответствии с которым найм и увольнение с работы производится в строгом соответствии с квалификационными требованиями.

Организационная структура управления, построенная в соответствии с этими принципами, получила название иерархической или бюрократической структуры. Наиболее распространенным типом такой структуры является линейно-функциональная (линейная структура).

Основы линейных структур составляет так называемый «шахтный» принцип («принцип колодца») построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, исследования и разработки, финансы, персонал и т. д.). По каждой подсистеме формируется иерархия служб («шахта» или «колодец»), пронизывающая всю организацию сверху донизу.

Результаты работы каждой службы оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач. Соответственно строится и система стимулирования и поощрения работников. При этом конечный результат – эффективность и качество работы организации в целом – становится как бы второстепенным, так как считается, что все службы в той или иной мере работают на его получение.

Преимущества линейных структур:

- 1) четкая система взаимных связей внутри функций и в соответствующих им подразделениях;
- 2) четкая система единоначалия – один руководитель сосредоточивает в своих руках руководство всей совокупностью функций, составляющих деятельность;
- 3) ясно выраженная ответственность;
- 4) быстрая реакция исполнительных функциональных подразделений на прямые указания вышестоящих.

Недостатки линейной структуры:

- 1) в работе руководителей практически всех уровней оперативные проблемы («текучка») доминируют над стратегическими;
- 2) слабые горизонтальные связи между функциональными подразделениями порождают волокиту и перекладывание ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений;
- 3) малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации;
- 4) критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом разные и часто взаимоисключающие;
- 5) большое число «этажей» или уровней управления между работниками, выпускающими продукцию, и лицом, принимающим решение;
- 6) перегрузка управленцев верхнего уровня;
- 7) повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев [3].

Таким образом, в современных условиях недостатки структуры перевешивают ее достоинства.

Истоки концепции управления процессами ведут к теориям управления, разработанным еще в девятнадцатом веке. В начале 1900-х годов А. Файоль разработал концепцию реинжиниринга – осуществление деятельности в соответствии с поставленными задачами путем получения оптимального преимущества из всех доступных ресурсов.

Процессные системы строятся на базе нескольких базовых принципов:

- принцип объединения процедур: выполнявшиеся различными сотрудниками операции интегрируются в одну, то есть происходит горизонтальное сжатие процесса. Если не удастся привести все шаги процесса к одной работе, то создается команда, отвечающая за данный процесс;
- принцип неразрывной последовательности: шаги процесса выполняются в естественном порядке, работа выполняется в том месте, где это целесообразно, смешанными группами, состоящими из работников различной предметной (функциональной) принадлежности или специализации;
- принцип владельца процесса: уполномоченный менеджер обеспечивает единую точку контакта, он играет роль буфера между сложным процессом и заказчиком и ведет себя с заказчиком так, как если бы был ответственным за весь процесс;
- принцип самостоятельности выбора: исполнители принимают самостоятельные решения и несут ответственность за получение заданного результата деятельности;
- принцип горизонтального контроля: качество результата проверяется его потребителем – следующим элементом процессной цепочки;
- принцип системности (целостности) управления: управление затратами происходит по месту их возникновения, система управления издержками строится совместно с организационной структурой, без отрыва от деятельности, «один процесс – одно подразделение – один бюджет».

К процессным структурам относят дивизионную (филиальную), в которой филиалы выделяются по области деятельности или географически.

Преимущества процессных структур:

- 1) четкая система взаимных связей внутри процессов и в соответствующих им подразделениях;
- 2) четкая система единоначалия – один руководитель сосредоточивает в своих руках руководство всей совокупностью операций и действий, направленных на достижение поставленной цели и получение заданного результата;

- 3) наделение сотрудников большими полномочиями и увеличение роли каждого из них в работе компании приводит к значительному повышению их отдачи;
- 4) быстрая реакция исполнительных процессных подразделений на изменение внешних условий;
- 5) в работе руководителей стратегические проблемы доминируют над оперативными;
- 6) критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом согласованы и сонаправлены.

Недостатки процессной структуры:

- 1) повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств рядовых работников и исполнителей;
- 2) управление смешанными в функциональном смысле рабочими командами – более сложная задача, нежели управление функциональными подразделениями;
- 3) наличие в команде нескольких человек различной функциональной квалификации неизбежно приводит к некоторым задержкам и ошибкам, возникающим при передаче работы между членами команды. Однако потери здесь значительно меньше, чем при традиционной организации работ, когда исполнители подчиняются различным подразделениям компании.

Обобщая, можно заключить, что процессная структура наряду с достоинствами функциональной структуры имеет целый ряд преимуществ там, где функциональная структура имеет явные недостатки.

Матричные структуры совмещают принципы построения функциональных и процессных систем. В этих структурах существуют жестко регламентированные процессы, находящиеся под управлением менеджера процесса. При этом деятельность осуществляется работниками, находящимися в оперативном подчинении менеджера процесса и в административном подчинении руководителя, находящегося в функциональном «колоде».

1. Кузин, В. В. Экономика физической культуры и спорта: Программа курса / В. В. Кузин, М. Е. Кутенов. – М.: МГПУ, 1996.

2. Экономика физической культуры и спорта: учеб. пособие / под общ. ред. В. В. Кузина. – М.: СпортАкадемПресс, 2001. – 496 с.

3. Менеджмент и экономика физической культуры и спорта: учеб. пособие для студентов высших педагогических учебных заведений / М. И. Золотов [и др.]. – М.: Академия, 2004. – 339 с.

## МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА КАК УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ НА РЫНКЕ ТРУДА

*Хлюст Л.П.,*

Белорусский государственный университет физической культуры,  
Международный университет «МИТСО»,  
Республика Беларусь

Маркетинг персонала является относительно новым понятием. В мировой практике управления человеческими ресурсами он нашел свое применение лишь в начале 90-х гг. прошлого столетия, а в белорусской практике управления персоналом эта разновидность маркетинга до настоящего момента не получила должного распространения. Лишь немногие отечественные предприятия включают маркетинг персонала в состав задач, решаемых службами по работе с кадрами. Следует отметить, что даже в этих немногих случаях функции маркетинга часто подменяются функциями планирования потребности в персонале и организации рекламной кампании. При этом определение и покрытие потребности в персонале не работает на достаточно длительную перспективу. Такое положение характерно не только для белорусских, но и для многих зарубежных компаний.

Для организации, действующей на рынке, основополагающей задачей маркетинга персонала является создание ее привлекательного образа как работодателя. Это должно помочь организации обеспечить конкурентные преимущества на рынке труда и привлечь кадровые ресурсы с оптимальными количественными и качественными параметрами.

Маркетинг персонала представляет рабочее место как продукт, который продается на рынке труда. Он выступает направлением стратегического и оперативного планирования персонала; создает информационную базу для работы с персоналом с помощью методов исследования внешнего и внутреннего рынка труда; направлен на достижение привлекательности работодателя через коммуникации с целевыми группами (сегментами рынка).

Специалисты, занимающиеся маркетингом персонала, сталкиваются с практической задачей по созданию привлекательного образа своей компании на рынке труда, а именно: как, с одной стороны, сформировать требования к персоналу как потенциальному, так и действующему, и как, с другой стороны, выявить запросы (требования) к работодателю, предъявляемые потенциальными и штатными сотрудниками.

Предмет изучения рынка труда в маркетинге персонала – весь предназначенный к использованию потенциал рабочей силы. Этот потенциал охватывает как внешний рынок труда, так и уже имеющийся в наличии коллектив, т. е. внутренний рынок труда.