

## СОДЕРЖАНИЕ И МЕТОДИКА ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ СПОРТСМЕНОВ В АСПЕКТЕ МЕНЕДЖМЕНТА ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА

В статье обосновывается актуальность повышения квалификации спортсменов, завершающих карьеру, в аспекте менеджмента физической культуры и спорта, характеризуется содержание программы повышения квалификации, направленного на их профессиональную подготовку к менеджменту физкультурно-спортивной деятельности, рассматриваются традиционные и специфические формы и методы, рекомендуемые при реализации программы.

Для спортсменов, заканчивающих активные выступления, зачастую достаточно остро встает вопрос о дальнейшей профессиональной карьере. К сожалению, далеко не всегда им удается адекватно реализовать свой личностный потенциал, накопленный опыт физкультурно-спортивной деятельности. В этой связи актуализируется проблема профессиональной подготовки и переподготовки спортсменов по профессиям, востребованным на рынке труда и являющимся достаточно престижными. Одной из таких профессий является профессия менеджера физкультурно-спортивной организации. Таким образом, возникает необходимость в разработке содержания и методики повышения квалификации спортсменов в аспекте менеджмента физической культуры и спорта. При этом целесообразно обеспечить соответствие предложенного содержания повышения квалификации запросам слушателей по восстановлению и коррекции существующего уровня или получение опережающих практику профессиональных умений и знаний, в соответствии с социальным и профессиональным опытом специалиста, а также обязательное стимулирование повышения квалификации и качественный учет и контроль за трансляцией его результатов в основную практическую деятельность [11, с. 8].

Содержание повышения квалификации спортсменов – специалистов по физической культуре и спорту в аспекте менеджмента физкультурно-спортивной деятельности находится в тесной взаимосвязи с изменениями, происходящими в последние годы в содержании данной профессии. На основе анализа соответствующих изменений и реального состояния готовности спортсменов, заканчивающих

активные выступления, к менеджменту в сфере физической культуры и спорта нами определены следующие структура и содержание программы повышения квалификации соответствующих специалистов:

1. Общие основы менеджмента (14 ч.).
2. Сфера физической культуры и спорта как объект менеджмента (10 ч.).
3. Управленческие решения в отрасли физической культуры и спорта (12 ч.).
4. Управление персоналом физкультурно-спортивной организации (10 ч.).
5. Стратегии управления физкультурно-спортивной деятельностью (8 ч.).
6. Финансовый менеджмент в физкультурно-спортивной организации (8 ч.).
7. Управление маркетингом и инновациями в отрасли физической культуры и спорта (10 ч.).

Общая продолжительность курсов составляет 72 часа. Курсы рассчитаны на то, чтобы проводить их в два созыва, по 36 учебных часов (одна неделя) каждый. Как видно из представленных выше разделов, мы попытались включить в программу все общие и частные компоненты менеджмента физкультурно-спортивной деятельности, которые способствуют формированию целостной системы компетентностных, мотивационно-потребностных и акмеологических характеристик соответствующей готовности у спортсменов с квалификацией специалиста по физической культуре и спорту, заканчивающих активные выступления. Отметим, что при разработке данной программы мы опирались на труды ведущих ученых, разрабатывающих общие вопросы менеджмента [4; 6; 15 и др.] и проблемы менеджмента физкультурно-спортивной деятельности [2; 5; 8; 10; 17 и др.].

В разделе «Общие основы менеджмента» мы сочли необходимым отразить универсальные аспекты достижений теории и практики в области менеджмента, применимые в любой отрасли профессиональной деятельности. Среди таких аспектов целесообразно рекомендовать к изучению общие черты менеджмента и предпринимательства, предмет и методы менеджмента, его виды и функции, общие принципы управленческой деятельности, классическую и административную школы менеджмента, школу человеческих отношений и поведенческие концепции менеджмента, системный и ситуационный подходы к управлению, понятие и свойства личности, ее ценностные ориентации, притязания и ролевое поведение, особенности формирования и развития трудового коллектива, его психологические характеристики, основы научного подхода к управлению кадровым потенциалом, численность персонала и его структуру, должности и основные группы работ на предприятии, организацию труда персонала, внутренние переменные и внешнюю среду, законы и виды организации, функциональные и дивизиональные организационные структуры, адаптивные структуры, взаимосвязи организационной и управленческой структур, виды управленческих структур, основополагающие правовые признаки предприятия, государственные и муниципальные унитарные предприятия, некоммерческие организации, организационную культуру и имидж организации, способы реализации власти менеджера, полномочия, должностные права и обязанности, делегирование полномочий, понятие о стилях управления, концепции ситуационного менеджмента, стратегию и тактику разрешения конфликта.

Содержание второго раздела – «Сфера физической культуры и спорта как объект менеджмента» определяется такими вопросами, как общие сведения о сфере физической культуры и спорта, основные характеристики физкультурно-спортивной деятельности, социальные функции сферы физической культуры и спорта, первичные организации физкультурно-спортивной направленности, системное представление о физкуль-

турно-спортивной деятельности, виды физкультурно-спортивных организаций, организационно-правовые формы их существования, менеджмент и управление физической культурой и спортом, маркетинг и бизнес в сфере физической культуры и спорта, средства управления физкультурно-спортивной деятельностью, системность и синергизм управления физической культурой и спортом, характеристика общих и отраслевых функций менеджмента в сфере физической культуры и спорта, взаимосвязи между ними, государственно-общественный подход к управлению физической культурой и спортом, основные характеристики управления физкультурно-спортивной деятельностью, уровни государственно-общественного управления физкультурно-спортивной деятельностью, межуровневые связи в структуре менеджмента физической культуры и спорта, процессуальные характеристики государственно-общественного управления физкультурно-спортивной деятельностью, особенности управления физической культурой и спортом в образовательных учреждениях, менеджмент в первичных организациях физкультурно-спортивной направленности, сравнение моделей спортивного менеджмента за рубежом.

Третий раздел разработанной программы подготовки спортсменов к менеджменту в системе повышения квалификации специалистов по физической культуре и спорту носит название «Управленческие решения в отрасли физической культуры и спорта». Он посвящен следующим вопросам: информация в управлении физической культурой и спортом и ее восприятие, понятие информационной системы и технологии, аппаратные средства, документ как носитель информации, виды документов, соотнесение документов с управлением физкультурно-спортивной деятельностью, документационное обеспечение менеджмента в сфере физической культуры и спорта на международном, федеральном, региональном уровнях и в первичных организациях физкультурно-спортивной направленности, управленческие проблемы и причины их возникновения, двойственность управленческих решений, формирование управленческого решения, подготовка управ-

ленческого решения как документа, методы принятия управленческих решений в сфере физкультурно-спортивной деятельности, технологии подготовки и принятия управленческих решений, документационное оформление принятых управленческих решений в отрасли физической культуры и спорта, внедрение документально принятых управленческих решений в сферу физической культуры и спорта, функции менеджмента в исполнении управленческих решений, документооборот при исполнении управленческих решений, методы управления исполнением управленческих решений в сфере физической культуры и спорта, методика организации и проведения массовых физкультурно-спортивных мероприятий.

В рамках четвертого раздела – «Управление персоналом физкультурно-спортивной организации» нами запланировано рассмотрение следующих аспектов: системная характеристика персонала организации физкультурно-спортивной направленности, профессиональная квалификация персонала, предпосылки онтогенеза профессиональной квалификации персонала в процессе профессиональной деятельности, специфика управления профессиональной деятельностью персонала в сфере физической культуры и спорта, методы работы с персоналом первичных организаций физкультурно-спортивной направленности, планирование деятельности персонала, его сущность, принципы и организация, методы разработки планов, текущие, перспективные и стратегические планы в физкультурно-спортивной деятельности, контроль как функция менеджмента, виды и этапы управленческого контроля, оценка качества процесса управления физкультурно-спортивной деятельностью, обеспечение исполнения персоналом функционалов, мотивация к труду, экономические методы мотивации и нематериальные стимулы в сфере физической культуры и спорта, управление рабочим временем, влияние на развитие профессиональной квалификации персонала, управленческое содействие повышению квалификации персонала, аттестация работников физкультурно-спортивных профессий, соблюдение норм социальных ограничений,

социальная защита персонала в первичных организациях физкультурно-спортивной направленности.

В пятом разделе – «Стратегии управления физкультурно-спортивной деятельностью» мы сочли необходимым отразить такие вопросы, как цели в менеджменте физкультурно-спортивной деятельности, понятие цели и ее роль в управлении организацией физкультурно-спортивной направленности, виды целей, «цена» достижения целей в физкультурно-спортивной деятельности, управление по целям в сфере физической культуры и спорта, общая характеристика управленческой стратегии, основные элементы стратегии в менеджменте физической культуры и спорта, стратегия функционирования организации физкультурно-спортивной направленности, стратегия развития, стратегический прогноз, методы портфельного анализа и формирования стратегий в отрасли физической культуры и спорта, управление на основе предвидения изменений, управление решением стратегических задач физкультурно-спортивной деятельности, управление по слабым и сильным сигналам, управление материальными ресурсами в сфере физической культуры и спорта.

Содержание шестого раздела – «Финансовый менеджмент в физкультурно-спортивной организации» определяется такими аспектами, как общие основы финансового менеджмента, финансы организации физкультурно-спортивной направленности и функции финансового менеджмента в сфере физкультурно-спортивной деятельности, финансовое планирование и финансовый контроль в отрасли физической культуры и спорта, управление прибылью и рентабельностью организаций физкультурно-спортивной направленности, управление финансовыми инвестициями в отрасль физической культуры и спорта, управление текущими финансовыми операциями в системе физкультурно-спортивной деятельности, управление рисками в менеджменте физической культуры и спорта, основные виды риска, присущие данной отрасли, общие подходы к управлению риском в организациях физкультурно-спортивной направленности, финансовые риски в сфере физической культуры и спорта, страхование

рисков в системе физкультурно-спортивной деятельности, инструменты управления рисками.

И, наконец, седьмой раздел разработанной программы подготовки спортсменов к менеджменту в системе повышения квалификации специалистов по физической культуре и спорту носит название «Управление маркетингом и инновациями в отрасли физической культуры и спорта». Он посвящен следующим вопросам: основы маркетинговой деятельности в сфере физической культуры и спорта, место маркетинга в управлении организацией физкультурно-спортивной направленности, управление разработкой предоставляемых услуг, управление сегментацией рынка услуг, предоставляемых организациями физкультурно-спортивной направленности, и позиционированием соответствующих услуг, управление процессом продвижения продаваемых услуг, управление ценообразованием на услуги, оказываемые в отрасли физической культуры и спорта, управление контактами с потребителями данных услуг, основы рекламной деятельности в сфере физической культуры и спорта, основные правила рекламы предоставляемых услуг и принципы создания эффективной рекламы, основы инновационного менеджмента, понятие и виды инноваций в сфере физкультурно-спортивной деятельности, этапы инновационного процесса в отрасли физической культуры и спорта, организационные формы инновационной деятельности в учреждениях физкультурно-спортивной направленности, организация творческой работы в сфере физической культуры и спорта.

Отобранное содержание повышения квалификации реализуется посредством различных форм и методов организации процесса профессиональной подготовки спортсменов к менеджменту. Традиционно к основным формам учебной работы в системе повышения квалификации относят лекции, семинары, практические занятия, дискуссии, конференции, деловые игры, консультации, индивидуальную работу и др. [1, с. 22]. При этом лекции и проблемные семинары способствуют усвоению теоретических знаний, обучающие семинары, практикумы, деловые игры позволяют выработать практические умения,

консультации и собеседования выступают в качестве форм индивидуальной работы и позволяют разрешить затруднения, возникающие у отдельных слушателей в процессе освоения материала.

По мнению многих ученых, основной формой организации учебной работы в системе повышения квалификации продолжает оставаться лекция [7; 9; 13 и др.]. Следуя данной точке зрения, мы активно используем эту форму в процессе подготовки спортсменов, заканчивающих карьеру, к профессиональному менеджменту. Лекция позволяет осуществить систематическое изложение преподаваемой темы, проблемы, раздела курса менеджмента физкультурно-спортивной деятельности.

С точки зрения методики реализации данной формы, особенностью лекций, читаемых на курсах повышения квалификации, является необходимость учитывать спортивный и экономический опыт слушателей-спортсменов. Поэтому лекции в системе повышения квалификации специалистов по физической культуре и спорту должны активно включать слушателей в осмысление выдвинутых проблем через личное соучастие в анализе и оценке предлагаемого материала, стимулировать самостоятельную работу с первоисточниками, анализировать опыт с новых позиций. Для этого мы включаем в лекцию небольшие выступления менеджеров-практиков, элементы беседы, небольшие практические задания, наиболее значимые управленческие ситуации, от чисто информативных лекций переходим к лекциям эвристического, дискуссионного характера, а также к лекциям, сочетающим теоретические, информативные блоки с беседами, сообщениями, элементами практических занятий, тренинга.

Семинар в системе повышения квалификации является обобщающе-развивающим занятием, на котором слушатели вступают в диалоговую форму общения, оперируют приобретенными знаниями, почерпнутыми из специальной литературы при подготовке к выступлениям по намеченным темам, делятся собственным практическим опытом реализации функций менеджмента в физкультурно-спортивной деятельности. На семинарских занятиях участники профессиональ-

но и критически оценивают обсуждаемые проблемы, аргументированно отстаивают свои позиции, учатся полемизировать на профессиональном уровне.

Особенности методики проведения семинарских занятий хорошо исследованы и изложены в целом ряде работ [12; 14; 20 и др.]. Проводя семинары в рамках подготовки спортсменов, заканчивающих активные выступления, к профессиональному менеджменту, мы вовлекаем слушателей в учебно-познавательный процесс, используем спортивный и управленческий опыт спортсменов, осуществляем проблемное изложение материала, что способствует синтезу их теоретических знаний и практического опыта. В частности, мы используем комплексные семинары, основанные на комплексном применении знаний из областей общего менеджмента, физической культуры и спорта и менеджмента физкультурно-спортивной деятельности. Для повышения эффективности такого рода комплексных семинаров слушателям давались докурсовые задания, в процессе которых они изучали соответствующую литературу, практику управления в физкультурно-спортивных организациях и обобщали свой личный опыт.

Значительное место в учебно-тематических планах курсов повышения квалификации занимают практические занятия. Данная форма работы позволяет углубить и закрепить знания, полученные на лекциях, сформировать умения и навыки, необходимые в практике менеджмента, активизировать самостоятельную познавательную деятельность слушателей во время курсовой подготовки, подготовить спортсменов к самообразованию в области менеджмента в межкурсовой период, учесть и проконтролировать знания и умения, приобретаемые слушателями на курсах повышения квалификации. При этом мы используем разнообразные виды практических занятий: практикумы по решению управленческих задач в сфере физкультурно-спортивной деятельности, лабораторные занятия по овладению экспериментальными методами в профессиональной деятельности менеджера, занятия по формированию и закреплению определенных умений и навыков реализации управлен-

ческих функций в практической деятельности менеджера.

С точки зрения методов реализации такой формы повышения квалификации, как практические занятия, целесообразно опираться на следующую последовательность проведения данных занятий: первичное обучение умениям – тренировки по совершенствованию умений – творческое использование в профессиональной практике. При этом мы опираемся на репродуктивные, эвристические и исследовательские методы, которые позволяют эффективно реализовать данную последовательность практических занятий в системе повышения квалификации специалистов по физической культуре и спорту.

Отметим, что в последние годы многие ученые предлагают шире использовать в процессе повышения квалификации нетрадиционные формы учебных занятий, направленные на активизацию познавательной деятельности слушателей: деловые игры, занятия по разбору конкретных ситуаций [3; 18; 21 и др.]. При этом применительно к профессиональной подготовке спортсменов в области менеджмента деловые игры предстают как способ обучения, имитирующий в динамике управленческие процессы в физкультурно-спортивной деятельности и направленный на упражнения в выборе оптимальных вариантов управленческих решений на основе изучения и апробации определенных моделей управленческих ситуаций.

Характеризуя методическую сторону проведения деловых игр, используемых нами в процессе подготовки спортсменов к менеджменту физкультурно-спортивной деятельности, следует отметить, что при их проведении участники выполняют различные функциональные роли, присутствует элемент состязательности, осуществляется индивидуальное или групповое оценивание деятельности участников игры и др. При этом мы используем ролевые, имитационные, организационно-деятельностные, исследовательские игры, а также игровые тренинги, игровое проектирование и др.

Разбор и анализ конкретных управленческих ситуаций также может весьма эффективно использоваться в системе повышения ква-

лификации [22, с. 68]. Они направлены на формирование у слушателей навыков практического мышления в сочетании с активизацией их познавательной деятельности. Создание обстановки условной практики при рассмотрении и анализе управленческих ситуаций, всестороннее рассмотрение проблемной ситуации, прогнозирование результатов ее решения, изучение закономерностей, причинно-следственных связей – все это развивает у спортсменов, проходящих профессиональную подготовку в области менеджмента физкультурно-спортивной деятельности, способность к анализу и синтезу. Одновременно анализ конкретных управленческих ситуаций помогает создавать положительную мотивацию: возбуждать, развивать, формировать интерес к процессу менеджмента, расширению профессионального кругозора.

Методика реализации такой формы, как разбор конкретных управленческих ситуаций, в системе повышения квалификации специалистов по физической культуре и спорту основывается на использовании: аналитических ситуаций, предполагающих анализ конкретных управленческих ситуаций и поиск их оптимального решения; конструктивных ситуаций, ориентирующих на моделирование конкретных вариантов принятия управленческих решений; альтернативных ситуаций, предполагающих столкновение с различными, порой полярными суждениями по одному и тому же вопросу и ориентирующих на определение личной позиции менеджера в данной проблеме. Реализация таких ситуаций позволяет почувствовать исследуемую проблему, испытать ее в лабораторных условиях и в целом повысить познавательный эффект [19, с. 43].

Такая форма работы, как консультация используется нами в двух вариантах – индивидуальном и групповом. На них происходит оказание помощи слушателям в написа-

нии рефератов, докладов, курсовых и аттестационных работ, предоставление методических рекомендаций по принятию управленческих решений в тех или иных ситуациях, имеющих место в сфере физической культуры и спорта. С методических позиций консультации предполагают разъяснение слушателям отдельных, часто наиболее сложных и практически значимых вопросов изучаемой проблемы, закрепление полученных знаний, обеспечение максимального приближения обучения к практическим интересам и запросам каждого слушателя с учетом имеющегося у него опыта и степени индивидуального восприятия изучаемого материала.

Кроме перечисленных выше форм повышения квалификации мы использовали некоторые специфические формы, присущие сфере физической культуры и спорта [16, с. 260]. Это аттестационно-практические семинары на уровне спортивной федерации, стажировка в ведущих спортивных клубах региона. Методические особенности их проведения в целом коррелируют с охарактеризованными выше особенностями семинарских и практических занятий, с той лишь разницей, что реализуются данные формы непосредственно на базе соответствующих физкультурно-спортивных организаций.

Реализация вышеназванного содержания, методов и форм в процессе повышения квалификации спортсменов в аспекте подготовки к профессиональной деятельности менеджера позволяет получить реальные изменения уровня соответствующей готовности слушателей по компетентностным, мотивационно-деятельностным и акмеологическим показателям. Это, в свою очередь, дает им возможность эффективно реализовать свой опыт, личностные характеристики и творческие потенциалы в новой для них интересной и престижной профессии.

**Список использованной литературы:**

1. Александрова И.Ф. Специфика, методы и средства активизации учебного процесса в системе повышения квалификации / И.Ф. Александрова. – М.: Знание, 1975. – 55 с.
2. Аристова Л.В. Физическая культура: отрасль в новых условиях хозяйствования / Л.В. Аристова, С.П. Шпилько. – М.: Экономика, 1991. – 144 с.
3. Арутюнов Ю.С. Методика разработки конкретных ситуаций: методические рекомендации для преподавателей / Ю.С. Арутюнов. – М., 1980. – 44 с.
4. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарики, 2002. – 528 с.
5. Воронин С.Э. Правовая информация в управлении физкультурно-спортивными организациями / С.Э. Воронин, С.С. Филиппов. – СПб., 2000. – 206 с.