

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ГОРОДА МОСКВЫ
«Московское среднее специальное училище олимпийского резерва № 2 (колледж)»
Департамента физической культуры и спорта города Москвы
(ГБПОУ «МССУОР № 2» Москомспорта)**

**МЕТОДИЧЕСКАЯ РАЗРАБОТКА ПО МЕНЕДЖМЕНТУ
ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТУ**

Преподаватель Соленова Е.М.



Основы менеджмента

1.1 Определение менеджмента. Цели и задачи

1.2 Процесс управления

1.3 Технология менеджмента

1.4 Методы управления

1.1 Управление - это координация и согласование действий сотрудников для достижения цели. Организация - это группа людей, находящихся в соподчинении, имеющих общие цели и задачи.

Менеджмент - управление фирмой в рыночных условиях.

Менеджмент - управление в условиях рынка, что предполагает:

- ориентацию фирмы на спрос и потребности рынка, на запросы конкретных потребителей;
- постоянное стремление к повышению эффективности производства;
- хозяйственную самостоятельность;
- корректировку целей и программ в зависимости от состояния рынка.

Менеджер - это специалист, обеспечивающий управление фирмой в рыночных условиях.

Целью менеджмента любой фирмы является получение высокой прибыли (доход - есть сумма денежных средств, получаемых фирмой за определенное время; прибыль - есть доход минус издержки; чистая прибыль - прибыль минус налоги).

Главная задача менеджмента - достижение стоящих перед организацией целей с наименьшими издержками и в кратчайшие сроки.

Задачами менеджера является оптимальная текущая работа:

- оптимальное производство
- оптимальный кадровый состав
- оптимальный маркетинг
- оптимальное управление финансами

1.2 Управление осуществляется уровнями, которые определяются характером работы менеджера. Звенья управления:

Низовое звено (операционный руководитель) - управляет неуправленческим персоналом, осуществляет контроль их работы, распределяет выделенные ресурсы; работа прерывная, разнообразная, напряженная; 50% времени отдается общению с людьми.

Среднее звено - представляет собой буфер между низшим и высшим звеном. Менеджеры среднего звена определяют проблемы, дают суждения, анализируют исходные данные; характер работы - переговоры, заседания, собеседования; 89% времени проводят в общении.

Высшее звено - принимают важные решения, оперируют огромным объемом информации, перерабатывают в краткое время; характерно то, что нет завершенной работы.

Работа всех звеньев определяется внешними (ресурсы, законы в стране, государственные решения, конкуренты, инвестиции) и внутренними (работники фирмы, производительность труда, технологии) факторами.

1.3 Технология менеджмента - это что и как делает менеджер.

Конечным продуктом деятельности менеджера является принятие решения.

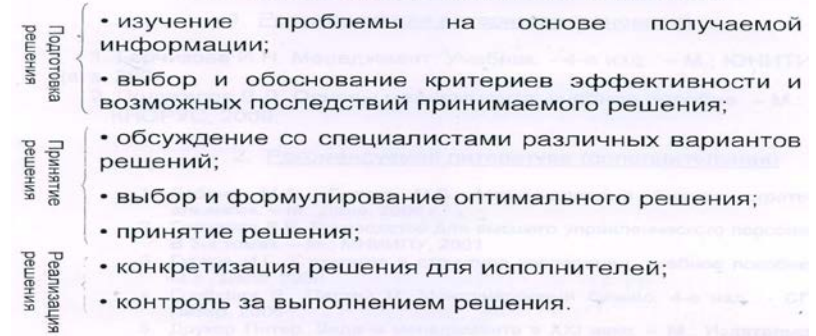
Решение - есть выбор альтернатив.

Альтернатива - есть возможности, исключаящие друг друга.

Этапы принятия решения:

- 1 - подготовка к принятию решения (информация, постановка проблем);
- 2 - принятие решения (выбор варианта);
- 3 - реализация решения.

Стадии процесса принятия решений:



Методы принятия решения:

- 1 - интуиция
- 2 - суждения
- 3 - рациональный подход

Формы коллективного решения:

1. Постановления - коллективный нормативный акт с указанием цели, сроков, ресурсов и пути;
2. Приказ - единоличный нормативный акт, действует ограниченные сроки;
3. Распоряжение - единоличный нормативный акт для ограниченного круга сотрудников на ограниченное время;
4. План - результат планирования, содержит задания, цели, сроки и ресурсы;
5. Программа - неадресный документ, отражающий комплекс заданий.

1.4 Методы управления - это способы целенаправленного воздействия руководителя на подчиненного.

Экономические методы:

- дифференцирование заработной платы
- нормативные методы
- прямое целевое финансирование

Административные (организационно-правовые) методы:

- квалификационные характеристики
- должностные обязанности
- контракты
- коллективные договоры
- дисциплинарное воздействие

Социально-психологические методы:

- приучение
- убеждение
- упражнение
- одобрение

Функции управления

- 2.1 Функции организации
- 2.2 Функции руководства
- 2.3 Функции планирования
- 2.4 Функции контроля

«Управлять - это значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, согласовывать, контролировать».
(А.Файоль)

2.1 Управление представляет собой координацию и согласование деятельности для достижения цели. Управление начинается с организации работы.

Под организацией понимается внутреннее устройство, структура всей деятельности. Суть организации заключается в делении всей работы на отдельные участки. Во главе каждого участка становится менеджер.

Деление на участки осуществляется двумя путями:

1 - по средствам приказа (руководитель приказом предусматривает подразделение сотрудников, подразделение имеет свое наименование и приказом получает своего руководителя);

2 - делегирование полномочий (полномочия есть ограниченное право на использование ресурсов организации; делегирование полномочий означает передачу полномочий; по средствам приказа руководитель определяет полномочия на выполнение конкретных работ).

Группа руководителей предприятия называется административный аппарат (а.а.). А.а. оказывает влияние на сотрудников. Влияние может быть информационно-техническим, или устным. В устном влиянии принимают участие 3 группы сотрудников:

- 1 - личные помощники;
- 2 - консультанты;
- 3 - обслуживающая группа.

Аппаратные полномочия могут быть рекомендательные, исполнительные и координационные.

Координация действий между менеджерами и группами осуществляется на основании внутреннего устройства руководства. Внутреннее устройство бывает четырех типов:

- 1 - линейная (представляет собой руководство типа «руководитель-подчиненный»); в линейной структуре управления каждый руководитель обеспечивает руководство нижестоящими подразделениями по всем видам деятельности. Достоинство - простота, экономичность, предельное единоначалие. Основной недостаток - высокие требования к квалификации руководителей. Сейчас практически не используется.
- 2 - функциональная (дивизиональная или штабная); вся структура разделена на подразделения, каждое подразделение строго выполняет свою функцию; функциональная организационная структура реализует тесную связь административного управления с осуществлением функционального управления

(рис.1.), дивизионы выделяются или по области деятельности или географически (рис.2.).

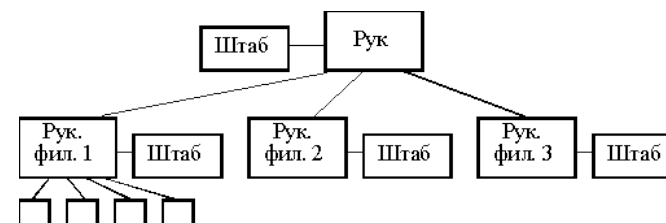
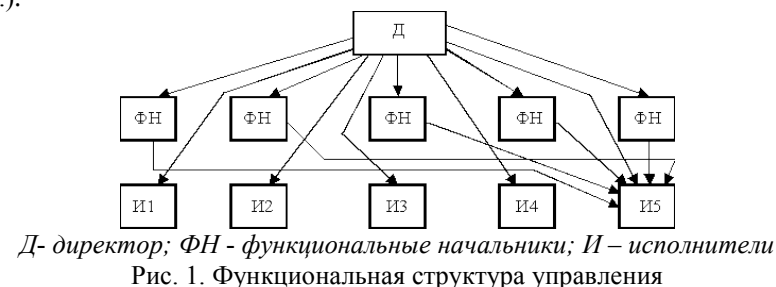
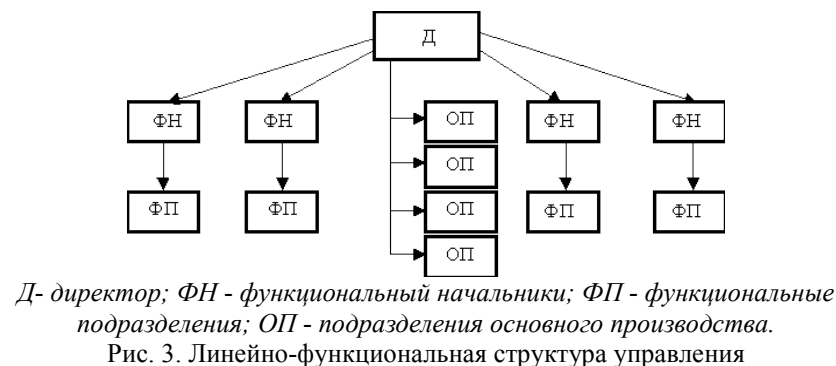


Рис. 2. Дивизиональная структура управления

- 2 - линейно-функциональная (смешанная); Линейно-функциональная структура - ступенчатая иерархическая. При ней линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы. Линейные руководители низших ступеней административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления (рис.3.).



Иногда такую систему называют штабной, так как функциональные руководители соответствующего уровня составляют штаб линейного руководителя (на рис. 3 функциональные начальники составляют штаб директора).

- 4 - матричная структура (рис. 5, 6) характерна тем, что исполнитель может иметь двух и более руководителей (один - линейный, другой - руководитель программы или направления). Такая схема сейчас широко применяется в фирмах, ведущих работу

по многим направлениям. Она все более вытесняет из применения линейно-функциональную.

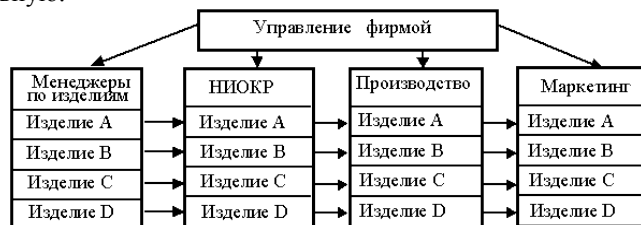


Рис. 4. Матричная структура управления, ориентированная на продукт

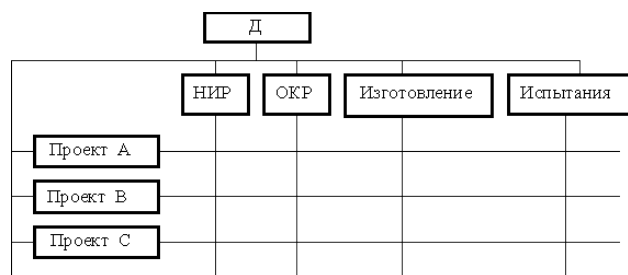


Рис. 5. Матричная структура управления по проектам

2.2 Руководство (формальное лидерство) есть обеспечение выполнения своих обязанностей всеми сотрудниками.

Существует два типа руководства:

1 – «*штриховое приближение*» - руководителя избирают таким образом, чтобы он отвечал определенному идеалу (образование, возраст, внешний вид, общение с людьми и т.д.)

2 – «*поведенческое приближение*» - руководитель должен вникнуть в работу подчиненного, помогать ему, советовать, направлять и т.д.

Стили руководства людьми:

- властный;
- консультирующий;
- коллегиальный

Деятельность руководителя заключается в постоянном общении с подчиненными. В среднем, это общение, составляет 50%. Кроме общения с подчиненными, руководитель постоянно оценивает информацию. Результатом его деятельности является принятие решений. Основной способ работы – это сравнение текущей работы с плановой.

2.3 Планирование - есть начальный этап управления, он представляет собой определение целей организации, способов и методов их достижения.

2 типа планирования:

1. **Стратегическое** - представляет собой планирование на весь период деятельности от начала до конца. Для правильного стратегического планирования необходимо:

- знать стратегические планы прошлых лет;
- риски свести к минимуму;
- учесть изменения связанные со временем

2. **Тактическое** (оперативное) - это план работы на текущий момент времени. Основная сложность - работа с бюджетом.

Этапы планирования:

- 1 - цели и задачи;
- 2 - связь между видами деятельности;
- 3 - передача полномочий и уточнение ролей;
- 4 - оценка затрат времени;
- 5 - оценка затрат ресурсов;
- 6 - проверка и корректировка планов

2.4 Контроль - это процесс, определяющий правильно ли идет процесс запланированной деятельности. Основной способ контроля - есть сравнение текущей и плановой работы.

«Контроль заключается в том, чтобы проверить, все ли выполняется в соответствии с утвержденными планами, разработанными инструкциями, установленными принципами. Его цель - выявить слабые места и ошибки, своевременно исправить их и не допускать повторения. Контролируется все: предметы, люди, действия».

(А.Файоль)

Основной способ работы контроля, есть сравнение текущей и плановой работы.

Существует три типа контроля:

- 1 – предварительный контроль – осуществляется до начала работы (проверка кадров, проверка бюджета и материально-технической части)
- 2 – текущий контроль – осуществляется в процессе деятельности, он представляет буквальное сравнение плана и текущей работы; на основании этого сравнения осуществляется текущая коррекция работ
- 3 – заключительный контроль – осуществляется после проведения работ; он нужен для того, чтобы на будущее учесть недостатки прошлой работы.

Контроль должен быть:

- ориентированным на результат;
- гибким;
- своевременным;
- простым;
- экономичным.

Управление персоналом

3.1 Кадровая политика организации

3.2 Группы сотрудников

3.3 Мотивация. Содержательная теория

3.4 Мотивация. Процессуальная теория

3.1 Для того, чтобы кадровую политику внедрить в жизнь предусмотрено 7 этапов деятельности:

- 1 - планирование кадровых ресурсов;
- 2 - набор персонала (в том числе и резерва);
- 3 - отбор;
- 4 - адаптация;
- 5 - обучение;

- 6 - движение кадров;
 - 7 - подготовка руководящих кадров.
- Методы подготовки руководящих кадров:
- лекции, семинары, дискуссии;
 - деловые ситуации;
 - ротация по службе;
 - ответственные поручения.

3.2 Политика фирм основана на том, что кадровый состав состоит из групп. Группа - это два или более сотрудников, взаимодействующих между собой и влияющих друг на друга.

Формальные группы созданы по воле руководителя для выполнения производственных задач. Бывают:

- группа руководителей;
- производственная группа;
- комиссии или комитеты (это группы сотрудников назначенных руководством для выполнения временных задач).

Неформальные группы возникают спонтанно как реакция на неудовлетворение интересов на работе. Во главе каждой неформальной группы стоит неформальный лидер (могут быть два).

Факторы признания лидера:

- возраст;
- опыт;
- компетентность;
- отзывчивость;
- свобода передвижения;
- должность;
- контактабельность.

«+» значение неформальной группы: группа способствует целям фирмы.

«-» значение: группа сопротивляется переменам, не заинтересована в целях фирмы.

Управление неформальной группой:

- признать неформальную группу;
- выявить мнение лидера;
- выявить «+» или «-» настроена группа
- привлечь к принятию решения (если «+»)
- срочно передать информацию (часто неточная информация - слухи, сплетни)

3.3 Мотивация - это процесс побуждения себя и других для достижения цели. В теории управления существуют две теории как достичь того, чтобы существовала мотивация и она была направлена на цели фирмы.

Содержательная теория мотивации утверждает, что мотивация возникает тогда, когда осуществляются потребности сотрудников.

Абрахам Маслоу являлся основоположником данной теории, утверждая:

- Мотивами поступков людей являются в основном не экономические силы, а различные потребности, которые могут быть лишь частично или косвенно удовлетворены с помощью денег;

- Человек имеет сложную структуру потребностей. Управление должно вестись на основе выявления этих потребностей и использования соответствующих методов мотивации.



Первичные потребности:

1гр - физиологические потребности (еда, жилье, отдых, продолжение жизни);

2гр - безопасность ;

Вторичные потребности:

3гр - социальные;

4гр - уважение к личности;

5гр - самовыражение.

Для удовлетворения первичных потребностей необходимы финансовые средства; для удовлетворения вторичных потребностей необходимо:

* социальные потребности

- работа связанная с общением;
- создание духа единой команды;
- проведение совещаний;
- поддержание неформальных групп;
- создание условий для активности сотрудников.

* потребности в уважении

- добавление более содержательной работы;
- оценивание и поощрение достижений в работе;
- привлечение к выработке целей и решений;
- делегирование дополнительных полномочий;
- продвижение подчиненных по служебной лестнице;
- обеспечение повышения компетентности.

* потребности в самовыражении

- обучение и развитие подчиненных;
- усложнение работы, требование полной отдачи;
- поощрение творческих способностей.

3.4 При выполнении *процессуальной* теории содержательная не устраняется. Процессуальная теория мотивации включает в себя:

1. *Теория ожидания* - согласно этой теории любой сотрудник принимает образ, который, по его мнению, приводит к решению его проблем. Необходимо найти такой образ действия, который будет влиять на руководителя и позволит достичь его цели.

2. *Теория справедливости* заключается в том, что каждый сотрудник сравнивает выделенную ему работу и полученное вознаграждение с другими сотрудниками. Если сотрудник считает это несправедливым, то производительность труда падает. Задача руководителя - разобраться в мотивах и действиях и исправить участок работы.

Управление персоналом

4.1 Власть и ее формы

4.2 Взаимная зависимость руководителей и подчиненных

4.3 Лидер и стиль его работы

4.4 Управление конфликтами

4.1 Влияние - это поведение, которое вносит изменения в поведение других.

Власть - это возможность оказывать влияние.

Формы власти:

1 - власть по принуждению (политика кнута); средства-

- страх

- неприятность

- принадлежность какой-либо группе

2 - власть, основанная на вознаграждении (политика пряника); средство - вознаграждение

3 - экспертная власть (сотрудник верит, что расположение властью приведет его к цели т.к. он располагает специальными знаниями; средством являются специфические знания)

4 - эталонная власть (власть примера)

5 - законная власть; средства- традиции и культура народа.

Харизма - это власть основанная на личных качествах руководителя.

Характеристика харизмы:

- обмен энергии;

- внешность и манера держаться;

- независимость;

- риторика;

- спокойное восприятие;

- восхищение людей.

Убеждение - это эффективная передача своей точки зрения.

«+» убеждения:

эффективно и ведет к максимальному выполнению

«-» убеждения:

действует односторонне, медленно и неопределенно

4.2 Между руководителями и подчиненными существует глубокая внутренняя связь, т.к. они вместе выполняют одну производственную задачу.

Подчиненный зависит от руководителя: местом работы, должностью, продвижением в карьере, льготами и перспективами.

Руководитель зависит от подчиненного: качеством выполнения задания, инициативой и неформальными отношениями.

Руководитель должен создать баланс зависимости между руководителем и подчиненным. Основное средство создания баланса - убеждение. Влияние руководителя на подчиненного сильно тогда, когда:

- потребность исполнителя активна и сильна;

- потребность руководителя может выполнить.

4.3 Лидерство - это способность влиять на личность и группы, приводя их к цели.

Оценка лидера осуществляется по личностной теории:

- внешность

- интеллигентность и знание

- честность

- здравый смысл

- инициатива

- уверенность в себе

Существует 2 типа лидера:

Лидер X (автократический) - проявляет власть и навязывает свою волю, исходя из предпосылок

- люди не любят работать

- люди не хотят ответственности

- больше всего ценят защищенность

- работают по принуждению

Лидер Y (демократический) - нацелен на человека

- труд - естественный для человека процесс

- если приобщить к цели, работает наиболее эффективно

- желателен творческий труд

- вознаграждение - есть приобщение к цели

Оптимальный лидер тот, который пользуется двумя типами.

Современная теория управления установила, что лидер не должен прямо указывать, а должен создавать такие ситуации, которые будут доставлять сотрудника к намеченной цели.

2 пути доставки к цели:

- лидер сосредотачивается на работе и профессиональной цели

- лидер сосредотачивается на сотрудниках и создает им нужные результаты.

4.4 Конфликт - это несогласие между двумя и более сторонами. Несогласие может быть от мягкого (несовпадение точек зрения), до резкого (угрозы, война).

Виды конфликтов:

1. внутри личностный - представляет собой несогласие между личностью и группой;

2. межличностный - между сотрудниками;

3. межгрупповой.

Функциональный конфликт - когда несогласие приводит к спорам, а споры приводят к правильному принятию решения.

Дисфункциональный конфликт - когда общее несогласие ведет к конфликту.

Причины конфликтов:

- ограниченность ресурсов
- взаимозависимость заданий
- различия в целях
- разные ориентиры на ценность
- манера поведения
- уровень образования

Стили разрешения конфликтов

Человек, использующий стиль конкуренции, активен и предпочитает идти к разрешению конфликта собственным путем. Он не заинтересован в сотрудничестве с другими и достигает цели, используя свои волевые качества. Он старается в первую очередь удовлетворить собственные интересы в ущерб интересам других, вынуждая их принимать нужное ему решение проблемы.

Стиль избегания означает, что индивид не отстаивает свои права, ни с кем не сотрудничает для выработки решения или уклоняется от решения конфликта. Для этого используются уход от проблемы (выход из комнаты, смена темы и т.п.), игнорирование ее, перекладывание ответственности за решение на другого, отсрочка решения и т.п.

Приспособление – это действия совместно с другим человеком без попытки отстаивать собственные интересы. В отличие от уклонения, при этом стиле имеет место участие в ситуации и согласие делать то, чего хочет другой. Это стиль уступок, согласия и принесения в жертву собственных интересов.

Тот, кто следует стилю сотрудничества, активно участвует в разрешении конфликта и отстаивает свои интересы, но старается при этом сотрудничать с другим человеком. Этот стиль требует более продолжительных затрат времени, чем другие, т.к. сначала выдвигаются нужды, заботы и интересы обеих сторон, а затем идет их обсуждение. Это хороший способ удовлетворения интересов обеих сторон, который требует понимания причин конфликта и совместного поиска новых альтернатив его решения. Среди других стилей сотрудничество – самый трудный, но наиболее эффективный стиль в сложных и важных конфликтных ситуациях.

При использовании стиля компромисса обе стороны немного уступают в своих интересах, чтобы удовлетворить их в остальном, часто главном. Это делается путем торга и обмена, уступок. В отличие от сотрудничества, компромисс достигается на более поверхностном уровне – один уступает в чем-то, другой тоже, в результате появляется возможность прийти к общему решению. При компромиссе отсутствует поиск скрытых интересов, рассматривается только то, что каждый говорит о своих желаниях. При этом причины конфликта не затрагиваются. Идет не поиск их устранения, а нахождение решения, удовлетворяющего сиюминутные интересы обеих сторон.

Методы управления конфликтом:

- разъяснение требований
- цепь команд
- сотрудничество групп
- система вознаграждений.

В основе управления конфликтом лежит анализ природы конфликта.

Спортивный менеджмент

5.1 Физическая культура и спорт как отрасль народного хозяйства и сфера услуг

5.2 Функции спортивного менеджмента

5.3 Правовые основы спортивного менеджмента

5.4 Типология спортивных организаций

5.5 Методы управления в спортивном менеджменте

5.1 Физическая культура и спорт как отрасль народного хозяйства и сфера услуг

Согласно действующим в России классификации отраслей, народное хозяйство, физическая культура и спорт относятся к непроеизводственной сфере (социальная сфера и сфера услуг) и является составной частью отрасли «Здравоохранение, Физическая культура и Социальное обеспечение».

Основным продуктом данной отрасли являются социально-культурные услуги.

Социально-культурные услуги – это услуги по удовлетворению духовных, индивидуальных потребностей индивида и поддержанию его нормальной жизнедеятельности.

Услуги ф.к. и с. предусматривают:

- 1- занятия физическими упражнениями и спортом с различными целями;
- 2- деятельность по их обеспечению:
 - содержание физкультурно-спортивных сооружений;
 - организация обслуживания посетителей во время занятий;
 - организация и проведение спортивных соревнований и зрелищных мероприятий;
 - профессиональная подготовка кадров;
 - торговля, прокат, ремонт спорт.инвентаря;
 - услуги спортивного страхования.

Услуги ф.к. и с. предоставляются физкультурно-спортивными организациями различных форм собственности и ведомственной принадлежности, и частными лицами. Услуги – это объекты продаж или обмена в виде действий, выгод или удовлетворения потребностей.

Услугам присущ ряд специфических характеристик:

1. Неосвязаемость. Услуги невозможно увидеть, попробовать на вкус, услышать или понюхать до момента приобретения (услуги нематериальны, неосвязаемы до момента их приобретения; после приобретения услуги потребитель располагает знаниями, двигательными умениями, навыками, впечатлениями, ощущениями, но не имеет вещественных доказательств покупки).
2. Неотделимость от источника. Услуга неотделима от своего источника, ее осуществление возможно только в присутствии производителя (сама по себе услуга не существует).
3. Непостоянство качества. Качество услуг колеблется в широких пределах от их производителей, а также от времени и места их оказания.
4. Несохраняемость. Услугу невозможно хранить для последующей продажи или использования (у несохраняемости две стороны: 1- если клиент приобрел абонемент, но пропустил занятия, то он теряет возможность пользования услугами тренера, поскольку услуга была оказана в отсутствие потребителя; 2-

связана с естественным забыванием человеком получаемой информации, умений и навыков, потерей физической формы).

5.2 Спортивный менеджмент - это управление физкультурно-спортивной организацией в рыночных условиях.

Основными функциями деятельности спортивных менеджеров является:

- организация работы
- планирование работы
- контроль
- мотивация персонала

Целью спортивного менеджмента является осуществление спортивных услуг. Каждая физкультурно-спортивная организация представляет собой сложную систему. Основные элементы этой системы - субъект и объект управления.

Субъект управления - это кто управляет организацией.

Объект управления - на что направлено управление.

Функции спортивного менеджмента делятся на две части:

1 - функции тренера как менеджера

- осуществление учебно-тренировочного процесса
- проведение соревнований и сборов
- материально-техническое обеспечение
- набор и тестирование в группах
- руководство младшими тренерами
- осуществление представительства и др.

2 - функции всей отрасли по отношению к стране

- физическое воспитание молодежи
- физкультурно-спортивная работа с населением
- подготовка спортсменов
- подготовка спортивного резерва
- проведение соревнований и зрелищ
- научное и программно-методическое обеспечение
- подготовка кадров и повышение их квалификации
- финансовый менеджмент и спонсорство
- маркетинг физкультуры и спорта
- менеджмент спортивных сооружений
- выпуск спортивных товаров
- осуществление международных связей в сфере физкультуры и спорта

5.3 Право - это воздействие государства на социально-педагогические и экономические отношения в сфере физкультуры и спорта.

Правовые задачи физкультуры и спорта определены в законодательстве РФ:

- всестороннее развитие человека
- утверждение здорового образа жизни
- формирование потребностей в физическом совершенстве человека
- создание условий для занятий физкультурой и спортом
- организация профессиональной подготовки

Права граждан по физкультуре и спорту:

- РФ финансирует занятия по физкультуре и спорту в соответствии с научной программой;
- РФ разрабатывает программы физического воспитания, их контроль и реализацию;
- развивает физкультурно-спортивную индустрию;
- организует подготовку и переподготовку кадров;
- осуществляет правовую защиту граждан в области физкультуры и спорта;
- поощряет стремление граждан быть здоровыми;
- осуществляет правовое регулирование туристической деятельности.

Практическое выражение права заключается в юридических актах. Все юридическое законодательство формируется в систему, состоящую из:

- 1 - нормативные акты органов государственного управления;
- 2 - постановления и решения федеральных органов;
- 3 - законы и акты субъектов РФ;
- 4 - нормативные акты местных органов власти.

5.4 Типология спортивных организаций:

1. По форме собственности

- государственные
- частные
- муниципальные

2. По прибыли

- коммерческие
- некоммерческие

3. По задачам физкультурной направленности

- ДЮСШ и КФП (клубы физкультурной подготовки)
- спортивные клубы при предприятиях, учебных заведениях и территориальные
- Клубы Профессионального Спорта
- стадионы и спорткомплексы
- кафедры физвоспитания в ВУЗах и техникумах
- физкультурно-оздоровительные центры
- высшие и средние учебные заведения по физкультуре и спорту
- федерации по видам спорта
- ГосКомитет по физкультуре и спорту
- Олимпийский Комитет России
- фонды
- негосударственные образовательные учреждения.

5.5 Метод - есть способ воздействия руководителя на подчиненного. В практике физкультуры и спорта следующие методы:

1. Экономические методы (материальное воздействие)

- метод дифференцирования заработной платы осуществляется в соответствии с принятой в РФ тарифной сеткой;
- нормативно-экономический метод;
- метод прямого целевого финансирования

2. Организационно-правовые методы (административное воздействие)

- регламентированное воздействие;
- дисциплинарное воздействие;
- распорядительное воздействие

3. Социально-психологические методы

- материальная мотивация;
- властная мотивация;
- трудовое воспитание;
- убеждение, одобрение

4. Комплексный метод

Управленческое решение

1. Управленческое решение и подходы к его принятию

2. Классификация управленческих решений

3. Этапы принятия решения

4. Коммуникативный вопрос

5. Совершенствование коммуникативных связей.

1. Решение – есть результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу или к необходимым действиям.

Управленческое решение отличается от обычного тем, что оно направлено на координацию действий сотрудников для достижения цели.

Управленческое решение - представляет собой творческий акт субъекта управления (руководителя), определяющий программу деятельности физкультурно-спортивной организации по эффективному разрешению возникшей проблемы на основе знания объективных законов функционирования объекта управления и анализа информации о его состоянии.

Понятие «управленческое решение» многозначно и используется для обозначения:

- процесса, протекающего во времени и осуществляемого в несколько этапов (поиск и анализ необходимой информации, разработка, согласование, принятие, утверждение и реализация управленческого решения)

- явления (результата, акта выбора), проявляющегося в разнообразных формах (закон, указ, постановление, распоряжение, приказ, план и т.д.)

Сущность управленческого решения и как процесса, и как явления характеризуется различными аспектами, соответствующими разнообразным граням деятельности физкультурно-спортивной организации:

- **экономический**: проявляется в том, что на его разработку и реализацию требуются определенные финансовые, материальные и пр. ресурсы; с другой стороны в том, что от реализации эффективного решения ожидается прямой доход или выгода, а ошибочное решение может привести к убыткам;
- **организационный**: к разработке, принятию и реализации решения привлекается не только персонал физкультурно-спортивной организации, но и в необходимых случаях «сторонние» организации, отдельные эксперты, консультанты и т.д.;
- **правовой** аспект связан с необходимостью неукоснительного соблюдения действующего законодательства, а также подзаконных актов (устав физкультурно-

спортивной организации), нарушение которого может привести к отмене решения, к несению соответствующего вида ответственности;

- **социальный** аспект заложен в механизме воздействия решения на персонал физкультурно-спортивной организации для согласования коллективных действий и проявляется, прежде всего, в цели, которая должна быть ориентирована на создание комфортной среды жизнедеятельности, всестороннее развитие личности сотрудников и др.;
- **технологический** аспект характеризует необходимость обеспечения исполнителей информационными средствами, техническими ресурсами и т.п. для разработки и реализации решения.

В практике при принятии решений различают:

- 1 - запрограммированное решение - имеет определенные критерии для своего принятия, критерий должен быть выполнен обязательно;
- 2 - незапрограммированное решение - не имеет критерия, решение принимает руководитель.

Подходы к принятию решения:

- 1 – интуитивно (принимающий не знает, почему он принимает такое решение);
- 2 - решение, основанное на прошлом опыте - суждение;
- 3 - рациональный подход на основе научно-исследовательских данных.

2. Классификация управленческих решений:

- По функциональной направленности:

- *планирующие*
- *организующие*
- *активизирующие*
- *координирующие*
- *контролирующие*

- По субъекту принятия:

- *индивидуальные* (единоличное решение руководителя)
- *коллегиальные* (решение коллегиального органа управления, например, педагогического совета)
- *коллективные* (решение трудового коллектива физкультурно-спортивной организации, собрания акционеров)

- По причинам возникновения:

- *инициативные* (самостоятельные творческие решения в дополнение к решениям вышестоящих руководителей или организаций)
- по *предписанию* (решения в связи с необходимостью выполнения указаний вышестоящих руководителей или организаций)
- *ситуационные* (решения в связи с событиями, нарушающими деятельность физкультурно-спортивной организации)
- *программные* (решения по реализации отдельных направлений, разделов и т.п. ранее утвержденных программ или проектов)
- *сезонные* (решения в связи с определенными «календарными» датами)

- По способу фиксации:

- *устные*
- *письменные*

- По масштабам воздействия:
 - *общие* (например, в отношении деятельности физкультурно-спортивной организации в целом)
 - *частные* (в отношении деятельности подразделения физкультурно-спортивной организации)
- По степени регламентации:
 - *регламентирующие* (решения, полностью исключающие самостоятельность исполнителей)
 - *ориентирующие* (решения, определяющие основные моменты деятельности и допускающие проявление самостоятельности)
 - *рекомендательные* (решения, предоставляющие исполнителям широкий выбор конкретных путей и средств решения поставленной задачи, а также предполагающие проявление инициативы)
- По времени действия:
 - *долгосрочные* (определение стратегии деятельности физкультурно-спортивной организации; разработка перспективных планов, например, целевых программ и т.п.)
 - *среднесрочные* (определение тактики деятельности физкультурно-спортивной организации; разработка годовых планов и т.п.)
 - *краткосрочные* (оперативное решение текущих задач, например, решение вопросов организации проведения спортивного мероприятия и т.п.)
- По направлению воздействия:
 - *внутренние* (регулируют проблемы функционирования и развития физкультурно-спортивной организации, ее подразделений и персонала)
 - *внешние* (координируют взаимоотношения с вышестоящими организациями, со «сторонними» организациями и т.д.)
- По степени определенности:
 - *детерминированные* (решения принимаются в условиях определенности, при наличии необходимой и достаточной информации)
 - *вероятностные* (решения принимаются в условиях риска в связи с недостаточностью информации)
 - *неопределенные* (решения принимаются в условиях неопределенности, т.е. при отсутствии необходимой и достаточной информации)
- По характеру творчества:
 - *рутинные* (решения вырабатываются по известной программе, в которой необходимо учесть только незначительные особенности ситуации)
 - *селективные* (решения вырабатываются с использованием инициативы и творчества в ограниченных пределах)
 - *адаптационные* (при выработке решения необходимо использовать нестандартный подход с учетом предшествующего опыта)
 - *инновационные* (необходима выработка и принятие неординарного решения, содержащего нововведение)

3. Для эффективного принятия решения нужно следовать следующим этапам:

1. Диагностика - цели, проблемы, среда, возможности; основное в использовании ресурсов является принятие реактивного или активного решения. Реактивное - проблема полностью не может быть решена; активное - конечная цель решается.

2. Формулировка ограничений и критерий. Ограничения бывают общие и частные. Общие - недостаток ресурсов, работников, ограниченные технологии; частные - сужение полномочий подчиненных. Критерий - стандарты, по которым оцениваются варианты.

3. Выявление альтернатив.

4. Выбор альтернатив.

Факторы, определяющие принятие решения:

- личностные оценки руководителя
- среда принятия решения
- время принятия решения

Процесс разработки управленческого решения

Подготовка управленческого решения:

1. Выявление и анализ проблемной ситуации (анализируется исходная информация о состоянии объекта управления и внешней среды, определяются стратегические направления решения выявленной проблемы для последующего формирования целей)
2. Формирование цели.
3. Выявление полного перечня вариантов решения проблемы (разрабатывается как можно более полный спектр вариантов достижения цели).
4. Выбор допустимых (реальных в конкретной ситуации) вариантов решения проблемы.
5. Предварительный выбор лучшего варианта решения проблемы.

Принятие управленческого решения:

6. Оценка реально применимых и лучшего варианта решения проблемы со стороны лица (органа), принимающего решение (комплексный анализ лицом, принимающим решение, накопленной информации, изучение заключений специалистов с использованием собственного опыта и интуиции руководителя).
7. Экспериментальная проверка допустимых вариантов решения проблемы.
8. Выбор лучшего варианта решения проблемы.

Реализация управленческого решения:

9. Определение этапов, сроков и исполнителей принятого решения (разрабатывается план реализации управленческого решения, в котором намечаются мероприятия и последовательность их выполнения, сроки, исполнители).
10. Обеспечение работ по реализации решения.
11. Контроль за реализацией решения.

4. Коммуникативный процесс - обмен информации между двумя и более людьми. Для управленческого решения это основной процесс. Уровни организации:

- между организациями
- между отделами
- руководитель - подчиненный
- неформальная коммуникация - канал распространения слухов:
 - сокращения
 - меры наказания за опоздания

- изменения в организации
- повышения и перемещения
- спор двух руководителей
- свидания после работы

Преграды к эффективной коммуникации:

- восприятие только части информации
- личные суждения
- эмоциональное состояние
- конфликт между подчиненным и руководителем
- климат коллектива

5. Совершенствование - руководитель может управлять потоком информации. Для этого необходимо:

- встречи с каждым подчиненным
- планирование контроля
- обсуждение стратегических планов
- перемещение кадров
- сбор предложений.

Организационно-правовые формы физкультурно-спортивной организации

Деятельность коммерческих и некоммерческих физкультурно-спортивных организаций в соответствии с действующим законодательством может осуществляться в различных организационно-правовых формах:

I. Коммерческие организации

1. Хозяйственные товарищества
 - 1.1 Полное товарищество
 - 1.2 Товарищество на вере (коммандитное общество)
2. Хозяйственные общества
 - 2.1 Общество с ограниченной ответственностью (ООО)
 - 2.2 Общество с дополнительной ответственностью
3. Акционерные общества
 - 1.1 Открытое акционерное общество (ОАО)
 - 1.2 Закрытое акционерное общество (ЗАО)
4. Производственный кооператив
5. Государственные и муниципальные унитарные предприятия
 - 5.1 Унитарное предприятие, основанное на праве хозяйственного ведения
 - 5.2 Унитарное предприятие, основанное на праве оперативного управления

II. Некоммерческие организации

1. Потребительский кооператив
2. Общественные и религиозные организации (объединения)
3. Фонды
4. Государственная корпорация
5. некоммерческие партнерства
6. Учреждения
7. Автономная некоммерческая организация
8. Объединения юридических лиц (ассоциации и союзы).

Таблица 1. Структура организационно-правовых форм, предусмотренных ГК РФ

Наименование ОПФ	Краткое наименование	Определение
Коммерческие организации		Организации, основная цель которых — получение прибыли и распределение её между участниками
Хозяйственные товарищества		Коммерческие организации, в которых вклады в складочный капитал разделены на доли учредителей
Полное товарищество	ПТ	Товарищество, участники которого (полные товарищи) от имени товарищества занимаются предпринимательской деятельностью и несут ответственность по его обязательствам не только своими вкладами в складочный капитал ПТ, но и принадлежащим им имуществом
Товарищество на вере	ТНВ	Товарищество, в котором наряду с полными товарищами имеется хотя бы один участник другого типа — вкладчик (коммандитист), который не участвует в предпринимательской деятельности и несет риск лишь в пределах своего вклада в складочный капитал ТНВ
Хозяйственные общества		Коммерческие организации, в которых вклады в уставный капитал разделены на доли учредителей
Общество с ограниченной ответственностью	ООО	Хозяйственное общество, участники которого не отвечают по его обязательствам и несут риск лишь в пределах своих вкладов в уставный капитал ООО
Общество с дополнительной ответственностью	ОДО	Хозяйственное общество, участники которого солидарно несут субсидиарную (полную) ответственность по его обязательствам своим имуществом в одинаковом для всех кратном размере к стоимости их вкладов в уставный капитал ОДО
Открытое акционерное общество	ОАО	Хозяйственное общество, уставный капитал которого разделен на определенное число акций, владельцы которых могут отчуждать принадлежащую им часть без согласия других акционеров. Акционеры несут риск лишь в пределах стоимости принадлежащих им акций
Закрытое акционерное общество	ЗАО	Акционерное общество, акции которого распределяются только среди его учредителей или иного заранее определенного круга лиц. Акционеры ЗАО имеют преимущественное право приобретения акций, продаваемых другими его акционерами. Акционеры несут риск лишь в пределах стоимости принадлежащих им акций
Дочернее хозяйственное общество* (подвид хозяйственного общества, а не ОПФ)	ДХО	Хозяйственное общество признается дочерним, если принимаемые им решения в силу того или иного обстоятельства определяются другим хозяйственным обществом или товариществом (преобладающего участия в уставном капитале, согласно договору или иным образом)
Зависимое хозяйственное общество* (подвид хозяйственного общества, а не ОПФ)	ЗХО	Хозяйственное общество признается зависимым, если другое общество имеет более 20 % голосующих акций акционерного общества или более 20 % Уставного капитала общества с ограниченной ответственностью (ООО)

Производственные кооперативы		Добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности, основанной на личном трудовом участии и объединении его членами имущественных паевых взносов (в паевой фонд кооператива)
Сельскохозяйственная артель (колхоз)	СПК	Кооператив, созданный для производства сельхозпродукции. Предусматривает 2 вида членства: член кооператива (работает в кооперативе и имеет право голоса); ассоциированный член (имеет право голоса лишь в отдельных, предусмотренных законом случаях)
Рыболовецкая артель (колхоз)	РПК	Кооператив, созданный для производства рыбной продукции. Предусматривает 2 вида членства: член кооператива (работает в кооперативе и имеет право голоса); ассоциированный член (правом голоса наделяется лишь в отдельных, предусмотренных законом случаях)
Кооперативное хозяйство (коопхоз)	СКХ	Кооператив, созданный главами КФХ и (или) гражданами, ведущими личные подсобные хозяйства, для совместной деятельности по производству сельхозпродукции, основанной на личном трудовом участии и объединении их имущественных паевых взносов (земельные участки КФХ и ЛПХ остаются в их собственности)
Унитарные предприятия		Унитарным признается предприятие, не наделенное правом собственности на закрепленное за ним собственником имущество. Унитарными могут быть только государственные и муниципальные предприятия
Государственное (казенное) предприятие	ГКП	Унитарное предприятие, основанное на праве оперативного управления и созданное на базе имущества, находящегося в федеральной (государственной) собственности. Казенное предприятие создается по решению Правительства Российской Федерации
Муниципальное предприятие	МП	Унитарное предприятие, основанное на праве хозяйственного ведения и созданное на базе государственной или муниципальной собственности. Создается по решению уполномоченного на то государственного органа или органа местного самоуправления
Крестьянское (фермерское) хозяйство* (не является ОПФ)	КФХ	Правовая форма организации сельхозпроизводства, глава которой с момента её государственной регистрации признается индивидуальным предпринимателем, наделяется правом принятия всех решений по управлению ею, несет полную ответственность по её обязательствам. В рамках КФХ его члены объединяют свое имущество, принимают участие в его деятельности личным трудом. По обязательствам КФХ его члены несут ответственность в пределах своих вкладов
Некоммерческие организации		Организации, не преследующие цель получения прибыли и не распределяющие полученную прибыль между участниками
Потребительский кооператив	ПК	Добровольное объединение граждан и юридических лиц на основе членства с целью удовлетворения материальных и иных потребностей участников, осуществляемое путем объединения его членами имущественных паевых взносов. Предусматривает 2 вида членства: член кооператива (с правом голоса); ассоциированный член (имеет право голоса лишь в

		отдельных, предусмотренных законом случаях)
Общественные и религиозные организации		Добровольное объединение граждан на основе общности интересов для удовлетворения духовных или иных нематериальных потребностей. Вправе осуществлять предпринимательскую деятельность лишь для достижения целей организации. Участники не сохраняют право собственности на переданное организации имущество
Фонды		Организация, не имеющая членства, учрежденная гражданами и (или) юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов, преследующая социальные, благотворительные, культурные, образовательные или иные общественно полезные цели. Вправе заниматься предпринимательской деятельностью для реализации своих целей (в том числе путем создания хозяйственных обществ и участия в них)
Учреждения		Организация, созданная собственником для осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера и финансируемая им полностью или частично
Объединения юридических лиц		Ассоциации (союзы), созданные юридическими лицами в целях координации предпринимательской деятельности и защиты своих имущественных интересов. Члены ассоциации сохраняют свою самостоятельность и права юридического лица

* В качестве минимума подразумевается физическое и (или) юридическое лицо.

Структура менеджмента физкультурно-спортивной организации

Организационная структура менеджмента представляет собой совокупность определенным образом взаимосвязанных звеньев (подразделений, должностей и др.) физкультурно-спортивной организации, обеспечивающих эффективную реализацию функций управления.

К организационной структуре менеджмента предъявляются следующие основные требования: минимальное количество управленческих звеньев, устранение элементов дублирования в работе структурных подразделений, оперативность и гибкость в работе и др.

В настоящее время физкультурно-спортивные организации в зависимости от специфики (размеры, вид и форма собственности, организационно-правовая форма и т.д.) создаются и функционируют с использованием различных организационных структур менеджмента.

1. Строго линейная организационная структура основывается на отношениях «руководство - подчинение» и отражает самую общую ступень разделения управленческого труда - на отдачу приказов, распоряжений, указаний и на их безусловное исполнение.
2. Строго функциональная организационная структура характеризуется такой взаимосвязью, когда между высшим и последующими уровнями менеджмента отсутствуют линейные отношения единоначального распорядительства, а формируются лишь перекрестные функциональные связи.
3. Линейно-штабная организационная структура связана с выделением исполнителей так называемых штабных функций при руководителях. В таких структурах штабные

подразделения и отдельные исполнители подчиняются только своему вышестоящему менеджеру; никаких других отношений формально не допускается.

4. Линейно-функциональная организационная структура характеризуется тем, что общее распоряительство ресурсами входит в полномочия линейных менеджеров, а управление процессами достижения поставленных целей в рамках выделенных ресурсов возлагается на менеджеров функциональных подразделений.

Программно-целевые организационные структуры формируются в случае участия физкультурно-спортивной организации в многообразных межотраслевых и межфункциональных взаимодействиях. Наиболее типичными являются централизованные (характеризуется полным подчинением всех основных участников программы единому органу линейного руководства) и координационные (связаны с созданием специальных координационных органов и перераспределением функций менеджмента).

Учредительные документы физкультурно-спортивной организации

Физкультурно-спортивная организация как юридическое лицо создается и функционирует на основании таких учредительных документов, как:

- учредительный договор (полное товарищество; товарищество на вере);
- устав (общество с ограниченной ответственностью и общество с дополнительной ответственностью, учрежденные одним лицом; акционерное общество; производственный кооператив; унитарное предприятие; общественная организация; фонд; некоммерческое партнерство; учреждение; автономная некоммерческая организация);
- учредительный договор и устав (общество с ограниченной ответственностью; общество с дополнительной ответственностью; объединения юридических лиц - ассоциации и союзы).

Учредительный договор заключается, а устав утверждается учредителями физкультурно-спортивной организации.

В учредительных документах физкультурно-спортивной организации должны определяться: ее наименование, место нахождения, порядок управления деятельностью, а также содержаться другие сведения, предусмотренные законом для организаций определенного вида. В учредительных документах некоммерческих, а также некоторых видов коммерческих (унитарное предприятие и др.) физкультурно-спортивной организации должны быть определены предмет и цели.

Технология создания физкультурно-спортивной организации

Технология создания физкультурно-спортивной организации можно определить как систему формализованных (с помощью нормативно-правовых актов различного уровня и характера) процедур и операций организационного (созидательного) характера, выполняемых учредителями, руководителями и сотрудниками в определенной последовательности с использованием утвержденных форм документов.

Операция рассматривается как законченное целесообразное действие, направленное на выполнение определенной задачи организованного, экономического, социального или другого характера.

Процедура представляет собой систему последовательно реализуемых правил о выполнении в определенном порядке различных операций, приводящих к решению задач, стоящих перед управляющей системой.

Технология создания физкультурно-спортивной организации, как и любая другая управленческая технология, характеризуется процессами движения и обработки информации, которая придает официальный характер статусу, направлениям деятельности организации и действиям ее сотрудников, а документам - юридическую силу.

Основные процедуры:

1. Выбор организационно-правовой формы

- будет создаваемая физкультурно-спортивная организация коммерческой или некоммерческой
- в какой конкретно организационно-правовой форме будет создана физкультурно-спортивная организация
- будет или нет физкультурно-спортивная организация

2. Институционализация.

Институционализация предполагает: 1- учреждение каких-либо новых общественных институтов, т.е. организацию общественной деятельности и социальных отношений, воплощающую в себе нормы экономической, политической, правовой, нравственной и т.п. жизни общества; 2- правовое и организационное закрепление тех или иных общественных отношений.

- формирование группы учредителей
- разработка устава
- проведение общего собрания учредителей
- государственная регистрация
- изготовление печати
- постановка на учет в органе государственной статистики
- постановка на учет в налоговом органе
- постановка на учет во внебюджетных фондах (Фонд обязательного медицинского страхования РФ, Пенсионный фонд РФ, Фонд социального страхования РФ, Фонд занятости РФ)

- открытие расчетного счета

3. Лицензирование деятельности физкультурно-спортивной организации

- получение заключения органа Санэпиднадзора
- получение заключения Госпожнадзора
- получение заключения отдела экспертизы, предлицензионной подготовки и сертификации физкультурно-оздоровительных и спортивных услуг Комитета физической культуры и спорта Правительства Москвы.
- получение лицензии на осуществление деятельности по оказанию физкультурно-оздоровительных и спортивных услуг.

4. Вспомогательные, к которым относятся порядок финансирования деятельности физкультурно-спортивной организации, обеспечение ее функционирования необходимым инвентарем и оборудованием, кадрами и некоторые другие.

Отличительной особенностью вспомогательных процедур является менее жесткая регламентация их выполнения.

Бизнес-план физкультурно-спортивной организации

Бизнес-план – это краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемой деятельности физкультурно-спортивной организации.

Основная цель разработки бизнес-плана заключается в планировании хозяйственной и иной деятельности физкультурно-спортивной организации на ближайший и отдаленный периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов для организации работы.

Цель составления бизнес-плана конкретизируется, как правило, в следующих типовых задачах:

- определить конкретные направления деятельности, целевые рынки и место организации на этих рынках;
- сформулировать долговременные и краткосрочные цели, стратегию и тактику их достижения;
- выбрать ассортимент (номенклатуру) и определить основные показатели товаров или услуг, которые будут предлагаться потребителям;
- оценить соответствие кадрового состава и условий мотивации труда, материальных и финансовых ресурсов организации сформулированным целям;
- определить маркетинговые мероприятия по изучению рынка, каналов сбыта, продвижению производимой продукции к потребителям, ценообразованию и т.п.;
- предусмотреть факторы, которые могут негативно повлиять на процесс реализации бизнес-плана и др.

При разработке бизнес-плана необходимо придерживаться следующих принципов.

Планирование должно быть:

- гибким, предусматривающим мероприятия, способствующие постоянной адаптации к требованиям внешней среды, в которой функционирует организация;
- непрерывным, «скользящим», т.е., реализовав один бизнес-план, необходимо переходить к разработке другого на следующий период времени с новыми целями и задачами;
- комплексным, предусматривающим систему разнообразных и разнохарактерных мероприятий, позволяющих достичь сформулированной цели и задач;
- творческим, предполагающим, в частности, неоднократную проработку отдельных разделов бизнес-плана с учетом различных обстоятельств;
- многовариантным, учитывающим структуру производимого продукта и другие специфические аспекты деятельности организации;
- адекватным, взвешенно оценивающим возможности организации в достижении поставленной цели и задач.

Структура бизнес-плана

Наиболее полная структура бизнес-плана включает следующие разделы:

1. Концепция бизнеса (резюме).
2. Виды товаров/услуг.
3. Рынки сбыта товаров/услуг.
4. Конкуренция на рынках сбыта товаров/услуг.
5. План маркетинга.
6. План производства.
7. Организационный план.
8. Правовое обеспечение деятельности организации.
9. Оценка риска и страхование.

10. Финансовый план.

В зависимости от специфики физкультурно-спортивной организации, объекта бизнеса и конкретных обстоятельств структура бизнес-плана может изменяться: различные разделы могут быть объединены (например, 3 и 4; 7 и 8); может быть изменена последовательность их представления; отдельные разделы могут быть исключены из бизнес-плана как нехарактерные (например, раздел «План производства» для управленческих физкультурно-спортивных организаций) и т.д.

Генеральный и функциональный менеджмент физкультурно-спортивной организации

Наряду с общим («генеральным») менеджментом выделяют так называемый **функциональный** менеджмент.

Охарактеризуем кратко основные функциональные разновидности менеджмента в физической культуре и спорте, которые в своей взаимосвязанной совокупности представляют систему.

Стратегический менеджмент представляет собой управленческую деятельность, состоящую в выборе сферы и системы действий по достижению долгосрочных целей физкультурно-спортивной организации с учетом постоянно меняющихся условий внешней среды

Стратегический менеджмент, несмотря на то, что в его основе лежит такая основная функция управления, как планирование, не является ни четко определенным образом действий, ни тем более конкретным планом. Его сущность составляет концепция деятельности физкультурно-спортивной организации в конкретных условиях. В связи с этим стратегический менеджмент есть область деятельности высшего руководства физкультурно-спортивной организации.

Программный (проектный) менеджмент представляет собой деятельность по управлению не постоянными, а временными объектами, в качестве которых выступают отдельные программы, проекты и т.п. или их совокупность.

Выделение программного (проектного) менеджмента как специфической функциональной разновидности менеджмента связано с необходимостью достаточно быстрой и эффективной адаптации деятельности физкультурно-спортивной организации к условиям постоянно изменяющейся внешней среды. В связи с этим для решения возникающих проблем формируются специальные (временные) коллективы, отвечающие за разработку и реализацию соответствующей программы или проекта.

Организационный менеджмент представляет собой управленческую деятельность, базирующуюся на общеорганизационных принципах и направленную на реализацию такой основной функции управления, как функция «организация».

Деятельность в рамках организационного менеджмента включает в себя проектирование, создание и совершенствование организационных структур; четкое разграничение функций; распределение организационных задач, обязанностей, прав и ответственности структурных подразделений физкультурно-спортивной организации и отдельных исполнителей; установление взаимосвязей между ними; строгое соблюдение установленных правил организационного поведения, принятия управленческих решений и др.

Персонал-менеджмент представляет собой управленческую деятельность, включающую совокупность мероприятий, направленных на оптимальное

формирование трудового коллектива физкультурно-спортивной организации и наиболее полное использование его способностей в производственном процессе. В качестве основных элементов деятельности в рамках персонал-менеджмента необходимо рассматривать политику подбора и найма персонала, обеспечение его профессиональной карьеры, мотивацию сотрудников, формирование корпоративной культуры, управление конфликтами и т.д.

Инновационный менеджмент представляет собой деятельность по управлению инновационными процессами в физкультурно-спортивной организации.

В соответствии с международными стандартами инновация рассматривается как конечный результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде нового (усовершенствованного) продукта или технологического процесса либо в новом подходе к предоставлению социально-культурных услуг.

Риск-менеджмент представляет собой деятельность по оценке рисков, которые могут возникнуть в работе физкультурно-спортивной организации, и управлению ими.

Риск-менеджмент характеризует управленческую деятельность в условиях неопределенности, основой которой являются все более непредсказуемые изменения рынка. Обычно риск-менеджмент связывают с экономическими отношениями между хозяйствующими субъектами в связи с рискованными вложениями капитала.

Однако риск-менеджмент только этими вопросами не ограничивается. Риск-менеджмент физкультурно-спортивной организации является деятельностью, направленная на предотвращение потерь, в системе которых выделяют:

- материальные потери, которые могут проявляться в прямых потерях оборудования, имущества, продукции, сырья, энергии;
- трудовые потери, представляющие потери рабочего времени, названные непредвиденными обстоятельствами;
- финансовые потери, связанные с прямым денежным ущербом в связи с непредусмотренными платежами, выплатой штрафов, уплатой дополнительных налогов и т.п.;
- временные потери, характеризующие более медленное протекание деятельности по сравнению с запланированной;
- специальные виды потерь, которые могут быть связаны с нанесением ущерба здоровью и жизни людей, окружающей среде, престижу физкультурно-спортивной организации и др.

Финансовый менеджмент представляет собой вид деятельности, направленной на управление финансово-хозяйственным функционированием физкультурно-спортивной организации.

Главная задача финансового менеджмента заключается в обеспечении наиболее эффективного движения финансовых ресурсов между физкультурно-спортивной организацией и источниками ее финансирования, как внешними, так и внутренними.

Классификация клубов физической культуры и спорта

По типам:

- детско-подростковые клубы физической культуры и спорта (с 8 лет);
- подростковые клубы физической культуры и спорта (с 14 лет);
- юношеские клубы физической культуры и спорта (с 18 лет).

По видам:

- физкультурно-спортивные клубы, организующие физкультурно-оздоровительные мероприятия в режиме учебного дня, работу физкультурно-оздоровительных групп и спортивных секций во внеучебное время, массовые физкультурно-спортивные и агитационно-пропагандистские мероприятия во внеучебное время, в том числе в выходные и праздничные дни;
- спортивные клубы, основным направлением деятельности которых является организация спортивной работы во внеучебное время по одному или нескольким видам спорта;
- спортивно-технические клубы, которые призваны организовывать работу по спортивно-техническим и военно-прикладным видам спорта.

Основные функции Олимпийского комитета России

В соответствии со ст.11 Федерального закона Российской Федерации от 4 декабря 2007г. N 329-ФЗ "О физической культуре и спорте в Российской Федерации" Олимпийский комитет России:

- 1) пропагандирует в Российской Федерации принципы олимпийского движения, способствует развитию спорта высших достижений и массового спорта;
 - 2) представляет в соответствии с Олимпийской хартией Международного олимпийского комитета Российскую Федерацию на Олимпийских играх и других международных спортивных мероприятиях, проводимых под патронажем Международного олимпийского комитета;
 - 3) утверждает состав олимпийской делегации Российской Федерации и направляет ее для участия в Олимпийских играх и других международных спортивных мероприятиях, проводимых под патронажем Международного олимпийского комитета;
 - 4) обеспечивает спортивную экипировку, проезд, проживание и страхование членов олимпийской делегации Российской Федерации на Олимпийских играх и других международных спортивных мероприятиях, проводимых под патронажем Международного олимпийского комитета;
 - 5) утверждает официальную спортивную форму и спортивную экипировку членов олимпийской делегации Российской Федерации;
 - 6) участвует в разработке и осуществлении мер, направленных на обеспечение необходимого уровня подготовки российских спортсменов для участия в Олимпийских играх и других международных спортивных мероприятиях, проводимых под патронажем Международного олимпийского комитета;
 - 7) определяет город Российской Федерации, который вправе подать в Международный олимпийский комитет заявку на проведение Олимпийских игр;
 - 8) осуществляет иные права в соответствии с Олимпийской хартией Международного олимпийского комитета и своим уставом, в том числе право на участие в обеспечении подготовки российских спортсменов для участия в Олимпийских играх и других международных спортивных мероприятиях, проводимых под патронажем Международного олимпийского комитета.
- Законодательно определенная компетенция Олимпийского комитета России уточняется и конкретизируется в его Уставе, который предусматривает решение этим общественным органом управления следующих основных задач:
- пропаганда среди населения России основополагающих принципов олимпизма;

- распространение знаний об олимпизме, олимпийском движении и Олимпийских играх в учреждениях образования;
- содействие созданию учреждений, деятельность которых направлена на развитие олимпийского образования;
- поддержка олимпийских академий, олимпийских музеев, а также культурных программ, связанных с олимпийским движением;
- содействие развитию массового спорта, народных игр и национальных видов спорта;
- реализация культурно-воспитательного потенциала спорта и связанных с ним нравственных, эстетических и других гуманистических ценностей;
- реализация мероприятий по программе «Олимпийская солидарность»;
- содействие и организации занятий физической культурой и спортом среди инвалидов;
- осуществление мер по обеспечению подготовки и успешного выступления сборных команд России на Олимпийских играх;
- защита интересов спортсменов, тренеров, спортивных судей, ветеранов физической культуры и спорта;
- создание и поддержка фондов и благотворительных организаций в пользу массового спорта и спорта высших достижений;
- борьба с применением допинга и другими негативными явлениями в спорте и др.

Конституционные, кодификационные и текущие акты в сфере ФКС

Система нормативно-правовых актов представляет собой документы государственного образца, которые создаются и выполняются на нескольких уровнях.

1. Основной уровень - *законодательные акты Российской Федерации*. Бывают трех типов:

- *Конституционные* - это документы, основанные на конституции РФ (Например: ст.41- финансирование федеральных программ, укрепляющих здоровье и поощряющих развитие физической культуры и спорта; ст.72- общие вопросы воспитания молодежи, совместно с наукой, культурой и физической культурой и спортом.)

- *Кодификационные*- это нормы, регулирующие определенные вопросы (Например: Уголовный Кодекс ст.184- запрещается подкупать участников соревнований; Гражданский Кодекс содержит правила создания физкультурно-спортивной организации и т.д.)

- *Текущие* - о федеральном бюджете, об основе туристской деятельности, о лицензировании, об образовании и т.д.

2. *Законодательные акты субъектов Российской Федерации* - распоряжения и постановления, а также указы президента. Бывают нормативные и индивидуальные.

Распоряжения и постановления рассматриваются как управленческие решения (Например: постановления о мерах поддержки; распоряжения о создании Госкомспорта; указ президента - игорный бизнес, лотереи и т.д.; индивидуальные указы - о награждении). Все управленческие решения действуют до принятия следующего акта, либо до истечения указанного срока.

Тестовая оценка сотрудника

1. Тест на определение профессиональных склонностей
2. Подчерк и характер

1. Для того, чтобы оценить склонности сотрудника, необходимо провести наблюдения за его повседневной работой. Оценивать:

- результат его работы;
- его отношение к окружению;
- сотрудника в нестандартных ситуациях;
- его отношение к общественной работе;
- его профессиональные знания.

Кроме наблюдений существуют специализированные тесты, которые помогают руководителю оценить подчиненного. Тесты бывают общенаучные, очень частные, конкретные.

В РФ тестирование только начинает делать первые шаги. Наиболее развитая часть по тестированию- США, особенно по двум вопросам: военное дело и техническое производство;

- в Англии: все обучение;
- во Франции: обучение начальной школы и дошкольников;
- в РФ: тесты приобретают значение сразу во всех направлениях.

Пример теста. Все сотрудники по профессиям делятся на 5 категорий:

1- «человек-природа» (географ, метеоролог, ботаник, биолог);

2- «человек-техника» (инженер, сталевар);

3- «человек-знаковая система» (программист, информатист, лингвист);

4- «человек-искусство» (архитектор, артист);

5-«человек-человек» (учитель, врач).

Оценка профессиональных склонностей

№ п/п	Программа самооценки	Типы профессий				
		1	2	3	4	5
1	Легко знакомлюсь с людьми					1
2	Охотно и подолгу что-нибудь мастерю		1			
3	Охотно хожу в музеи и театры				1	
4	Ухаживаю за растениями и животными	1				
5	Охотно и подолгу вычисляю и черчу			1		
6	Охотно общаюсь со сверстниками и помогаю им					1
7	Помогаю ухаживать за растениями и животными	1				
8	Обычно делаю мало ошибок в письменных работах			1		
9	Мои поделки вызывают интерес		2			
10	Многие считают, что у меня есть художественные способности				2	
11	Охотно читаю о растениях и животных	1				
12	Активно участвую в художественной самодеятельности				1	

13	Охотно читаю об устройстве машин и приборов		1			
14	Охотно и подолгу могу решать задачи, кроссворды, головоломки			3		
15	Легко улаживаю разногласия между сверстниками и младшими					2
16	Есть способности к работе с механикой		2			
17	Мое художественное творчество одобряют				2	
18	Есть способности к работе с растениями и животными	2				
19	Считают, что мне удастся ясно излагать мысли в письменной форме			2		
20	Почти никогда не ссорюсь					1
21	Мои поделки одобряют незнакомые люди		1			
22	Без особого труда усваиваю незнакомые или иностранные слова			1		
23	Мне часто случается помогать незнакомым людям					2
24	Подолгу могу заниматься художественным творчеством				1	
25	Ухаживаю за растениями и животными, стараюсь влиять на их развитие	2				
26	Люблю разбираться в устройстве машин и приборов		1			
27	Мне обычно удается убедить сверстников или младших поступать так, а не иначе					1
28	Охотно наблюдаю за растениями и животными	1				
29	Охотно читаю научно-популярную, критическую, публицистическую литературу			1		
30	Пробую свои силы в художественном творчестве				1	

Ключ к тесту

- 1. Поставить «+» или «-» перед каждой цифрой, если ничего не известно вычеркиваете цифру.
- 2. По каждой графе находится алгебраическая сумма.
- 3. Наибольшая сумма соответствует искомой профессии.

2. Подчерк и характер

Размер букв:

Маленькие	76
очень маленькие	36
Средние	176
Крупные	206

Наклон букв:

Левый	26
резко левый	56
Правый	146
резко правый	66
прямое написание	106

Форма букв:

Округлые	96
Бесформенные	106
Угловатые	196

Строчки:

ползут вверх	166
Прямые	126
скользят вниз	16

Нажим:

Легкий	86
Средний	156
Сильный	216

Особенности написания букв в словах:

склонности к соединению	116
склонность к отделению	186
Смешанный стиль	156

Общее впечатление о подчерке:

Старательный	136
Неровный	96
Небрежный	46

Ключ

Баллы	Характеристика
38-51	Люди со слабым здоровьем
52-63	Робкие, пассивные, флегматичные
64-75	Нерешительные, кроткие, наивные, не лишенные чувства собственного достоинства
76-87	Отличаются общительностью, впечатлительностью и прямодушием
88-98	Люди с устойчивой психикой, отважные, смекалистые и инициативные
99-109	Люди, обладающие быстротой ума, независимостью суждений, вспыльчивые и эгоистичные
110-121	Трудно управляемые люди

СЕМИНАР 1

1.1. Введение

1.2. Основные понятия делопроизводства

1.3. Документ и его составляющие

1.4. Виды документов и их классификация

Вопрос 1

В большинстве стран, имеющих большой опыт делового общения существует ряд строгих правил этикета, нарушение которых может повредить имиджу делового человека. В дореволюционной России также существовали общепризнанные правила и традиции делового общения, как с внутренними партнерами, так и с зарубежными. Сейчас, когда в стране все более утверждается рыночная экономика, часть серьезных бизнесменов вынуждена обратиться к зарубежному опыту делового общения, чтобы не выглядеть нелепо на мировом рынке, предлагая свои услуги или товары. Главный показатель успеха в бизнесе – достижение реальных результатов, т.е. получение прибыли, рост производства, профессиональное удовлетворение, создание положительного имиджа в обществе, уважение партнеров по бизнесу, надежность фирмы или предприятия. У руководителей, сложившихся в советские годы, часто несовременное мировоззрение, устаревшие взгляды, что мешает решению хозяйственных, коммерческих и управленческих проблем. В то же время многие молодые предприниматели, стремясь к сиюминутной выгоде, отваживаются на деловой риск и часто путают его с риском нарушения закона, абсолютно не владея этикой деловых отношений как со своими, так и с зарубежными партнерами. Именно поэтому подчас на российском рынке оказываются такие же «партнеры» из-за рубежа, цель которых – не долгосрочные программы, а быстрая нажива на трудностях страны. Известно, что только 10-15% открывших свое дело добиваются настоящего успеха. Чтобы попасть в их число, мало быть целеустремленным, необходимо быть порядочным человеком и хорошим профессионалом, а кроме того, знать технологию деловых отношений, уметь вести переговоры, соблюдать этику коммерческого общения, постоянно заниматься маркетингом, развивать эффективную рекламу, изучать вопросы спроса и сбыта, преодолевать языковые трудности, разбираться в банковском деле, постоянно повышать свою профессиональную квалификацию, следить за своим положительным имиджем и многое другое.

Вопрос 2

Сфера деятельности человека, связанная с разработкой и оформлением документов, организацией их движения, учета и хранения – делопроизводство. Равнозначен ему термин «документационное обеспечение управления» (ДОУ).

Нормативно-методическая база делопроизводства - это совокупность законов, нормативных правовых актов и методических документов, которые регламентируют технологию создания, обработки, хранения и использования документов в текущей деятельности учреждения и работу службы делопроизводства.

Нормативно-правовую базу кадрового делопроизводства в современной России составляет совокупность законодательных актов Российской Федерации, правовых и нормативных актов и методических документов, регламентирующих вопросы создания, технологию обработки и хранения кадровых документов, а также регулирующих работу кадровых служб организаций, предприятий и их объединений независимо от организационно-правовой формы и вида деятельности.

Вопрос 3

Результатом документирования является **документ** – (с лат. «поучительный пример», «способ доказательства», «свидетельство») зафиксированная на материальном

носителе информация с реквизитами, позволяющими ее идентифицировать. Это материальный объект с закрепленной в нем информацией для передачи ее во времени и пространстве.

Носитель – материальный объект, используемый для закрепления и хранения на нем речевой, звуковой или изобразительной информации, в том числе в преобразованном виде. Наряду с бумагой применяются магнитные носители.

Документирование – регламентированный процесс записи (фиксации) информации на различных носителях по установленным правилам, обеспечивающий ее юридическую силу. Документирование всегда осуществляется в соответствии с нормативными актами.

Документы являются основными носителями управленческой, научной, технической, статистической и иной социально значимой информации. Отображение информации в документе обеспечивает ее сохранение и накопление, возможность передачи во времени и пространстве, ее многократное использование.

Все документы состоят из отдельных элементов – **реквизиты** (от лат. требуемое, необходимое).

Различают реквизиты:

- 1) **постоянные реквизиты** – это реквизиты, наносимые при составлении документа или бланка документа.
- 2) **переменные реквизиты** – это реквизиты, наносимые при составлении документа или при работе с ним.

Документ включает в себя обязательные реквизиты, к ним, прежде всего, относят постоянные реквизиты. Они заранее наносятся на стандартный лист бумаги типографским способом или с помощью компьютерной техники и образуют официальный бланк документа.

Бланк – это стандартный лист бумаги, на котором отражена постоянная информация и отведено место для переменной.

Совокупность закрепленных мест в площади листа бумаги определенного размера под размещение информационных элементов документа – **формуляр**. Формуляр документа – это набор реквизитов, расположенных в определенной последовательности.

Вопрос 4

Классификация документов – это деление документов на классы по наиболее общим признакам сходства и различия.

Классификация документов:

- 1) **по средствам фиксации**
 - а) письменные (рукописные, компьютерные, типография)
 - б) графические (чертежи, графики, карты, рисунки, схемы, планы)
 - в) фотокинодокументы (кино- и фото пленка)
 - г) фонодокументы (звуковая информация)
- 2) **по видам деятельности**
 - а) организационно-распорядительные
 - организационные
 - распорядительные
 - справочно-информационные
 - б) по финансово-расчетным операциям

в) по снабжению и сбыту

3) по месту составления

а) внутренние (для решения своих вопросов и не выходящие за пределы)

б) внешние (входящая и исходящая корреспонденция)

4) по содержанию

а) простые (содержат один вопрос)

б) сложные (содержат несколько вопросов)

5) по форме

а) индивидуальные (для внутреннего пользования)

б) трафаретные (изготавливаются типографским способом)

в) типовые (для подведомственных организаций)

6) по срокам исполнения

а) срочные (все с пометкой срочно)

б) несрочные (сроки устанавливает администрация)

7) по происхождению

а) служебные (по вопросам деятельности)

б) личные (касаются конкретных лиц)

8) по назначению

а) подлинники (содержит исходную информацию)

б) копии (точное воспроизведение реквизитов подлинника, в правом углу верхнего поля которого проставляется слово «копия», соответствующим образом заверенная)

в) выписки (копия части документа)

г) дубликаты (второй экземпляр документа, выданный в связи с утратой)

9) по юридической силе

а) подлинные (выданные в установленном законом порядке с соблюдением всех правил)

- действительные

-недействительные (утратил юридическую силу)

б) подложные (оформление или содержание не соответствует истине)

10) по степени обязательности

а) директивные

б) информационные

Целью классификации является повышение оперативности работы аппарата управления и ответственности исполнителей.

В текущей работе классификация документов производится на этапе группировки их в дела – это первичная ступень классификации. Необходимость такой классификации обусловлена самим понятием дела.

Дело – это совокупность документов или документ по одному вопросу, помещенных в твердую обложку, соответствующим образом оформленную. Нельзя подшить в одно дело документы с различным по характеру содержанием, например письма об исполнении задания по строительству объектов и приказы о повышении квалификации сотрудников. Это подшивка однотипных документов, отражающих движение во времени.

Семинар 2

1. Информационно-справочные документы

2. Документация по трудовым отношениям

3. Организационно-кадровая документация

1. Эти документы сообщают сведения, побуждающие принимать определенные решения, т.е. иницируют управленческие решения, позволяют выбрать тот или иной способ действий.

Протокол – документ, содержащий запись хода обсуждения вопросов и принятия решений на собраниях, заседаниях, совещаниях, деловых встречах.

НАИМЕНОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Справочные данные об организации

ПРОТОКОЛ

дата

№00

Место составления

Форма заседания

Председатель

И.О.Фамилия

Секретарь

И.О. Фамилия

Присутствовали 00 человек (И.О.Фамилии или прилагается список присутствующих)

ПОВЕСТКА ДНЯ:

1. Первый вопрос (формулировка). Докладчик (наименование должности, ф.и.о. в родительном падеже)

2. Второй вопрос и т.д.

1. СЛУШАЛИ:

И.О.Фамилия (в именительном падеже) – краткое или развернутое изложение содержание (от первого лица).

ВЫСТУПИЛИ:

И.О.Фамилия – излагается содержание выступления (после фамилии в скобках может быть приведена должность выступающего).

ПОСТАНОВИЛИ:

1.1. Излагается формулировка постановления по первому вопросу – указывается действие в определенной форме (поручить, организовать), исполнитель (должностное лицо, структурное подразделение), срок исполнения.

1.2. Аналогично оформляется пункт второй постановления по первому вопросу.

Председатель (подпись)

И.О.Фамилия

Секретарь (подпись)

И.О.Фамилия

В практике делопроизводства часто приходится делать **выписки из протоколов**. Из содержательной части протокола берутся только те элементы (рассматриваемые вопросы, решения), которые необходимо довести до сведения заинтересованных должностных лиц.

Докладная записка – документ, адресованный руководителю, содержащий обстоятельное изложение какого-либо вопроса, отражающего производственную деятельность организации, с выводами и предложениями составителя. Это документ, объясняющий внештатную ситуацию.

Обычно докладной запиской информируют руководство об имевших место событиях, фактах, явлениях, сложившейся ситуации, требующих принятия решения. Докладная записка может быть **внешней** (представляется руководителю вышестоящей организации) и **внутренней** (руководителю подразделения или организации).

Директору школы №815
г-ну Иванову А.А.

Докладная записка
01 августа 2004г.

О подготовке школы №815 к 2004-2005 учебному году

По Вашему поручению была проведена проверка подготовки школы №815 к новому учебному году.
Установлено, что школа №815 подготовлена к работе полностью.
Необходимо оказать помощь школе в приобретении нового оборудования для спортивного зала.

Зам. Директора

Петров А.В.

Предложение – документ, представляющий собой разновидность докладной записки, содержащей перечень конкретных предложений по определенному вопросу. Предложение содержит такие реквизиты: наименование подразделения, наименование вида документа, дату, номер, заголовок к тексту, текст, подпись, отметку об исполнении документа и направлении его в дело.

Объяснительная записка – документ, в котором работник организации объясняет причины невыполнения какого-либо поручения, нарушения трудовой или производственной дисциплины.

Главному бухгалтеру
ООО « ___ »
А.А. Иванову

Объяснительная записка

Прошу Вас учесть сложившиеся непредвиденные семейные обстоятельства (госпитализация родственника) и не считать мое отсутствие на работе 20.07.2004 г. прогулом.

Бухгалтер

Петрова А.М.

Заявление – документ, адресованный должностному лицу и содержащий просьбу работника.

Председателю Совета директоров
Иванову А.А.
Старшего инструктора по аэробике
Петрова В.В.

Заявление

Прошу Вас освободить меня от занимаемой должности по собственному желанию.

Личная подпись

В заявлении не принято писать предлог «от» (кого). А также употреблять следующие выражения: весьма убедительно, заранее вам признателен, прошу не отказать и т.д.

Акт – документ, составленный несколькими лицами для подтверждения установленных фактов, событий, действий. Отражает движение объектов.

Разновидности актов определяются их содержанием и назначением: сдачи-приемки (работ, материальных ценностей, документов), обследования (состояния техники безопасности, условий труда, результатов деятельности), испытаний (образцов, систем, технологий), приема-сдачи (документов), приема-передачи (дел), ревизии.

1. Мы, нижеподписавшиеся, директор школы №815 Иванов, завуч Петров, завхоз Сидоров составили настоящий акт в том, что: следующее оборудование подлежит ликвидации...

2. Учителем Новиковым предложен новый комплекс упражнений. Предложение Новикова имеет положительный эффект, выразившийся в том, что...

3. 1.09.04. осуществлена передача методической документации по предмету ТФВ от ВУЗа учителю...

В чем мы и расписываемся.

Список – это перечень сотрудников.

№ п/п	Ф.И.О.	должность	Адрес, телефон	примечание

Номенклатура – перечень объектов (для неодушевленных предметов).

№ п/п	наименование	количество	Примечание

Вопрос 2

Трудовая книжка – это документ, отражающий перечень должностей, занимаемых ее владельцем, в течение всей его трудовой жизни. Это основной документ, подтверждающий трудовую деятельность.

Она служит для установления общего, непрерывного и специального стажа, поэтому трудовым книжкам и точному их заполнению придается особое значение.

Порядок заполнения этого документа регламентируется КЗоТ и другими нормативными актами.

Трудовые книжки ведутся только по месту основной работы. На лиц, работающих по совместительству в других предприятиях, трудовые книжки не заводятся.

Прием на работу без трудовой книжки не допускается.

Всякого рода сокращения при занесении записей в трудовую книжку не допускаются.

При увольнении рабочего или служащего все записи о работе, награждениях и поощрениях, внесенные в трудовую книжку за время работы, заверяются подписью руководителя или уполномоченного им лица и печатью отдела кадров.

Образцы формулировок приказов и записей в трудовых книжках.

Прием на работу

В приказе	Сведения о работе
Иванова Ивана Ивановича принять на работу (временно, на один месяц с 02.09.2004) с 01.09.2004 с трехмесячным испытательным сроком в отдел сбыта техником с окладом 1000 руб. в месяц. Основание: трудовой договор с Ивановым И.И. от 31.08.2004 №. С приказом ознакомлен:	Принят в отдел сбыта техником (на временную работу)

Перевод на другую работу

В приказе	Сведения о работе
Петрова Петра Петровича перевести, с ее согласия, постоянно с 01.09.2004 с должности инструктора по аэробике в отдел маркетинга менеджером с окладом 2000 руб. в месяц Основание: заявление Петрова П.П. от 20.08.2004. С приказом ознакомлен;	Переведена в отдел маркетинга менеджером

Увольнение с работы

В приказе	Сведения о работе
Сидорова Ивана Петровича, инструктора по плаванию, уволить 02.10.2004 по собственному желанию (в связи с уходом на пенсию по старости) (в связи с рождением ребенка), ст.31 КЗоТ РФ. Основание: заявление Сидорова И.П. от 01.10.04. С приказом ознакомлен:	Уволен по собственному желанию (в связи с уходом на пенсию по старости) (в связи с рождением ребенка), ст.31 КЗоТ РФ

Личный листок учета кадров – это выписка из трудовой книжки по специальной форме.

Контракт – это соглашение между сотрудником и работодателем в письменном виде на определенный срок или на время выполнения конкретной работы.

В контракте указываются права и обязанности двух сторон.

Контракт предусматривает права и обязанности двух типов:

- 1) права о обязанности могут соответствовать трудовому законодательству
- 2) могут быть выработанные двумя сторонам

Содержание контракта: права, обязанности, ответственность сторон, организация и оплата труда, условия, стимулирующие труд работника, другие дополнительные льготные условия

Вопрос 3

К числу организационно-кадровых документов относятся учредительные документы организации (устав организации или учредительный договор), штатное расписание, правила внутреннего распорядка (обязанности администрации по организации труда

или положение о персонале организации), положения о структурных подразделениях (определяются их правовой статус, задачи, функции, права, обязанности и ответственность), должностные инструкции (тоже, но конкретного работника) и инструкции организационно-методического характера по различным аспектам деятельности организации в целом или отдельных ее служб (порядок действий работника при выполнении определенного вида работы).

Штатное расписание – это перечень всех сотрудников с указанием их должностей, величины оклада и возможных надбавок; это организационно-распорядительный документ, отражающий структуру организации.

В нем содержится полный перечень должностей с указанием их количества и размеров окладов и различных премий и надбавок, которые существуют в данной организации по отношению к той или иной должности.

Сумма всех окладов и надбавок называется **фонд заработной платы**. По сути штатное расписание повторяет организационную структуру управления предприятия.

Штатное расписание подготавливается по унифицированной форме, которая была утверждена постановлением Госкомстата России от 05.01.04г. и действует по настоящее время. С того периода данное штатное расписание является обязательным для использования во всех организациях, осуществляющих деятельность на территории Российской Федерации вне зависимости от форм собственности. Гриф утверждения заверяется гербовой печатью.

Штатное расписание – это документ долговременного действия, однако при необходимости в него могут вноситься изменения приказом руководителя организации.

Унифицированная форма № Т-3
Утверждена постановлением Госкомстата
РФ от 05.01.04 №1

Код
0301017
Форма по ОКУД По ОКПО

наименование организации	
ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ	УТВЕРЖДЕНО

на период с «__»__20__года
по «__»__20__года

Приказом организации от __»__20__года №__
Штат в количестве _____ единиц

Структурное подразделение		Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификация	Количество штатных единиц	Тарифная ставка (оклад), руб.	Надбавка, руб.			Всего, руб. (5+6+7+8)	Примечание
наименование	код								
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Итого									

Руководители
структурных
подразделений

Главный бухгалтер

должность

подпись

расшифровка подписи

подпись

расшифровка подписи

Семинар 3

- 1. Программно-отчетная документация.
- 2. Документация по оформлению трудовых правоотношений.

Вопрос 1

Смета затрат – это первичный денежный документ, отражающий затраты по этапам.

С М Е Т А

расходов на проведение _____ (полное название) _____

Дата проведения

Место проведения

1. Питание судей и обслуживающего персонала:

- гл. судьи и гл. секретаря

__ чел. x __ дн. x __ руб.

= _____ руб.

- зам. главн. судей и секр.

__ чел. x __ дн. x __ руб.

= _____ руб.

- судьи

__ чел. x __ дн. x __ руб.

= _____ руб.

- обслуживающий персонал

__ чел. x __ дн. x __ руб.

= _____ руб.

- врач

__ чел. x __ дн. x __ руб.

= _____ руб.

- машинистка

__ чел. x __ дн. x __ руб.

= _____ руб.

Итого

= _____ руб.

2. Награждение:

- дипломы

__ шт. x _____ руб.

= _____ руб.

- вымпелы

__ шт. x _____ руб.

= _____ руб.

- призы личные

__ шт. x _____ руб.

= _____ руб.

__ шт. x _____ руб.

= _____ руб.

__ шт. x _____ руб.

= _____ руб.

- призы командные

__ шт. x _____ руб.

= _____ руб.

__ шт. x _____ руб.

= _____ руб.

__ шт. x _____ руб.

= _____ руб.

Итого награждение:

= _____ руб.

3. Канцелярские товары, размножение

= _____ руб.

4. Аренда спортивной базы (территории)

__ дн. x __ час. x __ руб.

= _____ руб.

5. Афиша

= _____ руб.

6. Транспорт

__ дн. x __ час. x __ руб.

= _____ руб.

7. Техническое обеспечение, прокат, хоз. расходы

= _____ руб.

8.и др.....

9.

ВСЕГО:

= _____ руб.

Смета расходов на проведение спортивного мероприятия

Смета расходов на проведение соревнований по _____

Дата проведения _____

Место проведения _____

Статьи расходов	Всего человек	Количество о дней	Оплата за 1 день, руб.	Сумма, руб.
Персонал:				
Главный судья				
Главный секретарь				
Судьи				
Врач				
Медперсонал				
Рабочие				
Прочие				
Наименование расходов:				
Призы командные				
Призы личные				
Канцелярские товары				
Размножение материалов				
Аренда спортсооружений				
Социальное страхование				
Банковское обслуживание				
Прочие				

Программа – комплексный документ, представляющий собой план действий в расширенном варианте.

В настоящее время в РФ от всех организаций требуют программу.

1- титульный лист:

-организация, к которой обращаются

-название программы

-исполнитель

-город

-год

2 – введение: общее состояние вопроса (примерно 2стр.)

3 – разделы программы (3стр.)

Календарный план – это график выполнения работ в соответствии с календарным временем. Он представляет собой таблицу:			
№ п/п	Содержание этапа	Время (начало-конец)	Примечания

Отчет – контрольный документ, отражающий, как выполняется план работы; это документ свободной формы, в котором дается ответ на каждый пункт плана работы.

Вопрос 2

2.1. Классификация документов по личному составу.

Правовые отношения работника и работодателя в РФ регистрируются Трудовым кодексом Российской Федерации (ТК РФ). Этапы трудового цикла от приема на работу нового работника до его увольнения подлежат обязательному документированию. Совокупность документов, в которых зафиксированы этапы трудовой деятельности в организации, называют **документацией по личному составу (персоналу, кадрам)**.

Ее можно классифицировать на 4 группы:

- 1) документация, связанная с комплектованием персонала организации
- 2) документация, связанная с процессом продвижения персонала по службе
- 3) документация, связанная с выполнением работником требований трудовой дисциплины
- 4) документация, связанная с прекращением трудовых правоотношений работника с организацией, с его увольнением.

2.2. Состав документов при поступлении на работу.

Последовательность оформления и состав документов при приеме на работу:

Резюме
(анкета-резюме)



Заявление



Автобиография

Характеристика, рекомендательное письмо. Личные листы по учету кадров (Они не предусмотрены ТК. Оформляются только по взаимному согласию работника и работодателя).



Трудовой договор



Приказ о приеме на работу

Запись в трудовой книжке
(открытие личного счета)



Оформление личной карточки



Бухгалтерия

Резюме – краткая информация о себе, составленная лично претендентом на вакантное место.

По форме и содержанию оно может выглядеть так:

РЕЗЮМЕ

Дата:

Ф.И.О.

Адрес (с индексом)

Телефон

Дата и место рождения:

Гражданство:

РФ (или иное)

Образование:

годы учебы, учебное заведение,
специальность

Опыт работы:

годы работы, занимаемые должности
(сведения излагаются в обратном
хронологическом порядке).

Семейное положение:

женат, холост, состав семьи

Дополнительные сведения:

владение иностранным языком,
владение техникой по специальности,
наличие публикаций, ученая степень и т.п.

Черты характера:

указываются 3 важнейших, по мнению
претендента на должность,
положительных свойства своего характера

Личная подпись

Характеристика - официальный документ, который выдает организация по прежнему месту работы претендента на вакантную должность при оформлении на новую работу.

В ней приводится отзыв о служебной и общественной деятельности работника

Личный листок по учету кадров – составляет основу личного дела работника.

Содержит перечень вопросов о биографических данных, сведения о выполняемой работе с начала трудовой деятельности, об образовании и др.

2.3. Трудовой договор

Сторонами трудового договора согласно ТК РФ (ст.56) являются работодатель и работник.

Трудовой договор – это соглашение сторон, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные Кодексом, законами и иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, содержащими нормы трудового права, своевременно и в полном объеме выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную соглашением трудовую функцию, соблюдать действующие в организации правила внутреннего трудового распорядка.

Условия трудового договора могут быть изменены только по согласованию сторон и в письменном виде (ст.57 ТК РФ).

Трудовые договоры могут заключаться (ст.58 ТК РФ) на неопределенный и на определенный срок – не более 5 лет («срочный трудовой договор»), если иной срок не установлен Трудовым кодексом или иными федеральными законами.

Запрещается необоснованный отказ в заключении трудового договора (ст.64 ТК РФ).

Лицо, поступающее на работу, при заключении трудового договора согласно ст.65 ТК РФ предъявляет следующие документы:

- паспорт или иной документ, удостоверяющий личность;
- трудовую книжку;
- страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;
- документы воинского учета – для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу;
- документ об образовании

При заключении трудового договора впервые трудовая книжка и страховое свидетельство государственного пенсионного страхования оформляется работодателем. Работодатели обязаны как при приеме на работу, так и в период действия трудового договора знакомить спортсменов, тренеров под роспись с нормами, утвержденными общероссийскими спортивными федерациями, правилами соответствующих видов спорта, положениями (регламентами) о спортивных соревнованиях, условиями договоров работодателя со спонсорами, с рекламодателями, организаторами спортивных мероприятий и общероссийскими спортивными федерациями в части, непосредственно связанной с трудовой деятельностью спортсменов, тренеров.

Знакомить спортсменов, тренеров с указанными нормами, правилами, положениями (регламентами) и условиями в части, непосредственно связанной с их участием в спортивных мероприятиях в составе спортивной сборной команды Российской Федерации, обязана общероссийская спортивная федерация по соответствующим виду или видам спорта (ст. 348.2. ТК РФ).

Основаниями прекращения трудового договора со спортсменом могут быть (ст.348.11. ТК РФ):

- 1) спортивная дисквалификация на срок шесть и более месяцев;
- 2) использование спортсменом, в том числе однократное, допинговых средств и (или) методов, выявленное при проведении допингового контроля в порядке, установленном в соответствии с федеральным законом.

Ст. 348.12. ТК РФ определяет особенности расторжения трудового договора со спортсменами, с тренером:

Спортсмен, тренер имеют право расторгнуть трудовой договор по своей инициативе, предупредив об этом работодателя в письменной форме не позднее чем за один месяц, за исключением случаев, когда трудовой договор заключен на срок менее четырех месяцев. В трудовом договоре со спортсменом может быть предусмотрено условие об обязанности спортсмена произвести в пользу работодателя денежную выплату в случае расторжения трудового договора по инициативе спортсмена без уважительных причин, а также в случае расторжения трудового договора по инициативе работодателя по основаниям, которые относятся к дисциплинарным взысканиям (часть третья статьи 192 ТК РФ). Размер денежной выплаты, предусмотренной частью второй настоящей статьи, определяется трудовым договором. Спортсмен обязан произвести в пользу

работодателя денежную выплату, предусмотренную частью второй настоящей статьи, в двухмесячный срок со дня расторжения трудового договора, если иное не предусмотрено трудовым договором.

Семинар 4

1. Компьютеризация делопроизводства

2. Хранение документов отдела кадров

3. Учетные документы

Вопрос 1

Наиболее важными среди технических средств являются средства для составления документов. **Оргтехника** – это технические средства, используемые в управлении и делопроизводстве.

Технические средства, используемые для составления документов, классифицируют по способу создания документов.

Черновые варианты документов составляют рукописным (первый вариант), машинописным способом и на ПК.

К средствам составления и оформления документов относится диктофонная техника.

Основные возможности компьютерных технологий в делопроизводстве:

- 1) помощь в создании документа (конструирование бланков для организации, поиск, хранение и редактирование текста документов)
- 2) передача документа на расстояние любому адресату
- 3) регистрация документа
- 4) контроль за исполнением документа
- 5) перевод текста документа
- 6) защита документов
- 7) Работа любого предприятия не обходится без создания копий тех иных документов. Разрешение на размножение материалов должно выдаваться определенным должностным лицом.
- 8) Ответственность за содержание размножаемых служебных материалов возлагается на исполнителей, а документов неслужебного характера – на должностных лиц, разрешивших копирование.

Вопрос 2

Документы отдела кадров после их исполнения группируются в дела, представляющие собой совокупность документов, относящихся к определенному вопросу, подшитые в отдельную обложку. Формирование дел осуществляется в соответствии с номенклатурой дел. (например, Дела за 2000г. должны обрабатываться в 2001г.)

Если архива в организации нет, бухгалтерия должна хранить эти документы до истечения сроков их хранения, после чего они подлежат уничтожению или передаче в архив.

Формированием дел – называется группировка документов в дела в соответствии с утвержденной номенклатурой дел. При оформлении дел требуется соблюдать объем и состав документов, которые должны помещаться в дело. Включение в дело документов, не относящихся к нему, а также черновиков, вариантов, размноженных копий и документов, подлежащих возврату, не допускается.

В дела подшиваются только использованные документы по одному вопросу, на которых заполнен реквизит «Отметка об исполнении документа и направлении его в дело».

В дело должны подшиваться исполненные документы, имеющие один срок хранения. Документы постоянного и временного срока хранения следует группировать в отдельные дела.

Каждое дело должно содержать не более 250 листов.

С момента заведения и до передачи в архив дела хранятся по месту их формирования. Изъятие и выдача каких-либо документов из дел постоянного хранения не разрешается. Передача дел в архив производится через год, после завершения работы с ними в структурных подразделениях. Дела временного хранения (до 10 лет включительно) усмотрению руководства.

Вопрос 3

Основанием для отражения информации о совершенных хозяйственных операциях являются первичные документы. Они фиксируют факт совершения хозяйственной операции.

За достоверность данных и качество составления документов несут ответственность лица, подписывающие документы (директор, кассир, главный бухгалтер)

Все документы, применяемые в хозяйственной деятельности, можно классифицировать по следующим признакам:

1) По назначению

- а) распорядительные (есть разрешение на совершение хозяйственной операции)
- б) оправдательные (информация об исполнении распоряжения (авансовый отчет))
- в) комбинированные (расчетно-платежная ведомость на оплату труда)

2) По содержанию хозяйственных операций

- а) материальные (служат для оформления операций по движению товарно-материальных ценностей (приходный ордер))
- б) денежные (для оформления операций с наличными и безналичными денежными средствами (платежное поручение))
- в) расчетные (для оформления расчетных взаимоотношений предприятия со своими контрагентами по возникшим обязательствам (счет-фактура))

3) По объему отраженных операций

- а) первичные (содержат информацию об одной хоз.операции (приходные и расходные кассовые ордера))
- б) сводные (предназначены для обобщения информации обо всей совокупности однотипных хоз.операций за определенный промежуток времени (отчет кассира))

4) По способу использования

- а) разовые (используют для оформления однократной хоз.операции (накладная)
- б) накопительные (для многократного совершения одноразовых хоз.операций)

5) По числу учитываемых позиций

- а) однострочные (одна учетная позиция)
- б) многострочные (две и более учетные позиции (расчетно-платежная ведомость))

6) По месту составления

- а) внутренние (составленные в самой организации для оформления внутренних хоз.операций (доверенность на получение товарно-материальных ценностей))

- б) внешние (поступающие из вне и отражающие взаимоотношения организации со своими контрагентами (платежные требования-поручения)

7) По способу заполнения

- а) заполняемые вручную
- б) заполняемые при помощи средств вычислительной техники

Кроме того, все перечисленные виды учетной документации можно условно сгруппировать по признакам:

Организационно-распорядительные – документы, отражающие вопросы общего руководства организацией и ее производственно-эксплуатационной деятельностью. Они составляются органами управления

Финансово-расчетные – документы, способствующие рациональному использованию денежных средств и обобщающие информацию о финансовом состоянии организации и расчетах с другими участниками рыночных отношений. Они составляются бухгалтерией.

Документы по снабжению и сбыту – материальные документы