

Акматов А.Р., Сейтказиев М.Т.

**РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ В ПОДГОТОВКЕ
ВЫСОКОКВАЛИФИЦИРОВАННЫХ ИГРОКОВ**

Акматов А.Р., Сейтказиев М.Т.

**ЖОГОРКУ КВАЛИФИКАЦИЯЛУУ ОЮНЧУЛАРДЫ ДАЯРДОО БАШКАРУУ
ЧЕЧИМДЕРИН ИШТЕП ЧЫГУУ**

A.R. Akmatov, M.T. Seitkaziev

**DEVELOPMENT OF MANAGERIAL DECISIONS IN THE PREPARATION
OF HIGHLY QUALIFIED PLAYERS**

УДК: 363.373.167.5

В статье раскрывается значимость использования современных технологий принятия управленческих решений для руководителей разного уровня от организатора до тренера.

Ключевые слова: управление, адаптация, современные технологии, интуиция, альтернативный вариант, стороны подготовки.

Азыркы учурда башкаруу чечимдерди кабыл алуу технологияларын иштеп чыгуу машыктыруучуларга да уюштуруучулар үчүн абдан маанилүү экендиги ачыкталат.

Ключевые слова: башкаруу, адаптация, заманбап технологиялар, интуиция, альтернативдүү вариант, даярдыктын түрлөрү.

Stand revealed the importance of the use of modern technology management decision-making for managers of different levels: from the organizer to the coach.

Key words: management, adaptation of modern technologies, the intuition, the alternative, the part of the preparation.

Совершенствование управления на всех уровнях подготовки спортсменов является большим резервом повышения эффективности соревновательной деятельности, а качество управления в конечном счете определяется принимаемыми плановыми, организационными и оперативными решениями. Содержание процесса управления таково, что принятие решений занимает в нем центральное место, а другие функции управления, такие как планирование, прогнозирование, оценка сил соперников, контроль, учет и мониторинг, направлены на формирование или реализацию решений.

В принятии решений сочетаются элементы науки, техники, эмпирики и искусства. Научный подход, учитывающий совокупность объективных факторов и их взаимосвязей, является основой повышения эффективности решений. Однако следует отметить, что решения принимаются человеком и их последствия влияют на многих людей, поэтому принятие решения – это действие, которое имеет не только технологический, но социальный и психологический аспекты.

Ошибки в принятии управленческих решений в сложной системе подготовки спортсменов имеют

моральные и материальные последствия. Поэтому «принятие решений» заслуживает специального рассмотрения как определяющий во всем процессе управления. Одной из особенностей современного менеджмента является необходимость высокого профессионального уровня руководителя-управленца, возросшая интеллектуализация управленческого труда.

Разработка управленческих решений является важным процессом, связывающим основные функции управления - планирование, организацию, мотивацию, контроль. Именно решения, принимаемые руководителями федераций, определяют не только эффективность ее деятельности в настоящее время, но и возможность перспективного устойчивого развития в быстро изменяющемся мире острой конкурентной борьбы, адаптацию внутренних управленческих процессов к вопросам этики и социальной ответственности современного менеджмента.

В настоящее время использование современных технологий принятия управленческих решений является жизненно важным для руководителей разного уровня: от организатора до тренера. В острой конкурентной борьбе, при прочих примерно равных условиях, добиваются успеха, устойчиво развиваются и выживают те федерации, клубы, команды, которые поставили себе на службу дополнительные возможности, предоставляемые современными технологиями принятия управленческих решений.

Осознание проблемы состоит в установлении факта ее существования по результатам контроля деятельности организации или исследования рыночных возможностей. Проблема, достигшая определенной остроты, трансформируется в мотив для деятельности организации и ее менеджеров.

Рассматривая процессы принятия решений, следует учитывать два момента: первый заключается в том, что принимать решение, как правило, сравнительно легко, трудно принять хорошее решение; второй момент состоит в том, что принятие решения - психологический процесс, и по опыту известно, что человеческое поведение не всегда логично. Способы, используемые руководителем организации для принятия решения, варьируют от спонтанных до высоко логичных; руководитель находится под

воздействием таких психологических факторов, как социальные установки, накопленный опыт и личностные ценности.

Хотя любое конкретное решение редко относится к одной категории, можно утверждать, что процесс принятия решений имеет интуитивный, инсайтный, основанный на суждениях, и рациональный характер.

Интуитивные решения - выбор, сделанный на основе ощущения того, что он правилен. Интуиция представляет способность непосредственно, внезапно, без логического продумывания находить правильное решение проблемы. Главным образом, интуиция является непременным компонентом творческого процесса управления подготовкой высококвалифицированных спортсменов в целом. Несмотря на то что интуиция обостряется вместе с приобретением опыта, продолжением которого является высокая должность, менеджер, ориентирующийся только на нее, становится заложником случайности. Лицо, принимающее решение, занимается при этом сознательным взвешиванием «за» и «против» по каждой альтернативе.

Инсайтные решения. Инсайт (insight) – это сознание решения конкретной проблемы. В момент инсайта решение осознается ясно, однако эта отчетливость часто носит кратковременный характер. Поэтому необходима сознательная фиксация управленческого решения.

Решения, основанные на суждениях. Такие решения иногда кажутся интуитивными, поскольку логика их не очевидна. Решение, основанное на суждении, – это выбор, обусловленный знаниями и накопленным опытом. Специалист использует знание о том, что случалось в сходных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации. Опираясь на здравый смысл, он выбирает альтернативу, которая принесла успех в прошлом. Суждение как основа организационного решения полезно, поскольку многие ситуации в подготовке имеют тенденцию к частому повторению. В этом случае ранее принятое решение может сработать снова не хуже, чем прежде (это основное достоинство запрограммированных решений).

Поскольку решения принимаются людьми, то их характер во многом несет на себе отпечаток личности менеджера, причастного к их появлению на свет. В связи с этим принято различать следующие решения.

Уравновешенные решения принимают менеджеры, внимательно и критически относящиеся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке. Обычно, прежде чем приступить к принятию решения, они имеют сформулированную исходную идею.

Импульсивные решения – решения, в которых авторы легко генерируют самые разнообразные идеи в неограниченном количестве, но не в состоянии их как следует проверить, уточнить, оценить. Решения

поэтому оказываются недостаточно обоснованными и надежными, принимаются с наскока, рывками.

Инертные решения становятся результатом осторожного поиска. В них, наоборот, контрольные и уточняющие действия преобладают над генерированием идей, поэтому в таких решениях трудно обнаружить оригинальность, блеск, новаторство.

Рискованные решения отличаются от импульсивных тем, что их авторы не нуждаются в тщательном обосновании своих гипотез и, если уверены в себе, могут не испугаться любых опасностей. Следует заметить, что такой тип решений ничего общего не имеет с понятием «риска» в управленческом смысле.

Осторожные решения характеризуются тщательностью оценки менеджером всех вариантов, сверхкритичным подходом к делу. Они в еще меньшей степени, чем инертные отличаются, новизной и оригинальностью.

В *стратегическое управление* входят следующие разделы:

1. изучение условий проведения соревнований (положение о соревновании, особенности площадки, мячи, ворота, зрители, судьи, режим игр; проведение неоднократных тренировок на месте будущих соревнований);

2. предварительное изучение (разведка) соперников и маскировка своих планов, намерений;

3. определение главных соперников и постановка задач спортивной борьбы с ними, выбор средств, форм и методов;

4. распределение сил и резервов по периоду соревнований (сохранение сил лидеров, проверка новичков, накопление сил к решающим играм);

В *тактическом управлении* выделяются следующие задачи:

1. просмотр игры очередного соперника;

2. разработка наиболее рационального плана игры против конкретного соперника;

3. проведение разбора предстоящей игры на собрании команды и в индивидуальных беседах с игроками;

4. уточнение режима дня;

5. проигрывание плана игры на модели соперника в утренней тренировке;

6. уточнение индивидуальных и командных действий перед игрой;

7. ведение игры – гибкая реализация намеченного плана;

8. анализ итогов проведенной игры.

Успешность достижения цели прямо зависит от знания тренером основных и промежуточных состояний игроков и их последовательности. Управление должно обеспечить «прохождение» формируемых качеств, навыков, умений игрока через основные и промежуточные периоды, этапы подготовки. Таким образом, игроки с самого начала годового цикла и олимпийского четырехлетия ориентируются тренером на систему регулирующих воздействий и

комплекс важнейших модельных характеристик на базе правильно выбранной общей концепции подготовки, т.е. тренируются сознательно, целенаправленно, четко аргументируя и оценивая свои действия, достижения, наработки.

Центральной задачей управления тренировкой является формирование и оценка конкретных последовательностей состояния игрока, приводящих к высокому спортивному результату. Состояние готовности к соревнованиям следует признать специфическим интегральным показателем проявления системно-структурной организации целенаправленной спортивной деятельности. Схематично эта формулировка может выглядеть так: «Модель состояния - промежуточные (этапные) состояния - состояние готовности к околопредельным (максимальным) нагрузкам - состояние готовности к соревновательной деятельности («спортивная форма») - состояние готовности к главному соревнованию («пик» спортивной формы). Реальный прикладной интерес для игровых видов спорта с точки зрения управления тренировочным процессом имеет не столько общая теория адаптации организма спортсмена к нагрузкам, сколько модели состояния его на данный момент и в перспективе.

Одна из задач управления, оптимизирующего тренировочный процесс в команде, состоит в повышении качества тренировочной работы игроков и эффективности мероприятий, обуславливающих активное самораскрытие личности игрока в ходе тренировок, контрольных соревнований, целенаправленное изменение физических и психических качеств, свойств и явлений в желательную для тренера сторону.

В практике управления тренеру приходится наиболее часто принимать следующие виды решений: корректирующие отдельные стороны подготовки; оптимизирующие тренировочный режим на конкретном этапе; перестраивающие программу тренировки в целом; уточняющие план и программу индивидуальной подготовки того или иного игрока. Тренер, реализуя эти решения, в первую очередь опирается на фундаментальные черты команды, а именно: творчество - самостоятельность, сплочен-

ность - взаимопомощь, ответственность – организованность, дисциплинированность - трудолюбие.

Тактика управления не должна быть жесткой, должна базироваться как на специализированном, так и на децентрализованном принципе и включать план и ориентирующую программу, при которой определенным образом направляется инициатива, повышается активность, мобилизуются творческие силы игрока на систематическое ведение самоконтроля за ходом индивидуальной подготовки и самочувствием.

На основании выизложенных положений, можно заключить о достаточной эффективности и рациональности системы управления, имеющей три типа регулирующих воздействий (управленческих решений): контрольно-предупредительные воздействия, когда предвосхищают нежелательные отклонения от плана или программы; воздействия в виде реакции на конкретные изменения в процессе подготовки, направленные на то, чтобы усилить положительные сдвиги и нейтрализовать отрицательные факторы; реакция на ошибки, когда коррекция плана и программы производится в соответствии с характером наступающих нежелательных и вредных отклонений на основе анализа допущенных ошибок или просчетов.

Литература:

1. Евланов Л.Г. Теория и практика принятия решений. - М.: Экономика, 1994. - 175 с.
2. Исследования по общей теории систем. Сборник переводов. - М.: Прогресс, 1999. - 519 с.
3. Кочетков А.И. Управление проектами (зарубежный опыт)/Под ред. В.Д.Шапиро.- СПб.: ДваТрТ, 1993.- 446 с.
4. Новиков А.А. Основы спортивного мастерства - М., ВНИИФК, 2003. - 208 с.
5. Современная система спортивной подготовки /Под ред. Ф.П.Суслова, В.Л.Сыча, Б.Н.Шустина. - М.: Изд-во СААМ, 1995. - 445 с.
6. Толковый словарь по управлению - М.: Аланс, 1994. - 252 с.
7. Терминология спорта. Толковый словарь спортивных терминов/Сост. Ф.П. Суслов, Д.А. Тышлер. - М.: Спорт Академ Пресс, 2001. - 480 с.

Рецензент: к.пед.н., доцент Касмалиева А.С.