**Лекція 18. Управління командою.**

- Управління політикою.

- Управління інформацією.

- Управління персоналом.

- Управління навчанням.

- Управління проведення змагань та заходів.

- Управління логістикою.

- Управління фінансами.

**Принципи управління**

Як тренер ви повинні освоїти кожен вид діяльності або делегувати виконання цих обов’язків своїм помічникам, зацікавленим батькам або відповідальним дорослим особам.

При аналізі роботи кожного із зазначених менеджерів пам’ятайте, що основа для успішної тренерської роботи закладається ще перед початком сезону. Якщо ви проведете гарне планування і підготовку в цей менш напружений період, у вас не буде зайвої метушні протягом сезону. Ігровий сезон – це час для реалізації планів шляхом грамотної організації, керівництва і контролю у відношенні діяльності команди. Після завершення сезону проводиться оцінка діяльності і нагородження тих, хто вам допомагав, заповнення і архівування звітності та оцінка результатів ігрового сезону.

Управлінська діяльність забирає у тренера багато часу, але ви можете полегшити собі роботу, використовуючи для виконання деяких функцій комп’ютер та інтернет.

**Менеджер з політики**

Отже, давайте коротко розглянемо обов’язки менеджера з політики.

**Перед початком сезону**

Якщо у вас вже є командна політика, перед початком сезону її слід переглянути та внести в неї відповідні зміни. Якщо у вас не розроблена командна політика, вам необхідно виділити час та скласти її до початку сезону. Коли ви будете складати або аналізувати командну політику, подивіться застосовану політику організації, яка регулює участь вашої команди у змаганнях. Вам також слід вирішити, як ви будете проводити ознайомлення всіх зацікавлених осіб з командною політикою.

**Під час сезону**

На початку сезону ви повинні представити командну політику спортсменам в командному керівництві для спортсмена (ми обговоримо цей документ пізніше) або помістити її на сайті команди. В ідеалі, ви вже обговорили командну політику на зборах команди перед початком сезону. Як менеджер з політики, протягом сезону ви повинні застосовувати командну політику у всіх виникаючих ситуаціях та визначати покарання за порушення командних правил у відповідності з цією політикою.

**Після завершення сезону**

Відразу після закінчення сезону, поки ще свіжі враження від його проведення, запишіть всі важливі моменти, що стосуються командної політики. Робіть записи так, щоб потім, по мірі необхідності, внести доповнення або зміни у командну політику на підставі наявної інформації. Цю інформацію можна також використовувати при перегляді командної політики перед початком наступного сезону.

**Менеджер з персоналу**

Крім спортсменів, вам, можливо, доведеться керувати і діяльністю помічників тренера, менеджера команди, медичного працівника та іншого допоміжного персоналу.

**Перед початком сезону**

Насамперед, ми розглянемо функції, пов’язані з допоміжним персоналом, якщо такий є, а потім обговоримо питання управління спортсменами, не порушенні раніше.

***Допоміжний персонал***

Перше завдання – вирішити, який додатковий персонал вам необхідний. Я рекомендую, щоб у команді був, як мінімум, один помічник тренера, менеджер команди і медичний працівник. Вам потрібен, принаймні, один помічник, на той випадок, якщо ви не можете бути на місці, і декілька помічників, якщо в команді багато спортсменів. Менеджер команди, допомагаючий виконувати завдання з управління інформацією, проведенню заходів та змагань, забезпеченню логістикою та з фінансових питань, звільнить вам час для самого головного – безпосередній тренерській діяльності. Також необхідно, щоб у команді був кваліфікований медичний працівник зі спеціальною освітою або інший спеціаліст в області медицини.

**Менеджер-інструктор**

Зараз я лише хочу нагадати вам про учбові обов’язки тренера до початку сезону, під час сезону та по його завершенню.

**Перед початком сезону**

Незалежно від того, як довго ви працюєте тренером, робота буде йти краще, якщо ви підготуєте до початку сезону гарно продуманий учбовий план. Для складання плану вам потрібно відповісти на три питання:

- Які учбові цілі ви ставите на цей сезон?

- Чому слід навчити спортсменів для досягнення кожної цілі?

- Як слід організувати навчання для досягнення поставлених цілей?

**Під час сезону**

Ви знаєте, що необхідно складати плани тренувань: але чи приділяєте ви цьому час під час ігрового сезону? Під час складання планів враховуйте наступні питання:

- Чи слідуєте ви плану на сезон з відповідним коригуванням на підставі успіхів спортсменів?

- Чи прагнете ви забезпечити внесок у складання планів зі сторони спортсменів та помічників?

- Чи ефективні ваші тренувальні плани?

- Чи зберігаєте ви ці плани на майбутнє?

**Після завершення сезону**

По завершенню сезону ще раз подивіться учбовий план на сезон та оцініть його ефективність та ступінь виконання вами та вашими помічниками. Запишіть зауваження про те, що вийшло гарно, а що було не дуже вдалим, щоб врахувати ці зауваження під час перегляду плану перед початком наступного сезону. Потім помістіть план на сезон та плани тренувань у папку, а краще – збережіть їх у електронному вигляді за допомогою комп’ютерних програм.

**Менеджер з організації заходів та змагань**

Заходи можуть бути різними – командні збори, збори вболівальників, перевірка фізичного стану членів команди перед початком сезону. Під час заходу можна приймати команду суперників в домашніх змаганнях або проводити турніри для сотень учасників. Деякі заходи достатньо нескладно спланувати, організувати та провести, в той час як організація та проведення інших забирають багато часу і є досить складними. Ми розглянемо функції менеджера з планування, організації, проведенню і оцінки різних заходів, включаючи змагання.

**Перед початком сезону**

Перед початком сезону слід визначити, які заходи ви самі хочете провести, а які ви повинні організувати. Звичайно, саме основне у плануванні – графік матчів і турнірів, незалежно від того, хто його складає. Навіть якщо складання графіку – це не ваші обов’язки, слід уважно перевірити, щоб він був повним. Якщо ви самі складаєте графік, орієнтуйтесь на наступні питання:

- Чи існують нормативні документи, які регулюють протяжність сезону та кількість змагань?

- Скільки змагань ви включаєте у графік, з ким, де, і коли ви будете зустрічатись?

- Коли слід починати процес складання графіку?

- Чи є необхідність підписувати договори, або достатньо усних домовленостей?

- Чи потрібно вам передбачати місце проведення змагань?

- Чи повинні ви складати графік змагань на період, попередній ігровому сезону?

- Якщо ви відповідаєте за запрошення суддів, як ви підбираєте кваліфікованих спеціалістів? (Може бути, вам навіть стоїть з початку сходити до окуліста, щоб він допоміг вам розглянути суддів, відповідаючих мінімальним вимогам?).

Чи потрібно вам укладати договори з суддями? Чи будуть судді волонтерами, або їх роботу потрібно оплачувати? Яку документацію вам слід зберігати?

**Під час сезону**

Протягом ігрового сезону основну увагу буде зосереджено на проведенні тренувань, участі у змаганнях і забезпеченні ефективної організації та проведенні інших заходів. Звичайно, по мірі необхідності, вам доведеться організовувати та проводити також і позапланові заходи.

**Після завершення сезону**

Після завершення сезону у вас буде час подумати та оцінити результати, щоб наступний сезон пройшов краще. Ось деякі питання, на які слід при цьому відповісти:

- Чи був графік тренувань ефективним? Чи вистачало тренувань, або їх було занадто багато? Чи правильно була обрана тривалість тренувань?

- Чи вдалим був графік змагань для вашої команди? Якщо ні, чи можете ви змінити графік у наступному сезоні?

- Чи вдалим був графік тренувань та інших заходів? Чи потрібно додати або відмінити певні заходи?

- Чи ефективно організовувались та проводились тренування? Що слід зробити, щоб покращити організацію тренувань у наступному сезоні?

- Чи гарно здійснювалось управління командою під час змагань? Чи продемонстрували ви та члени команди гідну спортивну поведінку?

- Наскільки ефективними були тактичні рішення, прийняті вами під час змагань? Що ви зробите по іншому у наступний раз?

**Менеджер з логістики**

Як менеджер з логістики ви відповідаєте за приміщення та майданчики, де проходять тренування та змагання, спортивну форму та інвентар, а також різні матеріально-технічні ресурси. Ви можете також нести відповідальність за перевезення спортсменів на тренування та змагання і назад.

**Перед початком сезону**

Перед початком сезону вам потрібно вирішити максимум логістичних задач або делегувати їх виконання іншим особам, щоб під час ігрового сезону вам не приходилось займатися вирішенням цих проблем.

**Під час сезону**

Далі перераховані задачі по забезпеченню інвентарем та матеріально-технічними засобами під час ігрового сезону. У вас повинні бути відповіді на всі ці питання:

- Хто відповідає за підтримку інвентарю у робочому стані?

- Чи проводите ви регулярні перевірки захисного та іншого інвентарю, несправність якого може призвести до травми?

- Хто відповідає за прання спортивної форми та чистку інвентарю, як часто це проводиться?

- Яка процедура заміни зламаного, втраченого або вкраденого інвентарю?

- Хто стежить за використанням матеріально-технічних засобів та робить замовлення на їх поповнення?

**Після завершення сезону**

Якщо ви відповідаєте за приміщення, майданчики, інвентар, матеріально-технічні засоби та транспортування, після завершення сезону ви повинні прийняти ряд рішень:

- Що необхідно зробити для закриття приміщень та майданчиків?

- Кому слід повідомити про необхідність ремонтно-відновлювальних робіт?

- Яка процедура повернення інвентарю?

- Хто відповідає за перевірку інвентарю на предмет ушкоджень та веде облік того, що потрібно зробити?

- Хто відповідає за ремонт інвентарю?

- Де зберігаються матеріально-технічні засоби та інвентар?

- Хто готує підсумковий перелік інвентарю та матеріально-технічних засобів, і де цей перелік зберігається до наступного сезону?

**Менеджер з фінансових питань**

Можливо, ваші фінансові обов’язки зводяться лише до затвердження витрат та наданню документів на повернення грошових коштів. Проте багато тренерів відповідають не тільки за всі витрати, але й за збір засобів на потреби команди.

***Перед початком сезону***

Ось деякі питання, які слід враховувати у відношенні фінансів:

- Чи відповідаєте ви за збір фінансових коштів на потреби команди?

- Якщо так, як ви будете це організовувати? (Дивись «Джерела фінансування спортивної команди»).

- Чи будете ви складати та підтримувати бюджет команди?

- Чи є у вас бюджет команди, який ви самі контролюєте, або вам потрібно отримати узгодження всіх витрат?

- Чи розумієте ви систему затвердження та проведення всіх витрат?

- У кого зберігаються гроші, і як ви отримуєте до них доступ?

- Яка документація необхідна при витрачанні коштів?

- Хто може витрачати грошові кошти?

***Під час сезону***

Ми сподіваємось, що вам не доводиться займатися збором коштів під час сезону, але у вас є поточні фінансові обов’язки. Стежте за їх виконанням:

- Чи стежите ви за бюджетом та чи дотримуєтеся його рамки?

- Чи слідуєте ви системі витрачання коштів?

- Чи ведете ви документацію, необхідну для вас або вашої організації?

Якщо ви відповідаєте за збір та розподіл грошей для клубу або для занять спортом старшокласників, вам слід вести бухгалтерську звітність, використовуючи просту систему у друкованому або електронному вигляді.

***Після завершення сезону***

Зараз саме час завершити всю паперову роботу, щоб ви могли відповісти «так» на всі нижчеперелічені питання:

- Чи зроблено всі необхідні виплати?

- Чи є у вас всі необхідні документи, щоб відзвітувати за виробленими витратами?

- Чи надали ви звіт керівництву спортивної програми?

- Чи вистачило вам грошей? Яка сума, на вашу думку, знадобиться у наступному сезоні?