

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ І СПОРТУ  
УКРАЇНИ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ЕКОНОМІКИ СПОРТУ

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття освітнього ступеня магістра  
за спеціальністю 017 Фізична культура і спорт  
освітньою програмою «Менеджмент у спорті»

на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ДІЛОВИХ ТА  
ПРОФЕСІЙНИХ ЯКОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ У ДІЯЛЬНОСТІ ФІЗКУЛЬТУРНО-  
СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ»

здобувачки вищої освіти  
другого (магістерського) рівня  
Сичової А.Р.

Науковий керівник: Імас Є. В.  
Доктор економічних наук, професор

Рецензент: Семененко В.П.  
Кандидат наук з фізичного виховання і  
спорту, доцент

Рекомендовано до захисту на засіданні  
кафедри (протокол № 3 від 10.11.2022 р.)

Завідувач кафедри: Мічуда Ю. П.  
Доктор наук з фізичного виховання і спорту,  
професор

---

(підпис)

**Київ – 2022**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП .....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ДІЛОВИХ ТА ПРОФЕСІЙНИХ ЯКОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ.....</b>	<b>6</b>
1.1. Економічна сутність оцінювання кадрового потенціалу в умовах ринкової економіки .....	6
1.2. Характеристика основних методів і форм оцінки ділових та професійних якостей персоналу .....	13
1.3. Закордонний досвід оцінки та підбору кадрів у фізкультурно-спортивній організації.....	31
<b>Висновки до розділу 1 .....</b>	<b>33</b>
<b>РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ .....</b>	<b>40</b>
2.1. Методи дослідження .....	40
2.2. Організація дослідження .....	42
<b>РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «СПОРТИВНИЙ КЛУБ «КОЛІЗЕЙ».....</b>	<b>44</b>
3.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Спортивний клуб «Колізей» .....	44
3.2. Аналіз та оцінка наявних ділових та професійних якостей персоналу у фізкультурно-спортивній організації ТОВ «Спортивний клуб «Колізей».....	52
3.3. Планування та прогнозування напрямів розвитку кадрової служби ТОВ «Спортивний клуб «Колізей».....	58
<b>Висновки до розділу 3.....</b>	<b>67</b>
<b>РОЗДІЛ 4. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДИК ОЦІНКИ ДІЛОВИХ ТА ПРОФЕСІЙНИХ ЯКОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «СПОРТИВНИЙ КЛУБ «КОЛІЗЕЙ».....</b>	<b>68</b>
4.1. Пропозиції щодо впровадження системи оцінки ефективності.....	68
4.3. Удосконалення сучасних методик системи оцінки ефективності персоналу.....	79
4.2. Шляхи удосконалення роботи кадрової служби ТОВ «Спортивний клуб «Колізей».....	88
<b>Висновки до розділу 4.....</b>	<b>94</b>
<b>ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ.....</b>	<b>95</b>
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>99</b>
<b>СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ .....</b>	<b>101</b>
<b>ДОДАТКИ</b>	

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах становлення ринкових відносин в сфері виробництва виникає низка проблем, розв'язання яких є складовою частиною уникнення кризових явищ в економіці. Однією з таких проблем є необхідність ефективної роботи персоналу, яка б зумовила підвищення продуктивності праці. Саме збільшення продуктивності праці є обов'язковим чинником підвищення ефективності виробництв, стає важливою умовою загальнодержавного економічного зростання. Тому аналіз існуючих методів і підходів до оцінки персоналу є дуже актуальною темою наукового пошуку. Досвід менеджменту свідчить, що основну увагу українські фізкультурно-спортивні організації зосереджують на удосконаленні системи управління, а персонал як об'єкт менеджменту залишається на другому плані. В умовах же посилення конкуренції на ринку висока результативність діяльності персоналу, його кваліфікація та потенціал стають важливою перевагою у конкурентній боротьбі. Відповідно все це висуває високі вимоги щодо якості функціонування системи менеджменту персоналу в організації, одним із ключових елементів якої є оцінка персоналу.

У наш час система менеджменту персоналу вітчизняних підприємств характеризується недостатнім розвитком оцінних процедур, що не дозволяє одержувати інформацію про результативність праці персоналу, його професійні якості на різних етапах діяльності та, як наслідок, формує недостатній рівень обґрунтованості прийняття кадрових рішень. Нерозв'язаність багатьох теоретичних і практичних питань оцінки персоналу в сучасних організаціях, їхня актуальність, велика наукова та практична значимість, визначили вибір теми наукового дослідження, його мету та завдання.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Загалом дана кваліфікаційна робота побудована на змістовному вивченні теоретично-методичної бази наукових планів кафедри менеджменту і економіки спорту з напрямку теоретико-методологічних та прикладних аспектів застосування інноваційних технологій у спортивному менеджменті та формування потенціалу розвитку фізкультурно-спортивної організації і шляхів його покращення.

**Метою дослідження** є аналіз теоретичних аспектів системи оцінювання ділових та професійних якостей персоналу та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування системи оцінки ділових та професійних якостей персоналу фізкультурно-спортивній організації. Для досягнення поставленої мети визначено наступні **завдання**:

- дослідити теоретичні складові формування системи оцінювання кадрового потенціалу в умовах ринкової економіки
- визначити основні методи оцінки та підбору кадрів у діяльності фізкультурно-спортивної організації;
- проаналізувати систему оцінювання ділових та професійних якостей персоналу ТОВ «Спортивний клуб «Колізей»;
- розробити шляхи удосконалення системи оцінки ділових та професійних якостей персоналу ТОВ «Спортивний клуб «Колізей».

**Об'єктом дослідження** є основні чинники, які впливають на систему удосконалення та впровадження оцінювання ділових та професійних якостей персоналу та визначають конкурентні переваги фізкультурно-спортивної організації.

**Предметом дослідження** є теоретичні і методичні аспекти процесу удосконалення та впровадження оцінювання ділових та професійних якостей персоналу ТОВ «Спортивний клуб «Колізей» спрямованих на досягнення конкурентних переваг на ринку фізкультурно-спортивних послуг.

**Методи дослідження.** При проведенні досліджень та написанні кваліфікаційної роботи були використані наступні методи:

**Огляд та аналіз літературних джерел.**

**I. Емпіричні методи дослідження:**

- 1. Спостереження.**
- 2. Порівняння.**
- 3. Вимірювання**
- 4. Анкетування.**
- 5. Бесіда.**

## **6. Абстрагування.**

## **7. Аналіз.**

### **II. Теоретичні методи дослідження:**

#### **1. Аналогія.**

#### **2. Екстраполяція.**

**Наукова новизна роботи** полягає у тому, що проведені дослідження забезпечують координуючий вплив на систему управління, що реалізує вирішення процесу удосконалення та впровадження оцінювання ділових та професійних якостей персоналу фізкультурно-спортивної організації. Що стосується дослідження проблеми, яку необхідно розв'язати, також запропоновано процес удосконалення та впровадження оцінювання ділових та професійних якостей персоналу, яке охоплює елементи наукового пізнання, творчості, методики управлінської діяльності тощо.

**Практична значущість матеріалів кваліфікаційної роботи** полягає у тому, що отримані результати можуть бути використані у процесі підготовки і підвищення кваліфікації фахівців у сфері менеджменту спорту та перепідготовки керівників фізкультурно-спортивних організацій.

Здійснення заходів, запропонованих в даній роботі, надають можливість вдосконалення системи оцінювання ділових та професійних якостей персоналу шляхом впровадження сучасних методів оцінки персоналу. Результати можуть бути використані у різних вітчизняних фізкультурно-спортивних організаціях.

Методичною основою кваліфікаційної роботи є наукові методи узагальнення, порівняльного аналізу, анкетування, соціального аналізу, статистична обробка даних (кількісний, якісний аналіз), класифікація та систематизація теоретичних і експериментальних даних, спостереження й самоспостереження, які надали можливість виявити й систематизувати дослідницькі матеріали з проблеми кваліфікаційної роботи а також наукові положення вітчизняних і зарубіжних вчених, присвячених проблематиці удосконалення системи оцінювання ділових та професійних якостей персоналу у діяльності фізкультурно-спортивної організації.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ДІЛОВИХ ТА ПРОФЕСІЙНИХ ЯКОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ

#### 1.1. Економічна сутність оцінювання кадрового потенціалу в умовах ринкової економіки

Ефективність діяльності будь-якої організації значною мірою визначається ступенем відповідності персоналу, які в ній працюють, робочим місцям, які вони займають. Лише за умови даної відповідності організація та персонал досягають цілей свого розвитку. Виявити ступінь відповідності персоналу вимогам їх робочих місць можна в процесі оцінювання, яке є однією з ключових функцій менеджменту персоналу.

Необхідність та значення оцінювання персоналу багатократно зростають в сучасних умовах ринкової трансформації економіки. Сучасна ринкова економіка надає особливого значення питанням практичного використання сучасних форм управління персоналом у фізкультурно-спортивних організаціях, зокрема система оцінювання, яка б дозволила підвищити соціально-економічну ефективність будь-якого їх бізнесу.

Перехід українських підприємств до ринку поставив роботодавців перед необхідністю оптимізації якості та чисельності персоналу, слідом за реорганізацією структури робочих місць. Аналіз поведінки (діяльності) людей, оцінка їх ділових та особистісних рис стають одним з основних напрямів формування національного менеджменту, без яких неможливо забезпечити ефективне функціонування найціннішого виробничого ресурсу – людського [96].

Сучасними тенденціями розвитку людських ресурсів є: зростання попиту на кваліфіковану працю, а, отже підвищення ціни трудових послуг, які вона створює; значне посилення ролі людського фактору у діяльності фізкультурно-спортивної організації; перехід до стратегічного управління підприємством, який вимагає високої творчої віддачі від кожного співробітника [51]. За цих умов перед керівниками постають такі першорядні завдання як найкраще

використання кваліфікації працівників для реалізації цілей господарської діяльності; досягнення найповнішої корисної віддачі і одночасно найвищого рівня вмотивованості.

Іншою тенденцією сучасного розвитку організації є швидка змінюваність зовнішнього середовища, звідки випливає необхідність постійного приведення якісних та кількісних характеристик персоналу у відповідність до нових вимог. Без цього перспективні плани організації залишаються нереалізованими, а роботодавці несуть подвійні втрати [65]. По-перше, недостатня відповідність робітників змінюваним вимогам робочих місць унеможливорює досягнення намічених цілей організації. По-друге, така невідповідність веде до зниження продуктивності праці і мотивації людей до корисної, цілеспрямованої діяльності.

Відповідною реакцією підприємств на зазначені тенденції розвитку людських ресурсів повинна стати посилена увага до розробки і впровадження дієвих систем оцінювання персоналу.

Оцінювання персоналу передбачає порівняння певних характеристик людини (ділових та особистісних якостей, трудової поведінки та результатів діяльності) з відповідними еталонами, вимогами, параметрами [12].

Основні наукові підходи щодо визначення системи оцінювання як основної ланки в управлінні персоналом обґрунтовані в працях зарубіжних вчених-економістів: Дж. К. Гелбрейта, А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. Макклеланда, Ф. Герцберга, та вітчизняних – : В. Абрамова, Д. Богині, І. Гіленко, М. Виноградського, А. Гриценка, В. Данюка, Т. Деткевич, Г. Дмитренка, О. Дубілет, О. Єськова, В. Іванкевича, І. Іванова, А. Калини, О. Кириченко, А. Колот, В. Кочеткова, П. Керженцева, В. Лагутіна, Є. Лібанова, В. Мандебура, В. Мікловда, М. Морозова, Є. Панченко, П. Попова, О. Розмировича, В. Савельєва, Ф. Хміль, Б. Холод, В. Чернова, Г. Щокіна та ін. Проте залишається цілий ряд невирішених питань, що потребують поглибленого вивчення.

На нашу думку, оцінка персоналу розглядається як елемент управління і як система атестації кадрів, що застосовується в організації у тій чи іншій модифікації. У той самий час це необхідний засіб вивчення якісного складу

кадрового потенціалу організації, його сильних і слабких сторін, а також основа для удосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника і підвищення його кваліфікації.

Отже, оцінювання персоналу – це процес визначення ефективності виконання працівниками організації своїх посадових обов'язків і реалізації організаційних цілей або процес визначення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, умінь, мотивів) вимогам посади або робочого місця [3].

Оцінюванню підлягають усі категорії працівників, але значимість його для окремих категорій різна. До того ж, оцінка особистих і ділових якостей керівників, головних спеціалістів значно складніша, ніж виробничого персоналу. Оцінка виробничого персоналу – це визначення певних професійних і особистих якостей працівників, виходячи з їх функціональних обов'язків і цілей фізкультурно-спортивної організації. За таким підходом оцінювання персоналу повинно обов'язково включати психологічний компонент і бути спрямованим на розроблення рекомендації управління персоналом [2].

Безпосередньо через оцінку персоналу керівник фізкультурно-спортивної організації чи то інша вповноважена особа, може отримати інформацію про ефективність роботи працівників, їх потенційні можливості і перспективи росту; виявити причини неефективної роботи окремих спеціалістів; проаналізувати потреби і пріоритети в навчанні та підвищення кваліфікації; знайти шляхи удосконалення організації праці тощо.

До того ж, на результатах оцінки ґрунтується ряд управлінських рішень з проблем підбору і розстановки кадрів, виявлення вкладу кожного працівника в діяльність фізкультурно-спортивної організації; просування працівників як по вертикалі так і по горизонталі; покращення структури, стилю, методів управління персоналом; зміцнення взаємозв'язків адміністрації і профспілки, керівників і підлеглих.

Однак, при проведенні процесу оцінки персоналу можуть виникати такі проблеми як упередженість оцінки, нерозуміння працівниками необхідності



проведення оцінки, при виборі методу оцінки орієнтація на «моду», а не на основні завдання її проведення та специфіку діяльності фізкультурно-спортивної організації, невірна інтерпретація отриманих результатів та інше. «Ніщо так не вбиває систему оцінювання, як незастосування її на практиці», – вважає А. Колот [42].

Оцінювання персоналу відповідає об'єктивним потребам як роботодавців, так і працівників, задоволення яких дозволяє узгодити індивідуальні та загальні інтереси.

Виділимо основні з об'єктивних потреб в оцінюванні персоналу. Серед потреб підприємств зазначимо наступні:

- потреба в одержанні інформації для вдосконалення навичок і здібностей працівників;
- потреба в інформації для диференціації рівнів матеріальної винагороди;
- потреба в інформації для визначення індивідуального трудового внеску і кращого використання працівника в організації [81].

До потреб працівників в оцінюванні належать:

- потреби в інформації про сильні і слабкі сторони своєї діяльності;
- потреби в одержанні матеріальної винагороди певного рівня, адекватної затраченим трудовим зусиллям;
- потреби в порівнянні власних здобутків з результатами діяльності інших співробітників з метою підвищити свою конкурентоспроможність [4].

Реалізуючи названі потреби, оцінювання персоналу сприяє формуванню належного соціально-психологічного клімату в колективі, утворенню певного стилю управління людськими ресурсами, стає однією з провідних цінностей корпоративної культури організації.

Досягнення організаційних та індивідуальних цілей персоналом фізкультурно-спортивної організації вимагає ефективного використання всіх ресурсів і, насамперед, високої трудової віддачі від кожного працівника. Природно, що співробітники будь-якої організації істотно розрізняються за

своїми діловими та особистісними якостями, трудовою поведінкою, рівнем виконаних виробничих обов'язків, результатами діяльності [82]. Для того, щоб виявити та оцінити таку диференціацію з прийняттям наступних управлінських рішень, менеджери розробляють і застосовують процедури оцінювання персоналу. Процес оцінювання є обов'язковим елементом системи контролю організації. Це неодмінна функція кожного керівника, а також працівників відділу персоналу.

Вивчення і узагальнення сучасного стану управління кадровим потенціалом в сучасних компаніях сприятиме в перспективі в процесі управління персоналом використанню можливості зовнішнього середовища для зміцнення і збереження конкурентоспроможності організації за допомогою своїх працівників. Управління людьми є основою управління фізкультурно-спортивної організації в сучасних умовах [45].

Процес трансформації економіки України спричинив не лише радикальні перетворення на макро- та мікрорівнях, дав поштовх перерозподілу власності, бурхливому розвитку підприємницьких структур, активізації бізнес-процесів тощо, але і викликав зміну поглядів на людський фактор як ключовий чинник конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації.

Кадровий потенціал фізкультурно-спортивної організації відіграє провідну роль у розв'язанні науково-технічних, організаційних і економічних завдань господарювання. Ефективна діяльність фізкультурно-спортивної організації залежить не тільки від високого рівня конкурентоспроможності, достатнього економічного потенціалу, але й від компетенції персоналу [28]. У зв'язку з цим великого значення набуває питання розробки нових систем підбору і просування кадрів, наукового обґрунтування планування персоналу, їх об'єктивної підготовки та оцінювання, перепідготовки та безперервного підвищення кваліфікації персоналу.

В той же час, удосконалюючи кадрові технології керівники повинні пам'ятати, що найбільшу цінність має не кількісний ріст, а якісна зміна роботи з персоналом. Якщо підприємство націлене на довгострокову перспективу, то його

головним стратегічним ресурсом будуть виступати співробітники, які мають можливість творчо проявляти себе в роботі [55].

Кадровий потенціал характеризується мінливістю, що закономірно пов'язано з його активністю як відповідною реакцією на зміну умов зовнішнього середовища і внутрішньої структури фізкультурно-спортивної організації.

Зміна величини кадрового потенціалу відбувається за рахунок руху кадрів, зміни кваліфікації як через її підвищення так і через зниження, зміни мотивації працівників, створення умов, що сприяють прояву індивідуально-кваліфікаційного потенціалу і професійних характеристик працівника, виникнення конфліктних ситуацій у колективі.

Кадровий потенціал як систему, яка залежить від дуже багатьох факторів, в першу чергу психологічних, важко точно оцінити та спрогнозувати, але існує загальновідомий факт, що не можна управляти тим, чого не можна виміряти [25].

В управлінні персоналом організації визначення характеристик та ділової і професійної якості працівника відбувається за допомогою джерелознавчого аналізу, програмованого контролю знань, соціологічного опитування, психологічного тестування, лабораторних медичних досліджень, експертних оцінок, інтерв'ювання, аналізу конкретних ситуацій, спостереження (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

### Методи оцінки персоналу

Назва методу	Короткий опис методу
Джерелознавчий (біографічний)	Аналіз кадрових даних, аркуш по обліку кадрів, особисті заяви, документи про освіту, характеристика
Інтерв'ювання (співбесіда)	Бесіда з працівником в режимі «питання-відповідь» по заздалегідь складеній чи вільній схемі для отримання додаткових даних про людину
Анкетування (самооцінка)	Опитування працівника за допомогою спеціальної анкети для самооцінки якостей особистості та їх наступного аналізу
Соціологічне опитування	Анкетне опитування працівників різних категорій, добре знаючих людину, що оцінюється (керівники, колеги, підлеглі), та побудова діаграми якостей особистості

*Продовження таблиці 1.1*

Спостереження	Спостереження за працівником, що оцінюється, в неформальній та робочій обстановці методами моментних спостережень та фотографії робочого дня
Тестування	Визначення професійних знань та умінь, здібностей, мотивів, психології особистості за допомогою спеціальних тестів з наступним їх розшифрування за допомогою «ключів»
Експертні оцінки	Формування групи експертів, визначення сукупності якостей і отримання експертних оцінок потенціалу працівника
Критичний інцидент	Створення критичної ситуації і спостереження за поведінкою працівника в процесі її вирішення
Ділова гра	Проведення організаційної гри, аналіз знань та вмінь, ранжування учасників по їх ролям («генератор ідей», «організатор», «критик», «експерт», «спостерігач» та ін.) і оцінка можливості роботи в малій групі
Аналіз конкретних ситуацій	Передача працівнику конкретної виробничої ситуації або проблеми із завданням проведення аналізу і підготовки пропозицій по її розв'язанню
Ранжування	Порівняння працівників, що оцінюються, між собою іншими методами і розташування по обраному критерію в порядку зростання або зменшення рангу
Програмований контроль	Оцінка професійних знань і вмінь, рівня інтелекту, досвіду і працездатності за допомогою контрольних питань
Екзамен (залік)	Контроль професійних знань і вмінь, передбачаючи попередню підготовку того, хто оцінюється, по певному напрямку, дисципліні або ряду проблем та виступ перед екзаменаційною комісією
Комплексна оцінка праці	Визначення сукупності оціночних показників якості, складності та результативності праці і порівняння їх з попереднім періодом або нормативом за допомогою вагових коефіцієнтів
Атестація персоналу	Комплексний метод оцінки персоналу, що використовує інші методи, для визначення атестаційною комісією відповідність кандидата вакантній посаді або посаді, що займає, і наступного аналізу відповідей для визначення потенціалу працівника

Ці методи оцінки застосовуються для оцінки персоналу та психометричних характеристик кожного працівника окремо, а деякі з них можуть використовуватись для оцінки загального трудового потенціалу організації.

На наш погляд, недосконалість існуючих методик оцінки ділової та професійної якості персоналу полягає в тому, що процес оцінки закінчується на факті отримання результатів. Але ж оцінка має виконуватись з певною метою,

насамперед, це виявлення основних проблем в розвитку та усунення їх. Логічним завершенням процесу оцінки є певні дії з оптимізації та вдосконаленні кадрового потенціалу фізкультурно-спортивної організації.

## **1.2. Характеристика основних методів і форм оцінки ділових та професійних якостей персоналу**

Під оцінкою ділових та професійних якостей персоналу зазвичай розуміють цілеспрямоване порівняння певних характеристик (професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці) працівників з відповідними параметрами, вимогами [8].

У практиці господарювання застосовуються зовнішня оцінка та самооцінка. Зовнішньою вважають оцінку діяльності працівника керівником (керівниками) фірми, трудовим колективом, безпосередніми споживачами продуктів праці. Самооцінка здійснюється самим працівником і базується на власному уявленні про цілі життя та трудової діяльності, допустимих і заборонених способах їхнього досягнення, про необхідні моральні якості (сумлінність, чесність, відданість ділу тощо) [9].

Оцінка ділових та професійних якостей персоналу має базуватися на загальновизнаних принципах, а саме: об'єктивності, усебічності, обов'язковості, систематичності (постійності). Дотримання цих принципів дає змогу використати оцінку персоналу для:

- а) підбору й розстановки нових працівників;
- б) прогнозування просування працівників по службі;
- в) раціоналізації прийомів і методів роботи (управлінських процедур);
- г) побудови ефективної системи мотивації праці;
- д) оцінки ефективності діяльності окремих працівників і трудових колективів [58].

Дуже широко застосовується на практиці комплексна оцінка ділових та професійних якостей персоналу за бальною системою. Головна ідея такої оцінки персоналу – кількісно виміряти за допомогою балів найбільш істотні характеристики як самого працівника, так і виконуваної ним роботи. Для характеристики працівника комплексно оцінюють:

- професійно-кваліфікаційний рівень;
- ділові якості;
- складність роботи (виконуваних функцій);
- конкретно досягнутий результат.

Професійно-кваліфікаційний рівень працівника визначається за загальним для всіх категорій персоналу набором об'єктивних ознак – освіта, стаж роботи за спеціальністю, активність набуття професії і підвищення професійної майстерності. Кожна з цих ознак оцінюється певною кількістю балів. Інші елементи оцінки, які характеризують ділові якості, складність і результати праці робітників, спеціалістів і керівників, дещо відрізняються за змістом і питомою значущістю ознак [2].

Оцінка результатів праці робітників має враховувати кількісні та якісні параметри виконаних робіт, а також їхню ритмічність. Комплексна оцінка керівників і спеціалістів має охоплювати оцінку їхніх ділових якостей, складності виконуваних функцій та результатів праці.

Для оцінки ділових якостей керівників і спеціалістів попередньо визначається певна сукупність ознак. Зокрема для спеціалістів можна користуватись такими ознаками:

- 1) компетентність;
- 2) здатність чітко планувати та організовувати свою роботу;
- 3) відповідальність за доручену справу;
- 4) самостійність та ініціативність;
- 5) спроможність оволодіти новими напрямками та методами й використовувати їх у роботі;
- 6) працездатність;

## 7) комунікабельність.

Набір ознак для оцінки ділових якостей керівників має бути дещо іншим, оскільки повинен враховувати їхню спроможність як організаторів і вихователів.

Кожна ознака ділових якостей має чотири рівні (ступені) прояву та оцінюється в балах: низький – 1, середній – 2, вище за середній – 3, високий – 4. Оцінка всієї сукупності ділових якостей здійснюється підсумовуванням оцінок-ознак з урахуванням їхньої питомої значущості. Для оцінки складності функцій керівників і спеціалістів треба використати ті загальні ознаки, які дають змогу найповніше охопити всі аспекти змісту робіт з урахуванням характеру та особливостей того чи іншого виду діяльності. До такого, як правило, включають:

- характер робіт, що визначають зміст праці (технологічну складність трудового процесу);
- різноманітність і комплексність робіт;
- самостійність виконання робіт;
- масштаб і складність керівництва;
- оперативність виконання завдань;
- ефективність прийнятих рішень;
- відповідальність [56].

Вихідними даними щодо оцінки персоналу можна зазначити такі як:

- моделі робочих місць;
- положення про атестацію кадрів;
- методика рейтингової оцінки кадрів;
- філософія фізкультурно-спортивної організації;
- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- штатний розклад;
- особові справи співробітників;
- накази по кадрах;
- соціологічні анкети;
- результати тренінгів та інше.

Існують такі методи оцінки персоналу як: біографічний, співбесіда

(інтерв'ювання), анкетування (самооцінка), соціологічне опитування, спостереження, тестування, експертні оцінки, критичний інцидент, ділова гра, аналіз конкретних ситуацій, ранжування, програмний контроль, екзамен, самозвіт (виступ), комплексна оцінка праці, атестація персоналу [43].

Основою будь-якої діяльності є її планування, в тому числі планування трудових ресурсів, котрі необхідні для ефективного її здійснення. Отже, оцінка кадрових потреб фізкультурно-спортивної організації і можливостей (фінансових і технологічних) їх реалізувати буде основою, які приводять у рух комплексний механізм оцінки ділових та професійних якостей персоналу організації. На цьому етапі оцінки персоналу прораховується весь комплекс стимулюючих факторів, що сам по собі прогнозує майбутній характер і склад продуктивних прагнень працівників організації.

Аналогічна робота продовжується вже на етапі безпосереднього набору і розподіл кадрів, а при необхідності – попереднього їх навчання. Тут за зовнішніми процесами збору та аналізу інформації на основі оцінки професійних і особистих (комунікабельність, відповідальність, цілеспрямованість, тип темпераменту тощо) якостей, інтелектуального рівня і творчих здібностей найманих працівників прослідковується внутрішня сутність даної роботи, а саме – перехід від прогнозування до розрахунку стимулюючих дій, необхідних для підтримки «в тонусі» трудової мотивації конкретних працівників.

На всіх етапах кадрової політики фізкультурно-спортивної організації, робота має бути спрямована на вивчення перспектив і оцінку діяльності працівників та синхронізована з втіленням мотиваційної політики фізкультурно-спортивної організації, що підтверджує наше початкове бачення про правомірність і ефективність оцінки ділових та професійних якостей персоналу тільки в системі його мотивації (стимулювання) [5]. Така взаємозалежність на різних стадіях життєдіяльності фізкультурно-спортивної організації (її персоналу) представлена в табл. 1.2.



Комплексний характер оцінки ділових та професійних якостей працівників, який розглядається, обумовлений тим, що характеризує всі етапи життєдіяльності персоналу.

Таблиця 1.2

**Послідовність формування оцінки персоналу фізкультурно-спортивної організації**

Задачі менеджменту організації (менеджменту персоналу)	Етапи формування оцінки персоналу	Стадії формування мотиваційної політики (стан процесу стимулювання)
1. Планування трудових ресурсів	Розрахунок (моделювання) необхідності в персоналі (кількісний і якісний склад, професійний і інтелектуальний рівні, віковий та соціальний статус тощо)	Прогнозування майбутніх мотиваційних прагнень працівників
2. Набір, навчання та розподіл кадрів	Збір і аналіз інформації (створення бази даних, характерні професійні знання і вміння, ступінь кваліфікації, громадські пріоритети і індивідуально-психологічні якості працівників)	Визначення комплексу стимулюючих факторів (індивідуальних і групових) і затвердження системи стимулювання на даний трудовий цикл (період виконання визначених завдань)
3. Організація (регламентація) робочого процесу у відповідності з цілями фізкультурно-спортивної організації	Контроль (з використанням механізму зворотного зв'язку) її трудової поведінки та індивідуального сприйняття працівників в процесі роботи	Корегування (стабілізація, підсилення, розширення та ін.) Стимулюючих дій для безумовного та своєчасного виконання поставлених цілей (у випадку підтвердження їх актуальності в процесі роботи)
4. Підведення підсумків виконання індивідуальних завдань	Оцінка результатів колективної (у складі відповідної команди) і особистої діяльності працівників	Розподіл матеріальних і нематеріальних винагород адекватно ступеню (об'єму) виконання індивідуальних завдань та індивідуального вкладу в колективний результат

Але оцінка будь-якого з параметрів стану персоналу не буде ефективною, якщо у своєму підході не передбачити стимулу трудової діяльності працівника, виходячи із концепції системної мотивації. Це твердження показує основний

принцип функціонування комплексної оцінки ділової та професійної якості працівників [14].

Як бачимо, вихідним матеріалом для підвищення компетентності працівників, а відповідно, їх здібності вносити вклад в діяльність фізкультурно-спортивної організації, залежить не тільки від матеріальних чинників. Досвід світових організацій доводить, що стимулювання ентузіазму працівників (а звідси їх здібність навчатись і підвищувати сою компетентність) через високі преміальні можливо тільки в короткострокових проектах. Але організації лідери зацікавлені в стабільних кадрах, тому роблять ставку на збагачення змісту праці, іншими словами, якості трудового життя, а це і є найважливіша оціночна категорія у структурі комплексної оцінки працівників.

Функціонування комплексної оцінки ділових та професійних якостей персоналу допомагає здійсненню мотиваційних очікувань працівника, у тому числі найвищого рівня, отже пов'язаним з безперервним інтелектуальним та емоційним вдосконаленням його особистості. Цьому сприяє формування у фізкультурно-спортивній організації культури інноваційного типу.

Зв'язок показників ефективності організації з показниками ефективності персоналу висвітлений в таблиці 1.3.

*Таблиця 1.3.*

### **Показники ефективності організації та персоналу**

<b>Елемент системи</b>	<b>Групи показників ефективності</b>	<b>Показники ефективності</b>	<b>Категорії персоналу, що впливають на показники ефективності</b>
Стратегія	Інтегровані показники ефективності фізкультурно-спортивній організації	Прибуток організації	Керівники вищої і середньої ланки
		Витрати на 1 грн продукції	Керівники виробничого підрозділу
		Рівень рентабельності	Керівники вищої ланки
		Обсяг товарної продукції	Керівники виробничого підрозділу
		Обсяг реалізованої продукції	Керівники збутового і маркетингового підрозділу
		Дивіденди на 1 акцію	Відповідно до кадрової політики

## Продовження таблиці 1.3

Структура	Ефективність організації трудової діяльності	Продуктивність праці	Керівники середньої ланки
		Темпи зростання продуктивності праці й заробітної плати	Керівники середньої ланки і керівник служби персоналу
		Питома вага заробітної плати в собівартості продукції	Керівник фінансово-економічної служби
		Відсоток виконання норм виробітку	Керівники нижньої ланки
		Відсоток браку	Керівники нижньої ланки
		Рівень травматизму	Керівники нижньої ланки
		Оптимізація чисельності персоналу	Керівники середньої ланки і керівник служби персоналу
Елемент системи	Групи показників ефективності	Показники ефективності	Категорії персоналу, що впливають на показники ефективності
Системи	Ефективність систем та бізнес-процесів	Ефективність бізнес-процесів	Керівник організації, відповідальний за бізнес-процес
		Стандарти й задокументовані процедури	Відповідальний за систему управління якістю
		Ефективність проектів	Керівник проекту
		Ефективність системи контролю	Керівники вищої, середньої, нижньої ланки, відповідальний за систему управління якістю
		Ефективність інформаційних систем	Керівник організації, керівник служби інформаційних технологій
Персонал	Ефективність системи управління персоналом	Добір персоналу: відповідність кваліфікаційним вимогам	Керівник служби персоналу, керівник підрозділу
		Адаптація персоналу: число нових робітників, що витримали випробувальний термін	Керівник служби персоналу, керівник підрозділу
		Показники плинності й укомплектованості персоналу	Керівник служби персоналу, керівник підрозділу
Навички	Ефективність системи розвитку персоналу	Показники професійних і управлінських компетенцій персоналу	Керівники вищої, середньої, нижньої ланки, керівник служби персоналу
		Показники ефективності навчання й розвитку	Керівники вищої, середньої, нижньої ланки, керівник служби персоналу

## Продовження таблиці 1.3

		Показники ефективності використання кадрового резерву	Керівники вищої, середньої, нижньої ланки, керівник служби персоналу
Стилі управління	Розвиток школи лідерства	Визначення методів управління і прийняття рішень	Керівники вищої, середньої, нижньої ланки, керівник служби персоналу
		Визначення стилів управління керівників	Керівники вищої, середньої, нижньої ланки, керівник служби персоналу
		Визначення типології керівника	Керівники вищої, середньої, нижньої ланки, керівник служби персоналу
		Визначення морально-психологічного клімату в колективі	Керівники вищої, середньої, нижньої ланки, керівник служби персоналу
Корпоративні цінності	Розвиток довготривалих відносин: «праця – для життя»	Ефективність корпоративних цінностей: етичного кодексу, лояльності, сприйняття місії та цілей	Усі співробітники компанії

Дослідження проблеми показує, що показники ефективності організації безпосередньо пов'язані з показниками ефективності персоналу. На нашу думку, для аналізу цього зв'язку можна скористатися моделлю консалтингової компанії Мак Кінсі «7S», за умови переходу організації від ієрархічної до органічної структури [23]. Модель Мак Кінсі не претендує на те, щоб дати чітку настанову щодо розвитку бізнесу чи розробки стратегії, ця модель являє собою цілісний погляд на розвиток компанії, в якій враховуються такі фактори: стратегія (strategy), навички (skill), загальновизнані цінності (shared values), структури (structure), системи (system), персонал (staff) і стиль (style).

Модель управління «7S» дозволяє розробити систему показників ефективності, яка включає показники ефективності для всіх складових організації, як показано в табл. 1.3.

Як видно з табл. 1.3, майже всі показники ефективності організації пов'язані з показниками ефективності персоналу. Таким чином, визначивши

показники ефективності діяльності персоналу, можна отримати рекомендації щодо шляхів підвищення ефективності організації.

Важливою особливістю табл. 1.3 є те, що до неї включено всі складові системи управління організацією – стратегія, структура, системи, персонал, навички, стилі управління, організаційні цінності. Для кожної з цих категорій визначено групи показників ефективності та їх складові. Наступним кроком, пов'язаним з підвищенням ефективності організації, є визначення ключових показників діяльності персоналу, що підвищують його мотивацію і, як наслідок, підвищують як ефективність його трудової діяльності, так і організації в цілому.

Пропонується підхід до розробки ключових показників діяльності персоналу, залежно від рівня управління і складності роботи. Суть цього підходу в таких кроках:

Крок 1. Персонал ранжується за рівнем повноважень та відповідальності.

Крок 2. Визначається складність роботи кожної посади.

Крок 3. Визначається зв'язок з показниками ефективності та ключовими показниками діяльності, що є основою мотивації робітника.

Крок 4. Визначаються критерії ключових показників діяльності персоналу: норми, стандарти, правила тощо.

Крок 5. Визначається відповідність результатів праці критеріям ключових показників діяльності.

Крок 6. Розробляються і впроваджуються заходи щодо підвищення ключових показників ефективності персоналу і показників ефективності організації [22].

За результатами проведених досліджень визначення критеріїв рекомендується робити на підставі спостережень за робочими процесами, хронометражів, нормування, аналізу цілей і завдань працівника і підрозділу в цілому. Критерії оцінки, як правило, вносяться в контракт, посадову інструкцію, систему мотивації, програму адаптації, програму розвитку; співробітник з ними ознайомлюється, а керівник, служба персоналу, спеціально створена комісія проводять оцінку результатів діяльності персоналу.

Оцінка менеджерів – це невід’ємна та одна з найважливіших частин в структурі управління працею управлінського персоналу. Вона представляє собою певну систему, яка має досить складну структуру та дозволяє виконувати регулятивну функцію по відношенню до діяльності менеджерів та керівників, що оцінюються [15].

На даний момент у вітчизняній та закордонній практиці розроблена велика кількість систем оцінки ділової та професійної якості управлінського персоналу, які можна класифікувати за певними ознаками.

При формуванні будь-якої системи важливо спочатку визначити зміст оцінки ділової та професійної якості. Аналіз того, що називається змістом оцінки, а саме які сторони управлінської діяльності підлягають виміру, аналізу та інтерпретації, дозволяє виділити декілька основних підходів.

Оцінка управлінського персоналу проводиться на передодні атестації, в процесі вибору керівника, при формуванні резерву кадрів на висування, а також при поточних переміщеннях в кадровому складі.

Оцінка, особливо об’єктивна, стимулює працівників працювати більш результативно. Наявність відповідної програми та відкритість результатів її виконання розвивають ініціативу та викликають відчуття відповідальності стимулюють прагнення працювати краще. Така оцінка може виконувати роль юридичної основи для переміщень, підвищення по службі, винагород, звільнень, дає матеріал для розробки питань по найму, дозволяє отримати необхідну інформацію для визначення розмірів заробітної платні та винагороди працівникам [13].

#### *Оцінка за методом індивідуальних рис.*

В основі цього методу – визнання впливу психологічних рис людини на характеристику його діяльності.

До числа методик, що базуються на цьому підході, відносяться бальна оцінка ступеню виразності у менеджера деякого набору ділових та особистих якостей, оцінка тих рис, що найбільш корелюють з ефективністю діяльності спеціалістів в конкретних колективах. Для цього за допомогою комп’ютера (без

інтерпретації кількісних оцінок) відбирається такий перелік якостей, що в найбільшому ступені відокремлює кожного спеціаліста та допомагає створити його діловий портрет.

Різноманітність методик пов'язана з засобами вимірювання особистих якостей, що використовуються та переліком якостей, що пропонуються.

Однак, незважаючи на різноманітність модифікацій методик предмет оцінок завжди однаковий – якості особистості управлінця. В результаті ми отримуємо соціально-психологічну характеристику працівника, що оцінюється [76].

Основний недолік цього методу – його суб'єктивний характер. Фактично, ця оцінка ґрунтується не на аналізі реальної праці, а на тому, що думають про працівника оточуючі.

#### *Оцінка на основі аналізу праці.*

Визначення психологічних якостей на основі аналізу праці управлінського персоналу відбувається в рамках ситуаційної оцінки, яка, однак, схожа на оцінку рис.

В методиці ситуаційної оцінки передбачена процедура відбору типових управлінських ситуацій в конкретному колективі, в структурі яких описується робота управлінця, а потім оцінюється його поведінка.

Результатом буде як і у попередньому методі – соціально-психологічна характеристика, але більш професійно зорієнтована. Вона має інформацію щодо того, ефективно чи ні діяв працівник в пропонованих ситуаціях.

#### *Функціональна оцінка управлінця.*

Функціональна оцінка базується на аналізі процесу праці, виявлені наскільки він добре справляється зі своїм посадовими обов'язками.

Праця управлінця в такому випадку описується в структурі специфічних функцій по регулюванню спільної діяльності, яку він виконує. Наприклад, в одній з таких методик виділяються такі функції, як планування, організація, комплектування штату, керівництво та лідерство, контроль виконання обов'язків [93].

В основі такого методу лежить уява про особливі завдання організаторської діяльності, що відокремлюють управлінський труд від виконавчого, а також розуміння ролі та місця управлінця в трудовому колективі.

Можна сказати, що основними завданнями діяльності менеджера як суб'єкта управління є:

- усунення розходжень у підході, часі дії, зусиллях спільно працюючих індивідів;
- створення та підтримка прав, норм трудової поведінки та певної системи цінностей та взаємодії в колективі;
- узгодження спільних та індивідуальних цілей діяльності.

Головна позитивна риса цього метода полягає в тому, що він базується на аналізі того, чим насправді займається управлінець.

#### *Методика визначення стилю управлінця.*

Аналіз якості виконання роботи має на увазі також визначення стилю керування. Управлінець створює цінності не напряму, а через інших людей, регулюючи їх поведінку та модифікуючи її у необхідному для реалізації спільних цілей напрямку. Аналіз управлінських функцій дозволяє розкрити зміст роботи, що виконує менеджер, а визначення його стилю управління розкриває систему відповідальності, що він вносить в процес роботи те, що виступає у якості важливого засобу його впливу на людей [89].

При такому підході предметом оцінки являється характер взаємовідносин управлінця з підлеглими, особливості поведінки менеджера в системі відносин «керівництво-підлеглі».

#### *Оцінка за результатами діяльності колективу.*

При цьому методі оцінка використовуються головним чином виробничі та економічні показники, що відносяться наприклад, до якості, обсягу, строкам отримання виробничих продуктів, послуг. Прибуток являється найбільш виразним та універсальним критерієм праці будь-якого менеджера, особливо в країнах ринкової економіки.



Однак, його використання передбачає аналіз та облік ряду інших показників, оскільки високі результати по прибутку можуть приховувати важливі недоліки управління (наприклад, розлад у системі забезпечення ресурсами). Поряд з прибутком враховуються такі показники, як використання основних та оборотних засобів, ефективність капіталовкладень, економія прямих та непрямих затрат у витратах виробництва та обігу, тощо [27].

Менеджера також оцінюють за результатами введення та використання нової техніки та технології, темпами освоєння нової продукції.

Ці показники свідчать про те, як добре та з якими витратами управлінець досягає мети спільної діяльності, отримує певні результати.

Однак, при такій оцінці не має можливості визначити, який вклад зробив працівник безпосередньо.

#### *Метод аналізу структури управлінської діяльності.*

Аналіз структури управлінської діяльності дозволяє сказати, що результати праці керівника утримуються в параметрах тих об'єктів, на які спрямована його діяльність. Діяльність управлінця призводить до перетворення керованих об'єктів, точніше до їх видозміни, зміни їх характеристик [57].

Таким чином, до результатів діяльності управлінця можна віднести створену структуру функціональних ролей в колективі, формований порядок ділової взаємодії та спілкування, якість підготовки персоналу, мікроклімат, сприйнятливність системи до нововведень, організаційна цілісність, тощо. Так визначається міра особистих зусиль менеджера.

#### *Цільовий метод оцінки ділової та професійної якості.*

За змістом цей метод схожий на метод оцінки результатів. Процес оцінки в даному випадку полягає у визначенні, наскільки компетентно керівництво встановлює цілі та як добре працюють задля їх досягнення.

Перевагою цього методу є можливість спланувати та контролювати діяльність управлінців, визначаючи її цілі та спостерігаючи за ступенем їх реалізації. Отримана інформація дозволяє зробити висновки наскільки ефективно спрацював керівник та чи були досягнуті цілі.

Слабкою стороною цільової оцінки є та обставина, що керівник може досягнути чи не досягнути своїх цілей не по своїй волі. Тобто результативність може залежати не від компетентності керівника, а від деяких непередбачених факторів [98].

Система оцінювання результативності праці повинна забезпечувати точні та достовірні дані. Чим суворіша та більш визначена вона є, тим вища вірогідність отримати достовірні та чіткі дані. Експерти рекомендують створювати основу для такої системи у шість етапів:

- 1) встановити стандарти результативності праці по кожному робочому
- 2) виробити політику проведення оцінок результативності праці, тобто вирішити, коли, як часто, кому належить виконувати оцінку;
- 3) зобов'язати деяких осіб проводити оцінку результативності праці;
- 4) поставити за обов'язок людям, що проводять оцінку, збирання даних по результативності праці;
- 5) обговорити оцінку з працівником;
- 6) прийняти рішення та задокументувати його.

Оцінку може проводити керівник, комітет з декількох контролерів (це може виключити упередженість, яка може існувати при оцінюванні одним начальником, колеги оцінюваного, його підлеглі, будь-хто, хто не має прямого відношення до робочої ситуації. Може проводитись самооцінка, а також комбінація з декількох перелічених методів [63].

В ході оцінки ділової та професійної якості необхідно дати якісну та кількісну характеристику діяльності управлінців.

До найбільш ефективних, достатньо розповсюджених та перспективних методам можна віднести метод колективного обговорення кандидата.

Достатньо розповсюдженим є також метод коефіцієнтів, бальний метод та метод зразку, коли кандидат порівнюється з реальним робітником, що виступає у ролі так званого еталону.

Існує три групи методів: якісні, кількісні та комбіновані.

До групи якісних відносять, як правило, методи біографічного опису, ділової характеристики, спеціального усного відгуку, еталону, а також оцінки на основі обговорення (дискусії). До кількісних методів відносять всі методи з чисельною оцінкою якостей працівника. Серед них найбільш розповсюдженими є метод коефіцієнтів та бальний метод.

До групи комбінованих методів відносять такі широко розповсюджені та різноманітні методи експертної оцінки частоти прояву певних якостей, спеціальні тести та деякі інші комбінації якісних та кількісних методів. Всі вони базуються на попередньому описі та оцінці певних ознак, з якими порівнюються фактичні якості спеціаліста.

Кількісні оцінки, наприклад, ділових якостей, виконуються, як правило, за допомогою експертних оцінок. При цьому для характеристики кандидата з початку встановлюють (з урахуванням специфіки виробництва умов праці) 6-7 критеріїв.

Наприклад:

- 1) здатність організувати та спланувати працю;
- 2) професійна компетентність;
- 3) усвідомлення відповідальності за роботу, що виконуєте;
- 4) контактність та комунікабельність;
- 5) здатність до нововведень;
- 6) працелюбність та працездатність [91].

По кожному критерію на основі вивчення діяльності кандидатів дається відповідна оцінка по визначеній, наприклад, п'ятибальній шкалі: відмінно – 5, добре – 4, задовільно – 3, незадовільно – 2, погано – 1.

Оцінки по критеріям, як правило, розташовують по кількісному значенню. Наприклад, при оцінці по критерію «здатність організувати та спланувати працю»:

«1» – неорганізований працівник чи керівник;

«2» – не вмів організувати та спланувати свою працю та працю підлеглих;

«3» – вміє організувати трудовий процес, але не завжди може спланувати роботу;

«4» – добре вміє організувати та планувати свій труд та труд підлеглих;

«5» – вміє створити та підтримувати чіткий порядок у праці на основі ефективного планування.

В деяких організаціях при оцінці ділових та професійних якостей управлінського персоналу використовуються кваліфікація, досвід та інтуїція найбільш компетентних в своїй галузі спеціалістів – експертів. [16]. До експертів висуваються такі вимоги, як його компетентність в управлінні виробництвом, моральність, глибоке знання та визнане вміння вирішувати спеціальні задачі у відповідності з певними функціями. Одна з вимог – добре орієнтуватись у суміжних спеціальних областях діяльності. Наприклад, для технолога – в економіці, для економіста – в технології.

Експертиза включає в себе такі основні етапи: розробка програми (вибір форми судження з переліком варіантів та оцінок), рекомендацій, рішень; розробка принципів та методів отримання судження; вибір техніки опитування та засобів виявлення індивідуальних точок зору; формування експертної групи; проведення опитування; обробка результатів (отримання судження); аналіз результатів [52].

Результат роботи експертів відображується у спеціальному документі, варіаціями якого можуть бути рекомендації, узагальнюючі оцінки, рішення. У склад експертної комісії входять 3-5 чоловік, але не більше семи. При цьому у повинні враховуватись сама особа, що проходить експертизу, та її керівник.

Основним інструментом при оцінюванні є анкета, що являє собою перелік спеціально розроблених запитань, які включають в себе перелік певних якостей та варіантів відповідей. При цьому перелік якостей, які повинен мати працівник залежать від роду його діяльності. Після обговорення результатів кожна експертна комісія затверджує не лише перелік якостей, а й кількісну оцінку кожної якості в балах.

Наприклад, в анкету рекомендовані десять якостей та всі вони оцінені по десятибальній системі оцінок:

- 1) здатність до створення та введення оригінальних рішень – 10 балів;
- 2) вміння створити нормальний психологічний клімат – 9 балів;
- 3) здатність оперативно оцінювати ситуацію та приймати відповідні рішення – 8 балів;
- 4) прагнення професійного росту та постійному підвищенню кваліфікації – 7 балів;
- 5) дисциплінованість та організованість – 6 балів;
- 6) ініціативність – 5 балів;
- 7) вміння досягати злагоди в рішеннях та діях людей – 4 бали;
- 8) здатність з ентузіазмом відноситись до справи – 3 бали;
- 9) комунікабельність – 2 бали;
- 10) здатність проявляти інтерес до сумісних спеціальностей – 1 бал. [44].

Розташовані ці якості в анкеті від більш значущого до менш. У відповідності до цього виставляється перша оцінка оцінюваному. Вона характеризує ступінь значущості якостей. Друга оцінка – ступінь прояву цих самих якостей по чотирьом варіантам відповідей. Експерт повинен встановити, як часто у людини, що опитується, проявляється та чи інша якість:

- 1) якщо завжди – 1,5 бали;
- 2) якщо у більшості випадків – 1 бал;
- 3) якщо інколи – 0,5 бала;
- 4) якщо ніколи – 0 балів.

При першій оцінці ставиться знак «+» в графі навпроти якості та її оцінки в балах. При другій оцінці ставиться знак «+» в графі, що відображає точку зору експерта.

Обробка результатів оцінки оцінюваного виконується шляхом заповнення спеціального бланку «Бланк результатів опитування експертів на того, хто атестується». З цією метою знаки «+» з анкет, що були поставлені експертами, переносять зі знаком «V» у цей бланк. В іншому бланку – «Бланк розрахунку

середнього балу того, хто атестується» – розраховується по кожній якості середній бал за формулою:

$$Z_{cp} = \frac{310 * n_{10} + 39 * n_9 + \dots + 31 * n_1}{n}, \quad (1,1)$$

де  $Z_{cp}$  – середній бал оцінки якості за ступенем його функціональної важливості,

310 ... 31 – оцінка експертом ступеня важливості якості за десятибальною шкалою,

$n_{10}$  ...  $n_1$  – кількість експертів, що присвоїли якості оцінку за ступенем важливості (в балах),

$n$  – загальна кількість експертів.

Одночасно в тому ж бланку по кожній якості розраховується середній бал прояву цієї якості у того, хто атестується по формулі:

$$P_{cp} = \frac{П_{1,5} * n_{1,5} + П_1 * n_1 + П_{0,5} * n_{0,5}}{n}, \quad (1,2)$$

де  $P_{cp}$  – середня оцінка ступеню прояви якостей у атестованого,

$П_{1,5}$  ...  $П_0$  – ступінь прояву якостей у менеджера за оцінкою експертів,

$n_{1,5}$  ...  $n_0$  – кількість експертів, що віднесли якість до ступеня її прояви у того, хто атестується до того чи іншого балу,

$n$  – загальна кількість експертів.

Потім по кожній якості визначається середньо зважений бал по формулі:

$$K = Z_{cp} * P_{cp}, \quad (1,3)$$

де  $K$  – кількість.

Далі шляхом складання середньозважених балів по всім якостям визначається підсумковий бал оцінки атестованого. Цю підсумкову оцінку порівнюють з еталоном.

Розрахунок еталону виконується таким чином: сума балів по всім якостям ( $10+9+8+7+6+5+4+3+2+1=57$ ) помножується на 1,5 (коефіцієнт ступеня прояву

якості, якщо вона проявляється завжди), на 1,0 (якщо вона проявляється у більшості випадків), чи на 0,5 (якщо якість має місце інколи).

Та отримуємо результати:

$$1) 57 \times 1,5 = 85,5;$$

$$2) 57 \times 1,0 = 57,0;$$

$$3) 57 \times 0,5 = 28,5.$$

Таким чином, у першому випадку, якщо оцінка атестованого вища за 85 балів, формулюється висновок щодо його підвищення або включення у склад резерву на висунення. У другому випадку, коли оцінка атестованого складає від 57 до 85 балів, робиться висновок щодо його відповідності посаді, що він займає. У третьому випадку, коли оцінка того, хто атестується становить менш ніж 28 балів, фіксують висновок про те, що працівник не відповідає посаді [44].

### **1.3. Закордонний досвід оцінки та підбору кадрів у фізкультурно-спортивній організації**

Подальше вдосконалення системи оцінювання ділових та професійних якостей персоналу у вітчизняних фізкультурно-спортивних організаціях має спиратися на накопичений зарубіжний досвід. Йдеться передусім про узагальнення й запозичення керівниками підприємств та організацій зарубіжного прогресивного досвіду стосовно фінансування, зокрема державного і підвищення кваліфікації працівників, використання сучасних систем оцінювання персоналу, формування й застосування системи підвищення мотивації різних категорій працівників для результативної і високоефективної трудової діяльності, а також залучення значної частини персоналу до управління виробництвом.

У західноєвропейських країнах одним з джерел коштів державних органів на професійну підготовку є грошові відрахування самих підприємств. Так, у Франції існує порядок, за яким кожне підприємство, з чисельністю зайнятих

понад 10 осіб, зобов'язане відраховувати на цілі підготовки та підвищення кваліфікації працівників не менше 1% фонду заробітної плати [84].

Необхідність постійної перепідготовки персоналу висунула практично в усіх країнах з ринковою економікою вимогу створення системи спеціальних підрозділів фірм. Це навчальні центри та курси, відділи кадрової політики тощо. З метою підвищення результативності праці систему професійної підготовки робітників мають 80% підприємств Японії. Витрати американських компаній на перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу становлять до 5% прибутку, не враховуючи державних дотацій [92].

В економічно розвинутих країнах велика увага приділяється осучасненню систем оцінки різних категорій персоналу. Передусім значно збільшується застосування самооцінки персоналу. За результатами досліджень, проведених американською корпорацією «Дженерал електрик», близько 90% керівників і 86% підлеглих самооцінку персоналу вважають обов'язковою складовою системи оцінки в цілому.

Зарубіжний досвід підтверджує виняткову корисність залучення працівників до управління виробництвом (діяльністю). В американських фірмах, наприклад, застосовуються чотири форми залучення персоналу до управління:

- 1) участь працівників в управлінні працею та якістю продукції на рівні виробничого цеху чи іншого такого ж підрозділу;
- 2) створення робітничих рад або спільних комітетів робітників і менеджерів;
- 3) запровадження системи участі персоналу в одержаному прибутку;
- 4) участь представників найманої праці в роботі рад директорів корпорацій [79].

Зокрема, майже 25% американських фірм з кількістю працівників понад 500 осіб мають в організаційній структурі управління ради робітників чи спільні комітети робітників та адміністрації.

Характерною особливістю сучасного виробництва за кордоном треба вважати перехід до різноманітних колективних (групових) форм організації



праці, включаючи спільне виконання окремих завдань (контроль якості, обслуговування виробництва, навчання). Серед різних форм групової роботи, спрямованої на підвищення ефективності виробництва та вдосконалення трудових відносин, передусім варто назвати так звані гуртки якості, які, по суті, є неформальною організацією управління виробництвом, що співіснує паралельно з традиційною ієрархічною системою.

За оцінкою західних спеціалістів, на кожний долар витрат на розвиток гуртків якості організації одержують 4-8 доларів прибутку. Тому не випадково 90% найбільших фірм США використовують гуртки якості з метою підвищення ефективності виробництва, а в Японії функціонує понад один мільйон гуртків якості, які об'єднують майже 11 мільйонів працівників [79].

На відміну від поширеної точки зору стосовно того, що достатньо внести показники ефективності в посадову інструкцію і цього буде досить для робітника, вважаємо такий підхід формальним і неефективним. Як показують дослідження, найбільш ефективною формою оцінки є проведення комплексної оцінки та розробка документу «Профіль посади» для кожної посади згідно з штатним розкладом.

І. Базюк, одна з провідних фахівців в області підбору і оцінки персоналу, дає наступне визначення профілю посади: «Профіль - це опис компетенцій, досвіду, а також анкетних даних, необхідних для виконання даної роботи в даній організації. Компетенції представляються як індивідуально-особистісні характеристики (наприклад, стресостійкість, схильність до командної роботи, креативність та ін.), так і навички (наприклад, уміння вести переговори або скласти бізнес- план)» [6].

При складанні профілю посади необхідно враховувати особливості корпоративної культури (команди) та особливості виконуваної роботи і середовища, в якому вона виконується.

На відміну від посадової інструкції, профіль посади (табл. 1.4) включає в себе перелік компетенцій та їх характеристики і дозволяє оцінювати не тільки кількісні показники ефективності діяльності, але й якісні та застосовувати

сучасні технології оцінки персоналу: метод «360 градусів», метод зваженої оцінки, рейтинговий метод.

Таблиця 1.4

**Класифікація персоналу і розробка критеріїв показників ефективності діяльності**

№ з/п	Рівні персоналу	Складність роботи висока	Складність роботи нормальна	Показники ефективності організації / Критерії показників ефективності діяльності, що підвищують мотивацію та покращують результати
1	Керівники вищого рівня	+		Загальні результати роботи організації / % від прибутку
2	Керівники середнього рівня	+		Загальні результати роботи організації, результати роботи підрозділу / % від прибутку з прив'язкою до результатів досягнення цілей підрозділу
3	Керівники нижнього рівня		+	Результати роботи підрозділу / критерії оцінки діяльності цілей відділу, цеху, сектора
4	Фахівці	+	+	Результати роботи фахівця / критерії оцінки діяльності фахівця
5	Робітники		+	Виконання завдань
6	Допоміжний персонал		+	Виконання завдань

Найбільш поширений сьогодні метод оцінки – метод «360 градусів» [54]. Оцінка «360 градусів» – це систематичний збір даних про показники праці окремого робітника або групи, що отримані від зацікавлених осіб та використання зворотного зв'язку (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Модель оцінки «360°»

Логічним обґрунтуванням застосування цього методу є те, що оцінка «360 градусів»:

- дозволяє організації усвідомити, наскільки важлива узгодженість між поведінкою керівника, поведінкою працівника, результатами діяльності підрозділу та очікуванням споживача;
- визнає складність управління і цінність інформації, що надходить із різних джерел, при цьому оцінюються не тільки професійна, але й лідерські якості працівника;
- дозволяє розробити план розвитку працівника щодо його професійних, управлінських та лідерських компетенцій, його максимальної інтеграції в організацію, що, безперечно, впливає на підвищення як задоволеності працівника, так і ефективності діяльності компанії [83].

Таким чином, концепція «Управління за цілями» рекомендується для впровадження українськими компаніями при умові застосування розглянутих методів визначення показників ефективності діяльності, їх критеріїв та методів їх оцінки.

Впровадження концепції управління з цілей створює умови переходу організації від жорстких ієрархічних структур до більш гнучких та конкурентоспроможних органічних структур.

Насамперед слід визначити, що персонал (як стратегічна компетенція та основний актив) має певні особливості, які відрізняють його від інших факторів виробництва.

- Активність. Працівники не є пасивним об'єктом управління. Шляхом активної діяльності вони змінюють свої особистісні й професійні характеристики, ставлення до справи і до організації. Персонал безпосередньо впливає на вищі управлінські рівні, змушуючи приймати такі рішення, які змінюють вартість людського капіталу організації в цілому.
- Капіталізована вартість персоналу піддається фізичному та моральному зносу, а також здатна накопичуватися і збільшуватися. Знос людського капіталу визначається, по-перше, ступенем природного зносу (старіння) людського організму і властивих йому психофізичних функцій, а по-друге, ступенем морального зносу (постаріння) знань. Нагромадження

(капіталізація) людського капіталу здійснюється в процесі накопичення працівником виробничого досвіду. Якщо цей процес відбувається безупинно, то в міру використання людського капіталу його якісна і кількісні характеристики поліпшуються й збільшуються. За рахунок накопичення людського капіталу його прибутковість підвищується до певного рівня, який обмежений верхньою межею активної трудової діяльності, а потім різко знижується.

– Індивідуальність. Це особистісна характеристика людини в цілому. Людський капітал невіддільний від самої особистості, тому працівник може відмовитися від умов, на яких його збираються використовувати, вимагати змін в оплаті праці, навчатися іншим професіям, ухилятися від виконання обов'язків, звільнитися за власним бажанням і т. ін. Це свідчить про обмежену передбачуваність поведінки персоналу, що робить неможливим стовідсоткову керованість цим ресурсом і прийняття щодо нього управлінських рішень.

– Носій поза організаційних цінностей. Входячи в будь-яку організацію, кожен співробітник привносить у неї поза організаційні цінності й проєкції тих ролей, що впливають на його поведінку і певною мірою визначають мотиви трудової діяльності [60].

Як результат, кількісні показники, зокрема продуктивність та результативність напряду, залежать і від якісних характеристик особистості. В оцінці вартості персоналу або одного певного працівника є кілька підходів. Більшість із них ґрунтується на оцінці витрат на підвищення якісних характеристик персоналу, тобто витрат, що сприяють підвищенню вартості людського капіталу. Біля джерел формування теорії людського капіталу стояли американські економісти Т. Шульц і Г. Беккер. Вони оцінюють вартість працівника як суму інвестицій в його освіту, професійні навички, покращення здоров'я тощо, які витрачені державою, організацією або самим працівником. Результатом розвитку теорії людського капіталу стала концепція, яку називають «аналізом людських ресурсів», орієнтована на використання прихованих резервів розвитку персоналу [70].

Сутність іншого підходу базується на оцінці тих переваг, які отримує підприємець за умов використання стратегічного ресурсу (персоналу) та підвищення його якості. Персонал як ресурс характеризується, у першу чергу, економічною ефективністю використання і, відповідно, вимагає ставлення до такого ресурсу не як до витрат, які треба мінімізувати, а як до активу, використання якого слід оптимізувати. Наприклад, якщо фірма орієнтується на найм персоналу з вищою освітою та здійснює інвестиції на підвищення рівня професіоналізму й кваліфікації, безпосередньо збільшуються витрати фірми на управління цим активом (персоналом), однак фірма отримує з цього зиск у вигляді професійного досвіду і навичок персоналу, що, відповідно, збільшує так званий спеціальний людський капітал, який є цінним лише для конкретної фірми. Відповідно, вартість підвищується і за наявності в людини таких організаційно корисних якостей, як відповідальність, комунікабельність, уміння спілкуватися з колегами і працювати в команді. [68].

Чи не найбільшої уваги заслуговує зарубіжний досвід формування та застосування багатоаспектної системи матеріального заохочення персоналу, її ключовими елементами є: використання тарифної системи; застосування прогресивних форм оплати праці; поширення оригінальних систем преміювання і стимулювання нововведень; вища оплата розумової праці; істотна індивідуалізація заробітної плати.

Повсюдно використовується тарифна система в різноманітних її модифікаціях як інструмент диференціації оплати праці залежно від складності, умов і важливості роботи. У країнах з розвинутою ринковою економікою переважно застосовуються єдині тарифні сітки для робітників, спеціалістів і службовців. Кожна галузь економіки, як правило, формує власні тарифні сітки, які, у свою чергу, модифікуються на рівні фірм.

Наприклад, на італійській фірмі «Оліветті» використовується 20-ти розрядна тарифна сітка, а в американській автомобільній корпорації «Форд Моторс» – 23-розрядна. В японських фірмах традиційно основна ставка

визначається з урахуванням віку й стажу роботи, а так звана трудова ставка – залежно від кваліфікації та результативності праці.

У зарубіжних організаціях здебільшого запроваджено погодинну оплату праці робітників. Це зумовлено тим, що нині пріоритетного значення набуває не кількість, а якість товарів. У 90-х роках ХХ сторіччя проста погодинна й погодинна з колективним та індивідуальним преміюванням системи за охопленням робітників становили (у відсотках): у Бельгії – 92,6; Німеччині – 86,7; Італії – 88,4; Нідерландах – 94,8; Франції – 93,5 [17].

У багатьох зарубіжних країнах поширені цілком оригінальні системи преміювання. Зокрема, в американських фірмах вже достатньо тривалий час застосовуються дві системи, названі за прізвищами їхніх авторів, – системи Скенлона й Ракера. Перша з них базується на розподілі (у пропорції 1 : 3) економії витрат на заробітну плату між компанією і робітниками, а друга – на формуванні преміального фонду залежно від збільшення умовно-чистої продукції в розрахунку на один долар заробітної плати.

Подекуди широко застосовується система «відкладених премій». Наприклад, на фірмі «Фіат» за створення нової продукції нараховується премія, виплата якої відкладається на фіксований термін (1-2 роки), а на французьких підприємствах за досягнення певного рівня якості та ефективності праці щорічно нараховується премія, яка виплачується лише через п'ять років.

Характерною особливістю сучасних систем стимулювання на заході є величезне поширення системи заохочення за впровадження різноманітних нововведень. Так, більшість західноєвропейських фірм формують преміальні фонди за створення, освоєння й випуск нової продукції, але їхній розмір стає залежним від приросту обсягу продажу нової продукції, її частки в загальному обсязі виробництва.

**Висновки до розділу 1.** Ефективне використання системи оцінювання ділових та професійних якостей персоналу – є основою успіху будь-якої фізкультурно-спортивної організації. Важливість «кадрового потенціалу» в промисловому виробництві, торгівлі, сфері послуг і інших видах діяльності загальновідома, але тільки порівняно недавно досягнення теорії і практики управління кадровим потенціалом почали більш чи менш успішно вводитись в дію в нашій країні.

Розглянувши систему оцінювання ділових та професійних якостей персоналу ми прийшли до висновку що в науковій літературі не має чіткого й усталеного тлумачення чітких систем і методів. Вона тільки починає викристалізовуватись з інших понять.

Таким чином, регулярна та систематична оцінка праці позитивно впливає на мотивацію співробітників, їх професійний розвиток та підвищення продуктивності праці.

## РОЗДІЛ 2.

### МЕТОДИ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

#### 2.1. Методи дослідження

**Метод** – це сукупність прийомів чи операцій практичного або теоретичного освоєння дійсності, підпорядкованих вирішенню конкретного завдання.

Усі методи наукових пізнань поділяються на загальні та спеціальні. Загальні методи використовуються протягом всього дослідження, незалежно від галузі знань і особливостей дослідження.

У виборі методу дослідження необхідно враховувати його здатність надавати достовірну інформацію про досліджуваний об'єкт. Крім того, він повинен базуватися на основах теорії управління і враховувати особливості економічних процесів на підприємствах.

У той же час необхідно враховувати й економічність методів. Існують різні за формою й ефективністю методи дослідження управлінських процесів і організації праці керівників.

У даній дипломній роботі для вирішення поставлених задач використовувались наступні методи:

#### **I. Емпіричні методи дослідження:**

##### **1. Спостереження** – це систематичне, цілеспрямоване вивчення об'єкта.

На протязі всього часу перебування на об'єкті проводились планомірні, систематичні спостереження за роботою персоналу, наданням послуг та організаційними особливостями спортивної організації.

##### **2. Порівняння** – це процес становлення подібності або відмінностей предметів та явищ дійсності, а також знаходження загального, притаманного двом або кільком об'єктам.

Прикладом використання даного методу є порівняння понять, видів організаційних структур організації та муніципальних спортивних організацій з приватними.



**3. Вимірювання** – це визначення числового значення певної величини за допомогою одиниці виміру. В даній роботі ми визначали прибуток організації та темпи росту.

**4. Анкетування** – метод масового збору матеріалу за допомогою спеціально розроблених опитувальників.

Для організації проведення експерименту були створені анкети для визначення цілей, які переслідують відвідувачі ТОВ «Спортивний клуб «Колізей».

**5. Бесіда** – метод отримання інформації за допомогою словесного спілкування

Проводилася бесіда з персоналом організації, якому пропонувалися визначити напрямки, які, на їх погляд, здатні вдосконалити діяльність спортивної організації.

**6. Абстрагування** – метод наукового пізнання, що полягає в мисленневому виділенні суттєвих, найістотніших рис, відношень, сторін предмета. За його допомогою формується ідеальний образ реальності.

Цей метод використання при формуванні образу вдосконаленої організації, присвоєнні їй позитивних рис і як вони можуть вплинути на кінцевий результат діяльності організації (фінансова вигода, якість послуг та ступінь задоволення клієнтів).

**7. Аналіз** – дозволяє отримати інформацію про об'єкт дослідження.

Проводився аналіз літератури, офіційних документів організації та отриманих даних в результаті бесіди та анкетного опитування.

## **II. Теоретичні методи дослідження:**

**1. Аналогія** – подібність, схожість у цілому відмінних предметів, явищ за певними властивостями, ознаками або відношеннями.

У дослідженні проводилась аналогія між особливостями управління вітчизняними організаціями та зарубіжними.

**2. Екстраполяція** – метод наукового дослідження, який полягає в розповсюдженні висновків, отриманих із спостережень над однією частиною об'єкта.

## **2.2. Організація дослідження**

Відповідно до структури кваліфікаційної роботи дослідження відбувались у такій послідовності.

**На першому етапі** ми досліджували теоретичні складові формування системи удосконалення методів оцінювання кадрового потенціалу в умовах ринкової економіки, охарактеризували основні методи і форми оцінки ділових та професійних якостей персоналу. Розглянули закордонний досвід оцінки та підбору кадрів у фізкультурно-спортивній організації. Провели аналіз системи методів оцінювання кадрового потенціалу та їх класифікації, визначили методiku оцінювання кадрового потенціалу у діяльності фізкультурно-спортивної організації.

**На другому етапі роботи** проводиться організаційно-економічна характеристика ТОВ «Спортивний клуб «Колізей», здійснюється аналіз та оцінка організації управління персоналом та професійних якостей персоналу у фізкультурно-спортивній організації ТОВ «Спортивний клуб «Колізей», а також досліджуються питання щодо застосування сучасних методів та оцінки організації управління персоналом у діяльності фізкультурно-спортивної організації ТОВ «Спортивний клуб «Колізей». Здійснюється визначення рівнів прийняття управлінських рішень для удосконалення роботи ТОВ «Спортивний клуб «Колізей». Визначено чинники, що впливають на якість і ефективність оцінки організації управління персоналом у фізкультурно-спортивній організації, запропоновано впровадження сучасних методів оцінки організації

управління персоналом у роботі фізкультурно-спортивній організації ТОВ «Спортивний клуб «Колізей».

**На третьому етапі роботи** визначаються шляхи удосконалення роботи кадрової служби ТОВ «Спортивний клуб «Колізей», надано пропозиції щодо впровадження системи оцінки ефективності персоналу, були визначені основні функції контролю для посилення процесу управління системою оцінки ефективності персоналу, що є найбільш важливим для роботи фізкультурно-спортивної організації у сучасних умовах конкуренції.

## РОЗДІЛ 3.

### АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «СПОРТИВНИЙ КЛУБ «КОЛІЗЕЙ»

#### **3.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Спортивний клуб «Колізей»**

Об'єктом дослідження в роботі є товариство з обмеженою відповідальністю «Спортивний клуб «Колізей». Організаційна структура ТОВ «Спортивний клуб «Колізей» складається із структурних підрозділів, що розташовані у центральному офісі за адресою м. Чернівці, вулиця Львівська, 31-33.

До структури фізкультурно-спортивної організації входять також регіональні філіалах, що розташовані у містах Вінниця, Гадяч, Дніпро, Житомир, Жмеринка, Запоріжжя, Зеньків, Ізюм, Козятин, Кам'янець-Подільський, Ковель, Коростень, Кременчук, Кривий Ріг, Луцьк, Львів, Мелітополь, Миколаїв, Ніжин, Нікополь, Нововолинськ, Новоград-Волинський, Нові Петрівці, Одеса, Очаків, Рівне, Старокостянтинів, Ужгород, Харків, Хмельницький, Черкаси.

Філософія «Спортивного клубу «Колізей»: Ми не боїмося бути кращими, тільки так ми зможемо запропонувати відмінну якість нашим клієнтам. Ми реалізуємо такий підхід в усьому, в продуманому плануванні зон для різних видів тренінгу і релаксації, в підборі тренажерного обладнання від лідера індустрії у формуванні пакета сучасних фітнес-програм і підборі команди фахівців високого класу.

Базовою формою функціонування галузі фізичної культури і спорту є конкретна організація – група осіб, діяльність яких свідомо координується задля досягнення мети організації.

На діяльності сучасних фізкультурно-спортивних організацій позначилися дві основні тенденції.

1. Негативні тенденції, що розвивалися починаючи з 1990-х рр., переважно в економічній сфері: порушення фінансового і матеріально-технічного

забезпечення галузі через злам командно-планової економіки; скорочення кількості спортивних осередків та фізкультурних організацій; ускладнення фінансових і матеріальних умов діяльності; втрата кваліфікованих кадрів через зниження реальної заробітної плати і соціального престижу фізкультурного працівника.

2. Тенденції, пов'язані із соціальним та економічним реформуванням галузі: виникнення недержавних фізкультурних організацій; урізноманітнення їх типів (наприклад, виробничі кооперативи, господарські товариства); поступове освоєння нових можливостей щодо накопичення фінансових і матеріальних ресурсів, розвитку підприємницької діяльності, надання додаткових послуг; розвиток нових інноваційних проектів і спонсорства.

Концептуальний підхід наукових джерел економіки вказує на те, що основні організаційні цілі та інтереси ФСО, що найбільше впливають на діяльність та систему оцінки ділових та професійних якостей персоналу. Вплив декількох факторів на результати функціонування системи управління фізкультурно-спортивною організацією, її розвиток проявляється у вигляді численних зв'язків і взаємозв'язків, що виникають при розробці оцінки ділових та професійних якостей персоналу фізкультурно-спортивних організацій (рис. 3.1.).



Рис. 3.1. Основні організаційні цілі та інтереси ФСО, що найбільше впливають на діяльність та систему оцінки ділових та професійних якостей персоналу фізкультурно-спортивних організацій.

Штатна чисельність працівників ТОВ «Спортивний клуб «Колізей» складає понад 1500 висококваліфікованих фахівців. Під час прийняття на роботу між працівником та ТОВ «Спортивний клуб «Колізей» укладається трудовий договір, згідно з яким працівник зобов'язується виконувати роботу, визначену цим договором, дотримуватися правил внутрішнього трудового розпорядку, а роботодавець зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати умови праці відповідно до вимог нормативно-правових актів з охорони праці.

Трудовий договір може бути:

- безстроковим, що укладається на невизначений строк;
- таким, що укладається на визначений строк, встановлений за погодженням сторін;
- таким, що укладається на час виконання певної роботи.

Переважає більшість працівників ТОВ «Спортивний клуб «Колізей» працюють на умовах безстрокового трудового договору.

Відповідно до ст.ст.26, 27 КЗпП України при прийнятті на роботу в ТОВ «Спортивний клуб «Колізей» для службовців встановлюється випробування терміном до трьох місяців. Строк випробування при прийнятті на роботу робітників – один місяць [39].

Якщо протягом строку випробування встановлено невідповідність працівника роботі, на яку його прийнято, власник протягом цього строку має право розірвати трудовий договір. Розірвання трудового договору з цих підстав може бути оскаржене працівником в порядку, встановленому для розгляду трудових спорів.

До початку роботи роботодавець повинен роз'яснити працівникові його права та обов'язки, умови праці, ознайомити з правилами внутрішнього трудового розпорядку, визначити працівникові робоче місце, забезпечити його необхідними для роботи засобами, проінструктувати з питань охорони праці.

Переведення на іншу роботу допускається тільки за згодою працівника, за винятком випадків виробничої потреби (для локалізації і попередження

виробничої аварії, нещасного випадку, пожежі, псування майна, заміни відсутнього працівника) – строком до одного місяця.

Розірвання трудового договору з ініціативи роботодавця може бути у випадках:

- змін в організації виробництва і праці, скорочення чисельності або штату працівників;
- виявлення невідповідності працівника займаній посаді внаслідок недостатньої кваліфікації або стану здоров'я;
- систематичного невиконання працівником без поважних причин обов'язків, покладених на нього трудовим договором, якщо раніше до працівника застосовувалися заходи дисциплінарного чи громадського стягнення;
- прогулу (в тому числі відсутності на роботі більше трьох годин протягом робочого дня) без поважних причин;
- відсутності на роботі більш як чотири місяці підряд внаслідок тимчасової непрацездатності;
- поновлення на роботі працівника, який раніше виконував цю роботу;
- появи на роботі в нетверезому стані, у стані наркотичного або токсичного сп'яніння;
- вчинення за місцем роботи розкрадання (в тому числі дрібного) майна власника.

Робочий час – установлений законом чи на його основі час, на протязі якого працівники зобов'язані виконувати доручену їм відповідно з трудовим договором роботу на виробництві. В робочий час забороняється відвертати увагу працівників від їх безпосередньої роботи.

Тривалість робочого часу працівників ТОВ «Спортивний клуб «Колізей», згідно зі статтею 50 КЗпП України, не може перевищувати 40 годин на тиждень [39].

Встановлюється п'яти денний робочий тиждень з двома вихідними днями. У зв'язку з виробничою необхідністю, в окремих випадках, працівникові, за його згодою, встановлюється шестиденний робочий тиждень з одним вихідним або

може бути змінений режим роботи, що оформлюється наказом.

Адміністративний персонал ТОВ «Спортивний клуб «Колізей» працює за таким встановленим режимом робочого дня: початок роботи – 9 год. 00 хв., закінчення роботи – 18 год. 00 хв.; у п'ятницю – 16 год. 45 хв.; перерва для відпочинку та прийому їжі – година в проміжок часу з 12 год. 00 хв. до 14 год. 00 хв. на розсуд працівника; субота та неділя – вихідні дні. Виробничий персонал має інакший графік роботи.

Час відпочинку включає в себе перерву на обід для прийому їжі, вихідні дні, святкові дні, щорічні відпустки. За угодою між працівником і власником може встановлюватись неповний робочий день.

Щорічна основна відпустка надається працівникам тривалістю не менш як 24 календарних дні за відпрацьований робочий рік, який відлічується з дня укладання трудового договору. Право працівника на щорічну основну відпустку повної тривалості у перший рік роботи настає після закінчення шести місяців безперервної роботи.

Щорічна відпустка на прохання працівника може бути поділена на частини будь-якої тривалості за умови, що основна безперервна її частина становитиме не менше 14 календарних днів. Невикористану частину щорічної відпустки має бути надано працівнику, як правило, до кінця робочого року, але не пізніше 12 місяців після закінчення робочого року, за який надається відпустка [73].

ТОВ «Спортивний клуб «Колізей» здійснює свою діяльність на принципах самоокупності та господарського розрахунку. Має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в банках, в тому числі й валютні як в середині так і за межами країни.

ТОВ «Спортивний клуб «Колізей» забезпечує своїх працівників конкурентоспроможною заробітною платою, соціальними та юридичними гарантіями, згідно чинного законодавства.

Досліджуване товариство несе відповідальність в межах належного йому майна. На майно може бути накладене стягнення на підставі діючого законодавства. Товариство укладає господарські договори, набуває майнові,



авторські а також особисті немайнові права, нести відповідальність, бути позивачем і відповідачем в суді, арбітражному і третейському суді; самостійно вести експортно-імпорتنі операції на зовнішньому ринку, керуючись при цьому діючим списком ліцензованих товарів і чинним законодавством.

Органами управління підприємством являється загальні збори пайовиків, які на яких окрім іншого, признають генерального директора, який здійснює оперативну діяльність.

Відповідно до статуту ТОВ «Спортивний клуб «Колізей» до компетенції зборів учасників належить вирішення питань:

- визначення основних напрямів діяльності (стратегії);
- затвердження річного фінансового звіту або балансу, або бюджету;
- обрання та припинення повноважень голови та членів виконавчого органу;
- обрання та припинення повноважень голови та членів ревізійної комісії;
- визначення розміру винагороди для голови та членів виконавчого органу;
- затвердження договорів, щодо яких існує конфлікт інтересів та інше.

Початковий статутний капітал ТОВ «Спортивний клуб «Колізей» складав 147,5 тис.грн.

Майно фізкультурно-спортивної організації складається із позичених коштів, будівель та споруд, технічних засобів, інтелектуальної власності, обладнання, транспортних засобів, які відображаються в його балансі [11; 74].

У фізкультурно-спортивній організації по рішенню зборів засновників створюються наступні фонди:

- Статутний фонд;
- Фонд оплати праці;
- Валютний фонд;
- Фонд виробничого розвитку;
- Фонд соціального розвитку;

- Амортизаційний фонд;
- Страховий фонд;
- Резервний фонд;
- Благодійний фонд;
- Інші в тому числі і цільові фонди.

Бухгалтерський облік ведеться на товаристві по правилам, які діють на території України. Операційний рік рахується з 1 січня по 31 грудня.

Реорганізація і припинення діяльності (ліквідація) товариства проводиться по рішенням власника і у відповідності з чинним законодавством України [18].

Організаційна структура – це сукупність виробничих ланок і впорядкованих потоків ресурсів у виробничій системі, а також органів управління та їх певний взаємозв'язок, які забезпечують досягнення стратегічних цілей фізкультурно-спортивної організації.

Структура має тісні зв'язки з її елементами: ланками управління на кожному рівні, цілями, функціями, процесом управління, чисельним і професійно-кваліфікаційним складом працівників, ступенем централізації і децентралізації функцій управління, інформаційними зв'язками. В рамках організаційної структури відбувається рух потоків інформації і прийняття управлінських рішень, у чому беруть участь менеджери всіх рівнів, категорій і професійної спеціалізації [50].

Організаційна структура ТОВ «Спортивний клуб «Колізей» зображена на рис. 3.2.

Обсяг реалізації послуг у товаристві становить в 2021 р. 752,68 тис.грн. у 2022 р.; 462 тис.грн., а у 2022 р. даний показник зменшився до 393,58 тис. грн. Відхилення 2022 р. від 2021 р. становить –359,58 а від 2022 р. – 68,90 тис.грн. [11].

Собівартість наданих послуг на товаристві становить у 2020 р. 720,7 тис.грн., у 2021 р. 433 тис.грн. а у 2022 році 484,7 тис. грн. Відхилення 2021 року від 2020 року становить –236 тис.грн., а порівнюючи 2022 рік з 2021 роком, то даний показник збільшився і становить 51,70.



Рис. 3.2. Організаційна структура ТОВ «Спортивний клуб «Колізей»

Фінансовий результат від реалізації послуг на досліджуваному товаристві у 2020 р. дорівнював 31,97 тис.грн., у 2021 р. 29 тис.грн. а у 2022 р. на товаристві даний показник був від'ємним – 91,6 тис.грн. За наведеними даними побудуємо лінію тренду із прогнозом на три періоди і виведемо рівняння лінії тренда. З коефіцієнту рівняння тренду легко бачити, що фінансовий результат періоду, що аналізується – спадає.

Зробивши ж прогноз на наступні три періоди (2020-2022 рр.), та вивівши рівняння лінії тренду, ми бачимо що якщо не вжити кардинальних заходів щодо покращення роботи фізкультурно-спортивної організації то воно не буде працювати прибуткове і надалі.

Рівень рентабельності у фізкультурно-спортивній організації становить в 2020 р. 0,051 %, у 2021 р. 0,067 %, а у 2022 р. даний показник зменшився до – 0,189 %. Відхилення 2019 р. від 2020 р. становить – 0,24047% а від 2021 р. –0,256 % [11].

Коефіцієнт абсолютної (термінової) ліквідності розраховується відношенням найбільш ліквідних активів товариства до поточних зобов'язань (термінових і короткострокових). Він показує, яку частину поточних зобов'язань можна погасити за рахунок коштів наявних у фізкультурно-спортивній організації [59]. З розрахунку видно, що у 2020 році значення коефіцієнту абсолютної ліквідності надзвичайно низьке і становить 0,076 відсоткового пункту, при мінімально необхідному значенні цього показника 0,2 – 0,35. Ситуація у 2021 році не змінилась, і залишається небезпечною і становить 0,053. У 2022 році коефіцієнт абсолютної ліквідності становив 0,010 відсоткового пункту. Відхилення 2022 року від 2020 року становить - 0,06579 відсоткового пункту, а порівнюючи 2022 рік з 2021 роком, бачимо, що даний показник становить -0,043.

Відхилення 2022 року від 2020 року становить -0,7453, а у порівнянні 2022 рік з 2021 роком, то даний показник становить -0,160 [11].

Отже, як можна бачити з проведених розрахунків, фінансовій службі фізкультурно-спортивній організації є над чим працювати. Необхідно чітко визначати, як і коли раціонально вкладати вільні кошти для отримання максимального ефекту, шукати вигідні ринки збуту продукції. Але незважаючи на всі негаразди у наш кризовий час воно не тільки не зупинилось, але і продовжує працювати.

### **3.2. Аналіз основних факторів оцінки ділових та професійних якостей персоналу у фізкультурно-спортивній організації ТОВ «Спортивний клуб «Колізей»**

Кожний працівник становить основу фізкультурно-спортивної організації, її сутність й її основне багатство. Однак з позицій управління не можна говорити про людину взагалі, тому що всі люди різні. Люди поводяться по-різному, у них

різні здатності, різне відношення до своєї справи, до організації, до своїх обов'язків; люди мають різні потреби, їхні мотиви до діяльності можуть істотно відрізнятись. Нарешті, люди по-різному сприймають дійсність навколишніх людей і самих себе в цьому оточенні. Все це говорить про те, що управління людиною в організації винятково складне, але в той же час винятково відповідальне й важливе для долі організації. Менеджер повинен знати багато відомостей про робітників, з якими він працює, для того щоб успішно управляти ними [37].

Але проблема управління людиною в організації не зводиться тільки до взаємодії працівника й менеджера. У будь-якій організації людина працює в оточенні колег, товаришів по роботі. Вона є членом формальних і неформальних груп. І це робить на неї винятково великий вплив, або, допомагаючи більш повно розкриватися її потенціалу, або придушуючи її здатність й бажання працювати продуктивно, з повною віддачею.

Зовнішнє середовище може бути визначене в такий спосіб: сукупність умов, що виникають поза залежністю від діяльності конкретної фізкультурно-спортивної організації. Аналіз зовнішнього середовища дає підприємству час для прогнозування, складання плану можливостей і плану на випадок непередбачених обставин, для запобігання загроз. Загрози й можливості можна виділити такі: політичні, економічні, технологічні, соціальні, конкурентні, міжнародні. Деякі фактори в економічному навколишньому середовищі підприємством постійно діагностуються й оцінюються. Серед них рівень зайнятості, темпи інфляції, стабільність курсу долара США, податкова ставка. Наприклад, підвищення курсу долара приведе до підвищення цін, що позначиться на купівельній спроможності клієнтів, але в той же час ріст безробіття послужить залученню працівників у фізкультурно-спортивну організацію.

Вплив соціокультурних факторів дуже добре простежується в роботі фізкультурно-спортивної організації ТОВ «Спортивний клуб «Колізей». У

ринкових факторах, що безпосередньо впливають на ефективність функціонування товариства, виділяють: постачальників та споживачів.

Залежність між товариством й споживачами – один із самих яскравих прикладів прямого впливу середовища на успішність діяльності організації. Надавачем послуг є ТОВ «Спортивний клуб «Колізей». Значення споживачів для бізнесу очевидно. Вживання й виправдання існування фізкультурно-спортивної організації залежить від здатності знаходити споживачів свого продукту [95].

Кадрова політика ТОВ «Спортивний клуб «Колізей» – це цілісна кадрова стратегія, яка об'єднує різні форми кадрової роботи, стиль її проведення у фізкультурно-спортивній організації та плани по використанню робочої сили. Кадрова політика товариства спрямована на створення відповідального, згуртованого колективу, здатного своєчасно реагувати на постійно змінювані вимоги ринку з врахуванням стратегії розвитку товариства. Вона включає такі елементи:

Розглянемо тип влади у фізкультурно-спортивній організації.

Тип влади на ТОВ «Спортивний клуб «Колізей» – демократичний. Що дозволяє використовувати внутрішній потенціал працівника, методи примусу змінюються на методи переконань. Розвиток демократії в товаристві можливий тільки при використанні певних умов, які полягають у тому, що товариство, його управління це кваліфіковані менеджери. Демократія товариства базується на принципах самоврядування, виборності керівників підрозділів, зміною органів влади, підпорядкованості меншості – більшості [61].

Другим елементом кадрової політики товариства - є стиль керівництва, тому що кадрова політика значною мірою залежить саме від нього. У фізкультурно-спортивній організації ТОВ «Спортивний клуб «Колізей» має місце також і демократичний стиль керівництва. Він відображає поєднання принципу одноосібного керівництва і самоврядування. Керівник успішно виявляє, приймає й реалізує стратегічні цілі розвитку товариства, поєднуючи групові інтереси. В роботі опирається на пропозиції однодумців, є хорошим дипломатом, стратегом і політиком.

Філософія фізкультурно-спортивної організації ТОВ «Спортивний клуб «Колізей» є третім елементом кадрової політики, і вона включає в себе такі елементи:

Місія – забезпечити якісними та доступними послугами спортивного характеру.

Цілі і завдання товариства. Головною метою діяльності компанії є максимальне задоволення всіх потреб клієнтів. Завдання діяльності - ефективний розвиток.

Компанія розуміє, що високі досягнення – результат професійної та клієнт орієнтованій роботі кожного окремого співробітника. Соціальні цінності, соціальні гарантії.

Відповіді на ці питання знаходяться в кадрових документах, таких як, колективний договір та правилах внутрішнього трудового розпорядку [26].

Правила внутрішнього трудового розпорядку для співробітників ТОВ «Спортивний клуб «Колізей» затвердженні на профспілковій конференції трудового колективу товариства за представленням адміністрації та профспілкового комітету [72].

Це важливий нормативний документ, який регламентує прийом і звільнення працівників, робочий час, порядок вирішення трудових спорів у фізкультурно-спортивній організації. Він відповідає Кодексу законів про працю України та Типовим правилам, а також враховує специфіку товариства [39], та включає такі основні розділи:

1. Загальні положення. Ці положення говорять про те що працівники ТОВ «Спортивний клуб «Колізей» повинні дотримуватися трудової дисципліни, а саме першого правила поведінки кожного члена колективу товариства. Зауважується, що правила внутрішнього трудового розпорядку закріплюють трудову дисципліну, організацію праці на науковій основі, раціональне використання робочого часу, високої якості робіт, збільшенню продуктивності та ефективності праці.

2. Порядок найму і звільнення працівників та службовців на ТОВ «Спортивний клуб «Колізей». Робітники реалізують право на працю шляхом укладення трудового договору про працю у товаристві.

3. Основні зобов'язання робітників та службовців, які закріплені правилами внутрішнього трудового розпорядку на ТОВ «Спортивний клуб «Колізей»»:

- працювати чесно та добросовісно, дотримуватися дисципліни праці;
  - збільшувати продуктивність праці, своєчасно і щільно виконувати роботи по нарядам та завданням, нормовані виробничі завдання, добиватися перевиконання цих норм;
  - покращувати якість роботи, не допускати упущень та помилок в роботі;
  - додержуватися правил охорони праці, техніки безпеки, виробничої санітарії, гігієни праці та протипожежної охорони;
  - приймати заходи до швидкого уникнення причин та умов, які затрудняють нормальну роботу фірми. Тримати у порядку та чистоті своє робоче місце, а також зберігати чистоту на території товариства і в службових приміщеннях;
  - берегти майно товариства, ефективно використовувати станки, машини, інструменти та бережно відноситись до матеріалів та спецодягу;
  - систематично підвищувати свою ділову кваліфікацію.
4. Основні зобов'язання адміністрації ТОВ «Спортивний клуб «Колізей»»
- правильно організувати працю членів колективу;
  - створювати умови для росту продуктивності праці шляхом введення нових технологій та досягнень науки;
  - розвивати сучасні форми організації та стимулювання праці.
  - своєчасно розглядати та вводити раціоналізаторські ідеї, підтримувати та стимулювати новаторів виробництва;
  - укріпляти трудову дисципліну;
  - постійно контролювати додержання працівниками усіх правил та інструкцій;



- покращувати організацію оплати праці у цілях посилення матеріальної зацікавленості працівників;
- забезпечувати систематичне підвищення ділової кваліфікації робітників;
- створювати умови, які забезпечують участь працівників в управлінні виробництвом;
- забезпечувати потреби членів колективу.

5. Робочий час та його використання у ТОВ «Спортивний клуб «Колізей». Тут визначається час початку, закінчення роботи та перерви на відпочинок. Організація обліку явки на роботу та закінчення роботи. Порядок проведення додаткових робіт, порядок проведення безперервних робіт, також заборони у робочий час.

6. Стимулювання за успіхи в роботі працівників ТОВ «Спортивний клуб «Колізей».

Цей пункт регламентує порядок морального, матеріального стимулювання робітників, а також надання пільг робітникам, які добре виконують свої трудові зобов'язання, підвищення продуктивності праці, якості продукції, новаторство в праці та інші досягнення в роботі.

7. Відповідальність за порушення трудової дисципліни – визначення порушень трудової дисципліни та дисциплінарні зиски.

П'ятим елементом кадрової політики товариства є проект колективного договору між ТОВ «Спортивний клуб «Колізей» та профспілковим комітетом первинної профспілкової організації товариства.

Цей документ являє собою правовий акт, що регулює соціально-трудові відносинами між найманими працівниками і роботодавцем. Зміст колективного договору визначений сторонами в межах її компетенції. В колективному договорі ТОВ «Спортивний клуб «Колізей» встановленні взаємні зобов'язання сторін щодо регулювання трудових, соціально-економічних відносин.

### **3.3. Планування та прогнозування напрямів розвитку кадрової служби ТОВ «Спортивний клуб «Колізей».**

Основними напрямками розвитку товариства в 2021-2022 роках, стали забезпечення виконання планів, забезпечення формування стратегії та прогнозування розвитку товариства, своєчасне забезпечення працівників матеріально-технічними ресурсами та зобов'язання по реалізації системи морального та матеріального стимулювання та інше [72].

Працівники в свою чергу зобов'язані виконувати свої обов'язки, забезпечувати цілісність обладнання, інструментів, матеріалів, виконувати правила нормативних документів по охороні праці, підвищувати культуру виробництва, продуктивність та інше. Забезпечення трудових відносин, режим праці та відпочинку. Зобов'язання з одного боку має адміністрація, а з іншого працівники. Забезпечення оплати праці та нормування праці. Забезпечення контролю за виконанням договору.

Положення колективного договору поширюється на всіх працівників товариства незалежно від того, чи є вони членами професійної спілки, і є обов'язковими як для власника, так і для працівників ТОВ «Спортивний клуб «Колізей».

Підписання колективного договору дуже важливе і підтверджується такими факторами:

1. Цей документ забезпечує стійкі відносини на фізкультурно-спортивній організації між колективом працівників і власником, чітко визначає обов'язки сторін.

2. Наймані працівники можуть задовольнити свої інтереси в більшому обсязі, якщо вони діють колективно.

3. При діючих правилах партнерських відносин наймані працівники мають більше можливостей одержувати інформацію про фінансовий стан товариства, про його позиції на ринку, що дозволяє визначитись у своїх вимогах роботодавця, в першу чергу, відносно оплати, умов і охорони праці

4. У будь якого випадку працівники мають можливість брати участь у прийнятті рішень, що послаблює абсолютну владу роботодавця.

Правила внутрішнього трудового розпорядку для робітників, службовців та ТОВ «Спортивний клуб «Колізей» також є дуже важливим нормативним документом. Який регламентує правила та порядки встановлені на ТОВ «Спортивний клуб «Колізей» для всіх робітників, а також обов'язки адміністрації. Кожний робітник повинен бути ознайомлений і знати ці типові правила.

Останнім елементом кадрової політики даної фізкультурно-спортивної організації є Статут товариства. Він складається з таких основних пунктів:

1. Мета та предмет діяльності товариства, де головною метою є одержання прибутку, а предметом – надання, передача та постачання послуг.

2. Юридичний статус товариства. Тут йдеться про те, що товариство є юридичною особою, має самостійний баланс, поточні, валютні та ін. рахунки в банках, товарний знак, печатку з власною назвою [74].

В статуті сформульовані напрямки діяльності відділу кадрів, найважливішими з яких являється перетворення у життя рішень органів влади по питанням роботи з кадрами, керівництво товариства по питанням забезпечення підбору, розстановки, використанню робочих, службовців та інженерно-технічних працівників, формування стабільного працюючого колективу, кадрового резерву для висування на керівні та технічні посади, організація системи обліку кадрів. Розглядаються функціональні обов'язки в області кадрової роботи:

1. Розробка планів комплектування кадрів.
2. Оформлення прийому, переводу, звільнення, робітників з узгодженням трудового законодавства.
3. Облік особового складу товариства.
4. Зберігання та заповнення трудових книжок, ведення документації.
5. Контроль за виконанням керівниками підрозділів наказів, розпоряджень.

6. Вивчення руху кадрів, аналіз плинності кадрів, розробка заходів по її припиненню.

7. Аналіз складу ділових якостей спеціалістів товариства з ціллю їх раціонального використання.

8. Створення умов для підвищення освітнього та кваліфікаційного рівня спеціалістів.

9. Робота по створенню резерву на висунення.

10. Підготовка пропозицій щодо покращення розстановки та використання робітників ТОВ «Спортивний клуб «Колізей».

11. Підготовка матеріалів для представлення робітників, спеціалістів та службовців до винагородження.

12. Підготовка та систематизація матеріалів для атестаційної комісії.

13. Прийняття заходів по майбутньому працевлаштуванню робітників, що звільняються.

14. Проведення контролю та інструктажу робітників відділу кадрів.

15. Організація контролю за станом трудової дисципліни та правилами внутрішнього трудового розпорядку.

16. Ведення всього обліку по кадровим питанням.

Підтримує взаємовідносини з іншими підрозділами товариства, складає перелік документів, що поступають у відділ кадрів, та документів, які направляються з відділу кадрів в інші підрозділи ТОВ «Спортивний клуб «Колізей».

Від різних підрозділів відділ кадрів отримує заявки на прийом робітників та службовців, представлення до нагороди, графіки відпусток, списки резерву на підвищення по службі, списки кандидатів на поїздку у закордонні відрядження, доповідні записки про переводи та переміщення робітників в підрозділах, документи про проведення атестації керівників та службовців [35].

З відділу кадрів у підрозділи направляють відомості про порушників трудової дисципліни, копії наказів про прийом, переміщення в середині

товариства, звільненні працівників та службовців, зміни правил внутрішнього трудового розпорядку, відомості, що відносяться до питань трудової дисципліни.

Від бухгалтерії відділ отримує штатний розклад, розрахунки потреб в робітниках, довідки про заробітну платню при оформленні пенсій та інвалідності.

В бухгалтерію відділ кадрів надає відомості про чисельність робітників, прогулах, плинності кадрів, табель обліку робочого часу, проекти наказів про прийом, переміщення, звільнення матеріально відповідальних осіб, листи тимчасової непрацездатності робітників фізкультурно-спортивної організації [72].

В юридичний відділ з відділу кадрів направляються накази по особовому складу. З відділом організації праці та заробітної плати відділ кадрів оформлює переводи на іншу роботу всередині товариства, перевіряє правильність використання молодих спеціалістів, проводить роботу по зниженню плинності кадрів, укріпленню трудової дисципліни, відбору та направленню персоналу на навчання, проводять роботу по спеціальним відрядженням працівників та інше. Організація управління відділом визначає керівника відділу кадрів, його заступника. Також тут йдеться про те, що персонал відділу кадрів виконує свою діяльність строго за посадовими інструкціями, керівник відділу розподіляє роботу між виконавцями, встановлює строки її виконання.

Права відображають основні повноваження, якими наділений відділ кадрів, зокрема права:

- приймати робітників фізкультурно-спортивної організації стосовно питань прийому, переміщенню та звільненню;
- підтримувати зв'язок з іншими організаціями стосовно підбору кадрів;
- вимагати від всіх підрозділів фізкультурно-спортивної організації необхідних матеріалів для повноцінної роботи відділу кадрів;
- вимагати від інших підрозділів обов'язкового виконання тих наказів, про які йшла мова в положенні про відділ кадрів.

Начальник відділу кадрів повністю відповідає за виконання покладених на відділ функцій та відповідальність працівників відділу, яка встановлена їх посадовими інструкціями.

Кадрова робота на ТОВ «Спортивний клуб «Колізей» здійснюється відділом кадрів за наведеними нижче напрямками.

Першим напрямком є прогнозування та розробка планів комплектування кадрів з урахуванням впровадження нових технологій та розвитку товариства.

Процес планування персоналу, як і планування взагалі, ґрунтується на таких принципах – науковість, економічність, безперервність, гнучкість, узгодження, масовість, повнота та точність.

Результати кадрового планування на фізкультурно-спортивній організації знаходять своє вираження в комплексі конкретних заходів для підтримки балансу робочої сили при звільненні працівників і забезпечення найму потрібних спеціалістів, організації навчання молодих працівників і підвищення кваліфікації штатних співробітників.

Планування потреб у персоналі відділ кадрів ТОВ «Спортивний клуб «Колізей» здійснює у такій послідовності:

1. Проводиться оцінка наявного персоналу товариства і робочих місць.
2. Проводиться робота по плануванню потреб у персоналі на перспективу.
3. Оцінюються перспективні потреби в персоналі.
4. Розробляється проект задоволення перспективних потреб у персоналі.

На інформаційному етапі відділом кадрів проводиться збір інформації та статистичних даних відносно персоналу, здійснюється їх обробка й аналіз кадрової ситуації і можливих варіантів її розвитку в майбутньому [72]. Це найбільш трудомісткий етап в роботі відділу кадрів, який вимагає від його працівників високого професіоналізму.

Наступним етапом є – прийняття рішень, на ньому утверджується один із варіантів, як обов'язкового орієнтиру для організації діяльності відділу кадрів.

Залежно від тривалості кадрового періоду, цілей та умов планування на товаристві розрізняють три види кадрового планування:

1. Стратегічне кадрове планування. Воно включає кадрову стратегію фізкультурно-спортивної організації (відділом кадрів розробляється кадрова політика, створюються можливості кадрового і професійного переміщення, забезпечується розвиток персоналу для виконання нової кваліфікованої роботи, адаптація до умов виробництва, що змінюються), кадрові цілі фізкультурно-спортивної організації (визначаються конкретні цілі організації і кожного працівника, виходячи з кадрової стратегії), кадрові завдання (забезпечення фізкультурно-спортивної організації в потрібний час потрібним кількісним і якісним персоналом для забезпечення реалізації цілей, кадрові заходи (розробляються кадрові заходи для реалізації конкретних цілей організації і працівників, визначаються затрати на реалізацію плану кадрових заходів).

2. Тактичне кадрове планування включає в себе такі види планів з персоналу:

- плани з питань комплектування та використання персоналу та плани руху персоналу;
- плани підготовки кадрів у зв'язку зі звільненням і переміщенням персоналу;
- планування ділової кар'єри, службово-професійного переміщення;
- планування продуктивності та заробітної плати;
- планування заходів з удосконалення структури зайнятості;
- планування витрат на персонал;

3. Оперативний план роботи з персоналом фізкультурно-спортивної організації виконується відділом кадрів ТОВ «Спортивний клуб «Колізей» у такій послідовності:

- збирається інформація про персонал;
- визначаються цілі кадрового планування;
- перевіряється інформація про персонал з метою визначення його відповідальності цілям організації;
- визначається, чи можливо виконати цілі кожного працівника;
- планується потреба у персоналі;

- планується навчання, перепідготовка і підвищення;
- планується ділова кар'єра, службово-професійне процвітання;
- плануються витрати;
- проводиться регулярний контроль і розвиток планування окремих видів.

Планування потреби в персоналі у ТОВ «Спортивний клуб «Колізей» є початковою стадією в процесі підбору персоналу і ґрунтується на даних кількості робочих місць, плані проведення організаційно-технічних заходів, штатного розкладу і плани заміщення вакантних посад, після чого розробляються плани використання, розвитку, скорочення персоналу і планування витрат на персонал.

На ТОВ «Спортивний клуб «Колізей» існує спеціальне положення про спеціальну підготовку і навчання з технічних питань. Згідно з ним відділ кадрів розробив програму підготовки і навчання своїх працівників.

Працівники проходять такі форми навчання з питань технічної експлуатації:

1. Спеціальна підготовка – це додаткове навчання працівників, які мають спеціальну освіту (повну вищу, базову вищу, професійно-технічну) для їх підготовки до виконання своїх функціональних обов'язків.
2. Періодичні навчання в спеціалізованих навчальних закладах.
3. Проводяться щорічні навчання на фізкультурно-спортивній організації за такими видами, як підготовка нових працівників, перепідготовка працівників іншим професіям з урахуванням потреб виробництва, навчання персоналу додатковим знанням для більш ефективної та раціональної організації праці, підвищення кваліфікації персоналу.
4. Проведення стажувань.
5. Проведення дублювань – проведення самостійного виконання оперативним чи оперативно-виробничим працівникам (дублерам) професійних обов'язків на робочому місці під наглядом досвідченого працівника.
6. Проведення протипожежних тренувань.
7. Проведення інструктажів.



Що стосується посадового переміщення працівників, то воно розглядається в розділі «Підготовка кадрів» колективного договору ТОВ «Спортивний клуб «Колізей». Присвоєння чи підвищення кваліфікації працівникам розглядають на кваліфікаційних комісіях на підставі заяви працівника, який пройшов навчання та склав кваліфікаційні іспити, а також на підставі представлення керівника. Також до компетенції відділу кадрів стосовно питань підготовки та навчання входить ділове листування з навчальними закладами та їх факультетами підвищення кваліфікації, підписують накази на навчання певних працівників і підписуються договори з навчальними закладами.

В четвертому напрямку розробляється мотиваційний механізми підвищення зацікавленості і задоволеності працею. Методики менеджменту відповідають сучасним вимогам удосконалення системи оцінки ділових та професійних якостей персоналу (рис3.1).

В сфері матеріального винагородження за результати праці преміюють працівників ТОВ «Спортивний клуб «Колізей» згідно з Положенням, затвердженим керівником фізкультурно-спортивної організації. Працівникам, котрі добре виконують свої трудові обов'язки, за новаторство, покращення якості послуг та праці використовуються різноманітні винагороди, як моральні так і матеріальні, а також надаються пільги у різних сферах обслуговування.



Рис.3.3. Методики менеджменту удосконалення системи оцінки ділових та професійних якостей персоналу.

Ведеться підготовка та систематизація матеріалів для атестаційної комісії [11]. Атестація проводиться з метою підвищення ефективності роботи керівних працівників і спеціалістів, під час якої оцінюються їхні професійні, ділові та організаційні якості. Правила внутрішнього трудового розпорядку для робочих та службовців ТОВ «Спортивний клуб «Колізей», що затвердженні на профспілковій конференції трудового колективу товариства, регламентують прийом і звільнення працівників, тривалість робочого часу, порядок вирішення трудових спорів у фізкультурно-спортивній організації. Цей важливий документ відповідає Кодексу законів «Про працю» та Типовим правилам, також він враховує специфіку роботи організації.

Було досліджено основні елементи кадрової політики ТОВ «Спортивний клуб «Колізей». Ними являються тип влади в спортивній організації, стиль управління, правила внутрішнього трудового розпорядку і колективний договір.

Тип влади і стиль управління товариства – демократичний. Це позитивно впливає на розвиток ТОВ «Спортивний клуб «Колізей», адже дозволяє використовувати внутрішній потенціал людини, впровадження методів переконань замість методів примусу, в управлінні використовуються професійні менеджери, керівники підрозділів обираються членами трудового колективу відкрито на зборах, і виражають інтереси колективу.

Вирішення завдань кадрової політики в практичній діяльності товариства і складає сутність кадрової роботи. До неї відносять діяльність по плануванню, підбору, підготовці, розстановці, перепідготовці, оцінці та раціональному використанню кадрів у фізкультурно-спортивній організації. Але обсяг питань якими займається кадрова служба досить місткий, у більшості випадків вимагає сумісної роботи з іншими відділами і тому зрозуміло, що необхідна суттєва реорганізація даної служби.

Тобто для збільшення ефективності використання трудових ресурсів нами пропонується удосконалити систему оцінки ділових та професійних якостей.

Таким чином, обсяг питань якими займається кадрова служба досить місткий, у більшості випадків вимагає сумісної роботи з іншими відділами і тому зрозуміло, що необхідна суттєва реорганізація даної служби.

**Висновки до розділу 3.** У процесі роботи над третім розділом було проаналізовано розрахунки основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Спортивний клуб «Колізей». Також, було проведено детальний аналіз системи управління персоналом, кадрової політики, використання трудових ресурсів товариства.

Основними напрямками розвитку товариства в 2021-2022 роках, стали забезпечення виконання планів на виробництво, забезпечення формування стратегії та прогнозування розвитку фізкультурно-спортивної організації, своєчасне забезпечення персоналу фізкультурно-спортивної організації матеріально-технічними ресурсами та зобов'язання по реалізації системи морального та матеріального стимулювання та інше.

## РОЗДІЛ 4.

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДИК ОЦІНКИ ДІЛОВИХ ТА ПРОФЕСІЙНИХ ЯКОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «СПОРТИВНИЙ КЛУБ «КОЛІЗЕЙ»

#### **4.1. Пропозиції щодо впровадження системи оцінки ефективності персоналу**

Як відомо оцінка ділових та професійних якостей персоналу є одним із способів підвищення ефективності праці персоналу та являє собою форму комплексної оцінки кадрів, за результатами якої приймаються рішення про подальший службовий ріст працівника, його переміщення чи звільнення.

Процес оцінки ділових та професійних якостей працівників фізкультурно-спортивних організацій є невід'ємною складовою системи управління персоналом. Провівши аналіз існуючої системи управління ТОВ «Спортивний клуб «Колізей» ми дійшли до висновку про необхідність модернізації системи та переформатування її на систему ціле орієнтованого управління з орієнтацією на ефективну роботу із застосуванням методів оцінки за цілями.

Оцінка за цілями - процес оцінки ефективності роботи співробітників в залежності від поставлених цілей та досягнутих результатів. Оцінка за цілями включає кілька етапів: постановка та обговорення цілей спільно з керівником, проміжний контроль, підсумкове обговорення [29].

Основні завдання оцінки за цілями:

- визначити рівень досягнення стратегічних та функціональних цілей;
- оцінити результати роботи співробітника за певний період;
- визначити найбільш та найменш ефективних співробітників (рейтингування);
- прийняти рішення на основі оцінки (наприклад розробити індивідуальний план розвитку).

В процесі оцінки ми повинні оцінювати не людину, а поведінку і результати роботи.

Оцінка персоналу є невід'ємною частиною системи управління персоналом, вона взаємопов'язана із цілями фізкультурно-спортивної організації, стилем керівництва, ставленням до персоналу, системи розвитком персоналу, мотиваційними процесами та іншим [71].

На нашу думку, оцінка має носити часовий характер, тобто мати графік проведення, тому ми вбачаємо за доцільне розробити календар моніторингу ефективності (рис. 4.1).



Рис. 4.1. Календар ключових етапів системи управління ефективністю

Все має починатися з планування організаційних цілей, з подальшим їх розподілом та каскадуванням на підрозділи та працівників. Потім визначення індивідуальних цілей працівника на основі організаційної місії, мети та завдань підрозділу. Цілі працівника мають гуртуватися на моделі поведінки (компетенції) та завдань, які стоять перед підрозділом.

Наявність чітко визначених цілей поліпшує організаційну продуктивність завдяки мотивації людей на досягнення бажаних результатів, наданню співробітникам розуміння, що від них очікують, зменшенню відчуття

неоднозначності в призначеннях, і допомогти людям зосередити свої зусилля на виконанні важливого [38]. Також ціле орієнтованість персоналу полегшує організаційний контроль, надає своєчасну допомогу співробітникам повернутися до виконання цілей, якщо вони відхиляються від погоджених планів, забезпечує об'єктивний спосіб вимірювання продуктивності.

Постановка цілей робить очікування щодо результатів чітким та зрозумілим як для співробітника, так і для керівника. Цілі слугують основою для складення індивідуального плану розвитку працівника, а план розвитку - критерієм оцінки.

Регулярна оцінка ефективності співробітника оцінює поведінку та результати окремого співробітника, командні результати на цьому фоні та в цілому організаційну ефективність. Регулярна оцінка дозволяє визначити: ступінь досягнення поставлених цілей, рівень розвитку необхідних компетенцій.

Регулярна оцінка має супроводжуватися сесією формального зворотного зв'язку з детальним поясненням та обґрунтуванням оцінки співробітника.

При оцінці варто пам'ятати що ми оцінюємо не людину, а результати її роботи та поведінку в процесі досягнення їх.

Регулярна оцінка складається проміжної (середньострокової) оцінки, щорічної оцінки та рейтингування [36]

Проміжна (середньострокова) оцінка повинна відбуватися для оцінки по цілях – поквартально, не більше, ніж через шість місяців після того, як план роботи вперше розроблений, або шість місяців після щорічної оцінки результатів.

Мета середньострокової оцінки полягає в наступному:

- обговорювати хід виконання основних робочих цілей / завдань і корегування плану роботи, якщо обставини змінилися;
- виявлення та вирішення наявних проблем;
- надання формального конструктивного зв'язку та обговорення коментарів щодо ефективності працівника від інших.

Всі зміни (якщо були) вносяться у форму оцінки ефективності.

Щорічна оцінка – є фінальною оцінкою в кінці року, що дозволяє усвідомити значення роботи кожного співробітника в загальному результаті організації.

Щорічна оцінка дозволяє визначити:

- ступінь досягнення поставлених цілей;
- рівень розвитку необхідних компетенцій.

Щорічна оцінка має супроводжуватися сесією формального зворотного зв'язку з детальним поясненням та обґрунтуванням оцінки співробітника.

Завершальним етапом є рейтингування – оцінка ефективності через особисті рейтинги.

Регулярна оцінка персоналу є засобом для досягнення таких цілей:

1) Визначити сильні та слабкі сторони співробітника, та впевнитись, щоб кожен обіймав правильну посаду.

2) Підтримувати та оцінювати присутність в людині потенціалу для постійного росту та розвитку.

3) Забезпечувати зворотній зв'язок співробітникам відповідно до їх продуктивності та статусу.

4) Є основою для впливу на робочі звички співробітника

5) Переглядати та зберігати програми по отриманню працівниками досвіду та інші навчальні програми.

6) Спиратися на результати для перегляду заробітної плати [40].

Ряд рекомендацій або рішень, можуть бути зроблені в результаті регулярного огляду ефективності, в тому числі через: визнання та винагороди, навчання та розвиток, планування кар'єри, проектні роботи.

Основна мета зустрічі за результатами оцінки:

- визнання результатів та досягнень співробітника;
- надання конструктивного зворотного зв'язку щодо зон для розвитку співробітника;
- стимулювання активного та конструктивного діалогу щодо результатів ефективності співробітника та їх покращення;

– погодження індивідуальних планів розвитку.

Інформація щодо результатів оцінки є конфіденційною та не може розголошуватись без письмової згоди співробітника

Регулярна оцінка має здійснювати за наступним алгоритмом:

1. Самооцінка співробітником - співробітник оцінює рівень досягнення цілей за показниками ефективності, визначає свої сильні сторони та сфери для розвитку. За результатами етапу відбувається запуск процесу оцінки.

2. Проведення інтерв'ю з керівником – керівник оцінює досягнення цілей співробітником на основі зворотного зв'язку (в т.ч. можливо від різних сторін), визначає сильні сторони та зони для розвитку, допомагає розробити індивідуальний план розвитку.

3. Рейтингування – керівник оцінює ефективність співробітника через рейтинги.

4. Прийняття рішень на основі оцінки - керівник приймає рішення щодо розміру компенсації та кар'єрного зростання.

Щоб здійснювана оцінка була об'єктивною та максимально незалежною необхідно розробити певний набір характеристик, на підстав яких буде проводитись оцінка. Тобто має бути розроблена модель компетенцій для працівників ТОВ «Спортивний клуб «Колізей».

Модель компетенції для працівників ТОВ «Спортивний клуб «Колізей»

Компетенція – базова якість людини, що є основою та запорукою ефективного виконання роботи.

Модель компетенцій - це набір вимог до поведінки, що виставляються до співробітників організації на певних посадах з урахуванням стратегічних цілей організації [21]. Модель компетенцій використовується у рекрутингу, оцінці ефективності персоналу (Performance Management), навчанні та розвитку, планування кар'єри та отримання досвіду.

Визначення компетенцій має вирішальне значення як для організації, так і для її співробітників – вони формують портрет «ідеального співробітника».



Компетенції мають стратегічну перспективу для управління персоналом. Вони описують навички та характеристики, які допоможуть працівникам та керівникам досягти стратегічних цілей, створити нову організаційну культуру та відповідати майбутнім викликам [62].

Компетенції допомагають прояснити та узгодити очікування, визначити майбутні потреби у розвитку персоналу, організувати більш цілеспрямований відбір нових працівників.

Компетенції визначають спільне бачення щодо потреб та очікувань організації та виступають міцною основою для створення єдиних та об'єктивних стандартів ефективності роботи працівників.

Цінності та компетенції є наглядними та більше характеризують поведінку співробітника, ніж його знання. Тому ми розробили поведінкові індикатори, що допоможуть визначити, чи демонструє працівник певні цінності або компетенції у поведінці. Далі наведено список поведінкових індикаторів, що характеризують як ефективну, так і неефективну поведінку – для того, щоб всі співробітники мали однакове розуміння стандартів очікуваної поведінки у контексті цінностей та компетенцій.

Виділяють три категорії компетенцій: загальні, управлінські та функціональні.

Загальні компетенції – застосовуються до кожної посади в організації, проходять від ключових цінностей організації (наприклад орієнтація на результат, безперервне навчання).

Управлінські – необхідні керівникам для успішного досягнення бізнес-цілей (наприклад управління командою, мотивація інше).

Функціональні – застосовуються до певної групи посад (наприклад навички комунікації, навички презентації) [49].

При формуванні профілю посади (визначення компетенцій) необхідно керуватися такими принципами:

- 1) критичність —фокусуємось лише на найнеобхідніших компетенціях, а не на всіх що потрібні посаді

2) простота — питаємо себе, чи дійсно потрібна ця компетенція і чи просто вона може бути продемонстрована

3) рівень впливу — фокусуємось на компетенціях, що пов'язані зі стратегією та потребами організації.

4) прийняття — компетенції не існують у вакуумі, вони мають бути зрозумілими, сприйнятими та погодженими.

Модель компетенцій поєднує у собі професійні навички (Hard skills – технологічні та функціональні компетенції), особистісні навички (Soft skills – нефункціональні компетенції) [53].

На основі опрацьованого матеріалу було сформулювало набір особистісні навички, до яких віднесено такі показники: робота з інформацією, робота із завданнями та цілями, управління людьми, розбудова ефективних взаємовідносин, особиста ефективність.

Але кожен з цих критеріїв потребує детальної характеристики для подальшої можливості застосування, тому розглянемо їх детальніше.

1. Робота із завданнями та цілями – у сучасному світі є інформація є невід'ємною частиною в роботі, і правильне володіння інформацією є ключем до успіху.

На нашу думку можна виділити такі основні критерії ефективної роботи з інформацією:

- вміння бачити велику картинку;
- вміння аналізувати та ефективно використовувати інформацію;
- гнучкість та динамізм;
- орієнтація на досягнення результату;
- управління проектами;
- творчість та інноваційність.

Для оцінки факторів існує потреба уявлення про ефективне їх виконання, тобто критерії оцінки наскільки поведінка працівника є ефективною. До даних пунктів додатково було розроблено приклади показників, критеріїв ефективного відображення.

Вміння бачити велику картинку - розуміння стратегічної рамки. Здібність розглядати свою задачу як частину реалізації стратегії організації/країни, тримати у фокусі головну мету організації, ідентифікувати пріоритети та виокремлювати головне.

Ефективна поведінка працівника: розуміє стратегічну рамку. Оперує поняттями: візія, місія, цінності, стратегія; розглядає ситуацію в усіх аспектах, мислить глобально; розуміє загальну стратегію «Дата груп+» та свою роль в ній. Тобто свою роль в відділі/команді, роль відділу в компанії, компанії в екосистемі країни; легко уявляє подальший розвиток ситуації, спроможний швидко зрозуміти, що саме сприятиме або заважатиме досягненню поставленої цілі; спроможний вірно передбачати наслідки та майбутні тенденції; має широкий світогляд і масштабну перспективу; орієнтується на майбутнє; може чітко намалювати реалістичну картину та бачення можливостей та ймовірностей; бачить цілісну картину, а не концентрується на окремих складових.

Неефективна поведінка працівника: дивиться на ситуацію тільки під одним кутом зору, не помічає додаткових можливостей; має обмежений світогляд і вузьке коло інтересів; незацікавлений в майбутніх перспективах, не турбується про те, як події в світі впливають та впливатимуть на його організацію; занадто активний, береться за всі справи одразу, не виділяючи пріоритети; не визначає важливі чинники для себе та для інших ; вдається до надмірного спрощення або надто захоплюється побудовою тактики; розглядає окремі елементи, не пов'язуючи їх в цілу картину, не приділяючи уваги майбутнім наслідкам.

Вміння аналізувати та ефективно використовувати інформацію - вміння максимально ефективно використовувати наявну інформацію для досягнення результату та для створення нових можливостей, робити відповідні висновки, що сприятимуть ефективній діяльності. Вміння структурувати інформацію, ефективно працювати з неповною інформацією і будувати обґрунтовані гіпотези.

Гнучкість та динамізм - вміння бачити, де потрібні зміни та доносити бачення змін у позитивній манері, акцентуючи увагу на нових можливостях. Тримати темп але зберігати гнучкість. Вміння знаходити рішення: як досягнути

результату в умовах, коли зовнішні обставини змінилися та можуть завадити реалізації початкового плану дій.

Орієнтація на досягнення результату - вміння досягати результату, навіть у важких обставинах. Орієнтація доводити справи до кінця. Вміння організувати себе та інших досягати бажаного в роботі.

Управління проектами - ефективне планування, організація та управління ресурсами для успішного досягнення цілей та завершення завдань проекту. Вміння виокремлювати мінімальну бажану функціональність продукту, яка дозволяє ефективно рухатись до мети та отримати швидкі вигоди від реалізації проекту [64].

Творчість та інноваційність - здатність пропонувати нові та нестандартні ідеї в контексті роботи, бачити велику кількість варіантів. Вміння переносити ідеї з одної сфери на іншу та відсутність гострої емоційної реакції на невдачі.

#### 1. Розбудова ефективних взаємовідносин

Вміння будувати довірливі стосунки - здатність викликати впевненість та довіру інших через чесність, порядність та щирість. Завжди виконувати обіцянки, вселяти довіру та дотримуватись послідовності між словами та діями.

Навички ефективної комунікації та переговорів - вміння викладати думку в простій манері, враховуючи особливості сприйняття співбесідника/аудиторії. Вміння конструктивно вести дискусію та переконувати співрозмовника. Вміння гнучко підлаштовувати стиль викладення думки, враховуючи особливості сприйняття співрозмовника/аудиторії. Вміння якісно надавати та отримувати зворотний зв'язок.

Управління конфліктами - вміння розпізнати конфлікт на початковій стадії, вміння виявляти передумови конфлікту та переводити конфліктну ситуацію в конструктивне обговорення та зосереджуватись на пошуках рішення. Сприймати і використовувати конфлікт як можливість почути точку зору та ідеї інших. Сприяти знаходженню проривів в інтегруванні різних точок зору та знаходити спільні території для подальшої взаємодії.

#### 2. Особиста ефективність

Саморозвиток та самоусвідомлення - постійний пошук розвитку та зворотного зв'язку з метою самовдосконалення. Вихід із зони комфорту. Розуміння власних сильних сторін та сторін для розвитку, бути відкритим до критики та розмов про власні недоліки. Здатність визнавати помилки та бажання їх виправити. Розширення своєї спроможності.

Ресурсність та позитив - вміння правильно розподілити енергію та власні сили у виконанні роботи. Вміння отримувати максимум із обмежених ресурсів та спрямовувати різноманітні активності одночасно, щоб досягнути мети. Енергійність, позитив і керування емоціями.

Терпимість та витриманість - вміння вислуховувати та уточнювати розуміння інших перед тим як діяти. Розуміти інших людей та їхні мотиви. Оцінювати всю ситуацію, не робити поспішних висновків. Не проявляти негативних емоцій якщо щось іде не по плану. Вміння почути думку, яка відрізняється від власної, та подивитися на проблему під іншим кутом - неупередженість у спілкуванні та обговоренні ідей. Розуміння, що помилки, під час виконання нових/незнайомих задач, це частина процесу досягнення результату.

### 3. Управління людьми (менеджерські).

Вміння мотивувати та надихати - вміння налагоджувати емоційний позитивний контакт із підлеглими/колегами, створювати атмосферу в якій люди хочуть проявляти найкращі якості. Знати особливості кожного та адаптувати підходи до комунікацій. Делегувати та заохочувати підлеглих/колег до розвитку та визнавати їх внески в роботі індивідуально та публічно.

Розбудова продуктивної команди - вміння створити команду із різних по типу особистості людей, розділяти з ними перемоги та неспіхи. Сприяти відкритому діалогу між людьми, визначати успіх в розрізі внеску кожного у виконання завдання.

Розвиток підлеглих / колег - ставити цілі, що розвивають підлеглих, та спрямування їх використовувати всі переваги від навчальних подій. Організувати навчання на робочому місці, даючи змогу приймати участь у

завданнях, що є викликом. Створювати середовище для постійного навчання та вдосконалення підлеглих/колег та надання зворотного зв'язку із метою їх розвитку.

Вміння делегувати - вміння розділяти завдання та відповідальність за роботу із підлеглими, схильність їм довіряти. Не втручатись в роботу підлеглих поки завдання не закінчене. Довіряти виконувати як прості і рутинні завдання, так і складні частини роботи. Делегування все більш складних завдань.

#### 4. Загальні професійні навички

Загальні обов'язкові вміння - базові категорії навичок і вмінь, які виявляються у щоденній діяльності кожного спеціаліста незалежно від його професійних і галузевих особливостей і є необхідні для професійної діяльності [67].

Навички написання текстів - вміння чітко, лаконічно та структуровано викладати свої думки письмово. Розуміти особливості стилю викладання для основних видів документів (лист, презентація, стислий звіт, звіт, нормативний документ, інші). Грамотність.

Навички публічних виступів - вміння легко та впевнено презентувати матеріал різноманітній аудиторії. Розуміння 3 базових питань презентатора. Вміння готувати інфографіку та документи презентацій, які спрощують сприйняття інформації та правильно розставляють акценти.

Для розробки спеціальних професійних компетенції необхідно залучення безпосередніх фахівців галузі, тому ми розглянули і розробили прикладами критеріїв для працівників кадрової служби HR.

Стратегічний HR - вміння побудувати та втілювати HR-стратегію, що підтримує основну стратегію організації. Розуміння концепції управління ефективністю та її основних складових. Допомога у формуванні цінностей, компетенцій та стратегічних напрямків організації.

Пошук, рекрутинг та адаптація - володіння знаннями щодо основних інструментів та каналів пошуку кандидатів, вміння сформулювати опис вакансії та зробити первинний скринінг резюме кандидатів. Побудова та розширення

професійної мережі та вміння використовувати її для закриття вакансій. Бренд роботодавця. Підготовка плану адаптації та допомога у введенні кандидата на посаду.

Управління ефективністю та визнання - допомога у визначенні цілей та показників ефективності для кожного окремого співробітника. Організація щоквартальної оцінки ефективності роботи працівників. Розробка мотиваційних програм та системи визнання.

Планування розвитку та навчання - здатність провести консультації щодо заповнення та слідування планам розвитку. Уміння провести агрегований аналіз потреб працівників щодо підвищення рівня володіння компетенціями, організація навчальних семінарів та тренінгів. Налагодження контактів з бізнес школами задля забезпечення навчання.

Кадрове діловодство - розробка посадових інструкцій, знання кодексу законів про працю, оформлення трудових книг, ведення обліку працівників (відпустки, лікарняні, підготовка звітів до воєнкомату). Знання основ охорони праці та проведення інструктажів [90].

Обмін досвідом - про активне поширення HR-системи та принципів роботи команди ТОВ «Спортивний клуб «Колізей», отримання досвіду інших компаній.

Маючи певний набір критеріїв можна здійснювати оцінку персоналу.

#### **4.2. Удосконалення сучасних методик системи оцінки ефективності персоналу**

В процесі розробки системи оцінки ефективності персоналу нами було виділено п'ять головних напрямків, тобто визначено з якою метою буде здійснюватися оцінка.

1. Організаційне планування - оцінка персоналу покликана допомогти топ менеджерам визначити напрямки руху на основі аналізу якості трудового ресурсу.

2. Управління досвідом - за результатами проведеної оцінки керівнику легше сформувати внутрішній кадровий резерв.

3. Розвиток – визначає слабкі сторони працівників, допомагає розробити індивідуальний план розвитку.

4. Визнання та винагорода

5. Узгодження цілей [75].

Запропонована нами система оцінки персоналу ТОВ «Спортивний клуб «Колізей» включає такі етапи:

1. Самооцінка співробітника: співробітник оцінює рівень досягнення цілей за показниками ефективності, визначає свої сильні сторони та сфери для розвитку.

2. Проведення інтерв'ю з керівником: керівник оцінює досягнення цілей співробітником на основі зворотного зв'язку від всіх сторін (інструмент 360 градусів); визначає сильні сторони та зони для розвитку; допомагає розробити індивідуальний план розвитку.

3. Рейтингування: керівник оцінює ефективність співробітника через рейтинг.

4. Прийняття рішення на основі оцінки: керівник приймає рішення щодо розміру, можливого підвищення платні, кар'єрного зростання.

**Самооцінка** - це знання про себе у поєднанні із ставленням до себе. Професійна самооцінка — це зіставлення реального та ідеального «Я»; суб'єктивне ставлення до результатів управлінської діяльності та своєї позиції у колективі.

В. Абдрахманова визначає самооцінку як рівень розвитку самосвідомості, що проявляється у здатності ставитись до себе критично, співвідносити свої можливості з результатами діяльності відповідно до думки навколишніх та згідно вимог до себе [1]. Л. Бороздіна вважає, що самооцінка забезпечує критичну позицію індивіда щодо себе з точки зору системи цінностей [10].

Самооцінка лежить в основі рівня домагань, тобто рівня важкості тих завдань, які людина вважає доступними для себе. Людина співвідносить вибір



цілі з самооцінкою якостей, від яких залежить успішність виконання поставленої задачі. Самооцінка — це оцінка свого потенціалу, а рівень домагань — це стереотип тактики цілепокладання, спосіб вибору цілей. Від задоволення рівня домагань у досягненні залежить формування важливого компонента його самосвідомості — самоповаги, що впливає на всі аспекти професійної діяльності та включає задоволеність собою, прийняття себе, почуття власної гідності, позитивне ставлення до себе. Починаючи з класичної роботи Ф. Гоппе, рівень домагань характеризується двома суперечливими тенденціями: з одного боку, підтримувати самооцінку на максимально високому рівні, а з іншого — знижувати свої домагання, щоб уникнути невдачі і тим самим не зашкодити самооцінці [32].

Інструментарієм для проведення самооцінки працівником слугує модель компетенцій – критерії необхідних знань і поведінки та GAP аналіз.

GAP -аналіз – метод аналізу первинної інформації, вивчає стратегічне розходження між бажаним – чого підприємство хоче досягнути в своєму розвитку – і реальним — чого фактично може досягти підприємство, не змінюючи свою нинішню політику. GAP-аналіз – «організована атака на розрив» між бажаною і реальною дійсністю фізкультурно-спортивної організації .

Даний метод аналізу активно застосовується менеджерами вищого рівня з метою стратегічного планування діяльності фізкультурно-спортивної організації [77], але на нашу думку, його принципи можуть слугувати і як інструмент самооцінки для працівника.

Табличний метод GAP-аналіз допомагає ретельно дослідити та послідовно проаналізувати, де працівник є зараз, і де він бажає бути з огляду на його кар'єрний розвиток, враховуючи як власні спостереження, так і спостереження інших людей [41].

«Таблиця самоаналізу GAP» може стати у нагоді під час підготовки до бесіди з кар'єри та розвитку, оскільки допомагає визначити, яких навичок бракує співробітнику для успіху. Таблиця є ефективним інструментом самопізнання та допомагає краще зрозуміти членів вашої команди, якщо ви керівник.

Структура таблиці. Таблиця GAP складається з двох векторів. Горизонтальний вектор відображає часовий вимір – де працівник є зараз (зліва) і де працівник бажає бути (справа). Цей вектор перетинає вертикальний вектор, який відображає бачення працівника інших можливостей/ результатів (зверху) та як їх вбачають інші люди в організації (знизу) (рис. 4.2).

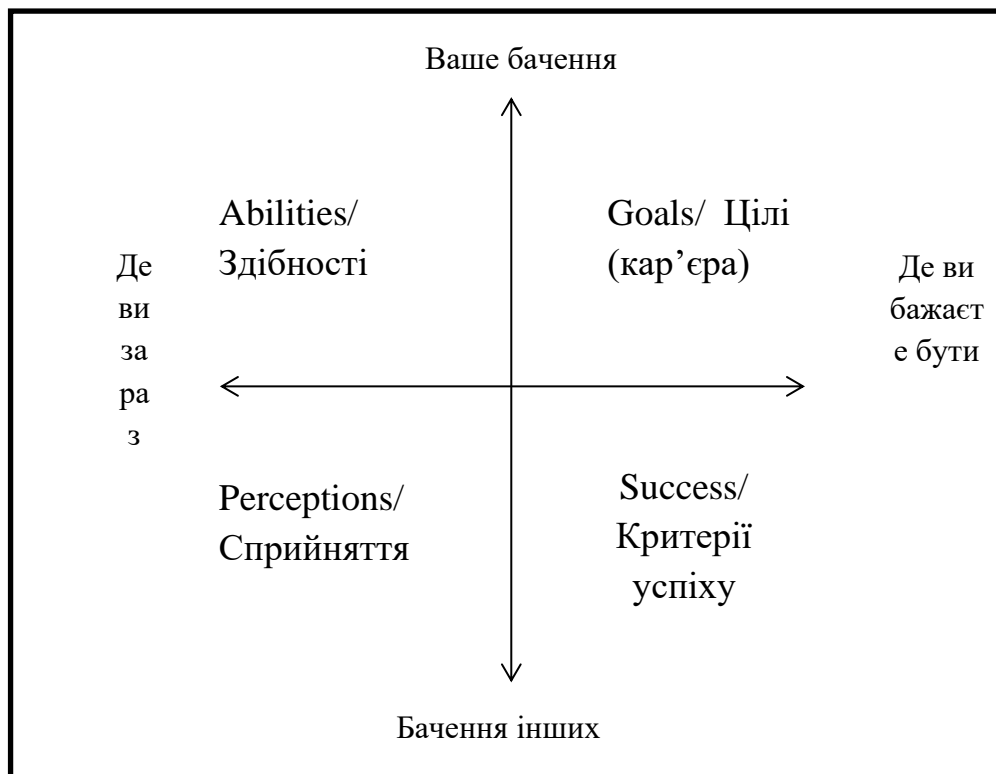


Рис. 4.2. Таблиця самоаналізу GAP

Алгоритм роботи таблицею самоаналізу GAP для працівника:

1. Розпочніть з визначення вашої власної індивідуальної кар'єрної цілі-роль, яку ви хочете мати або виконання поточної ролі з максимальною ефективністю ( верхня права клітинка «Цілі»).

2. Потім перерахуйте свої здібності «Здібності та сильні сторони» - ваше бачення ваших поточних сильних сторін та навичок (верхня ліва клітинка «Здібності»). Для заповнення цієї клітинки необхідно вдатися до самоаналізу, це ключ вашого розвитку. Знайти себе означає об'єктивно оцінювати власні можливості та чітко розуміти сфери для розвитку.

3. Потім пункт «Сприйняття» - запишіть як вас бачать інші. Це включає зворотній зв'язок, який ви отримали, і як інші оцінюють вашу поточну

ефективність (нижня клітинка зліва). Пошук та прийняття зворотного зв'язку можуть бути важливими для співставлення сприйняття працівника з об'єктивною реальністю.

4. І нарешті, перерахуйте критерії та стандарти успіху, які на вашу думку, характеризують визначені вами цілі: чого інші очікують (нижня клітинка справа). Розуміння того, що від вас вимагають в плані навичок, бізнес досвіду та інше, може допомогти вам управляти власним розвитком та шукати можливості для розвитку ваших здібностей, щоб досягти цілей відповідно до встановлених вами критеріїв.

Проведений самоаналіз допомагає працівнику краще пізнати себе, зрозуміти свою роль в організації, для керівника слугує джерелом широкого кола знань: від розуміння уявлення співробітника про себе, як людини перш за, до рівня розуміння та сприйняття організаційних цілей, завдань команди.

Наступним кроком має бути процес самої оцінки. **Оцінка за компетенціями** – включає оцінку вмінь і навичок, а також мотивації співробітника. Одним з найбільш рекомендованих інструментів для оцінки компетенцій є метод оцінки «360 градусів».

З метою полегшення та спрощення процесу оцінки, ми пропонуємо використовувати метод «360 градусів». Даний метод являється комплексним підходом до оцінки та є доволі простим у використанні.

Оцінка персоналу за методом «360 градусів» (або кругова оцінка)- це метод оцінки персоналу за концепціями, коли ділове оточення оцінює співробітника на ступінь відповідності даного співробітника [97]. Застосовуючи даний метод ми отримуємо інформації про співробітника від широкого кола респондентів.

Одним з основних завдань методу є визначення ступеня відповідності співробітника висунутим вимогам і виявлення як сильних сторін, так і компетенцій, які розвинені недостатньо, з метою їх подальшого розвитку [19].

Перевагою проведення оцінки в даному форматі є отримання більш широкого спектру відгуків/оцінок які доповнюють власне сприйняття співробітником себе.

Правильно організована і проведена оцінка методом «360 градусів» дає:

- покращення розуміння співробітником своїх сильних сторін, областей для розвитку, взаємодії з іншими співробітниками в організації;
- детальну інформацію про співробітника для подальшого розвитку в організації;
- різноманіття думок/оцінок, що дозволяє співробітникові легше прийняти зворотний зв'язок;
- підвищення рівня індивідуальної та командної ефективності.

Оцінка включає відгуки від керівника, колег, підлеглих, клієнтів / партнерів і самооцінку співробітником заздалегідь визначених індикаторів компетенцій.

Метод оцінки персоналу «360 градусів» включає декілька етапів, що залежать від цілі оцінювання [24]. Для прикладу візьмемо за мету перегляд заробітної плати в одному із відділів. І хоча в цьому випадку даний метод не є самостійним, а використовується в поєднанні з іншими, все ж з його допомогою можна отримати максимально повну інформацію по компетенціях.

Перший етап – визначення цілей і завдань. У даному випадку, крім основної цілі – перегляду заробітної плати, перед організаторами оцінювання постає завдання визначити «слабкі місця» співробітників в професійному плані, а також шляхи їх покращення. Виділення компетенцій і розробка анкет для кожної посади здійснюється на другому етапі оцінювання. На цьому етапі керівники разом з співробітниками служб управління персоналом складають анкети і визначають форму оцінки..

Третій етап – визначення кількості оцінюваних. Оптимальна кількість оцінюваних не повинна перевищувати 15 осіб. Якщо їх більше, то оцінювання здійснюється поетапно. Для цього необхідно скласти графік його проведення.

Четвертий етап – визначення експертної групи. При виборі експертів надзвичайно важливо, щоб кожен з них зміг компетентно оцінити співробітника по визначених критеріях. До участі в оцінюванні не входять експерти, що пропрацювали на фізкультурно-спортивній організації менше 2-3 місяців, а також співробітники, які працюють віддалено і не перетинаються з останніми в повсякденній професійній діяльності. До експертної групи повинно входити не менше 7-8 осіб, інакше можна отримати неповноцінну і необ'єктивну інформацію.

Презентація процедури оцінки виступає п'ятим етапом. До початку проведення оцінювання всі співробітники, що приймають в ній участь, детально ознайомлюються з правилами проведення. Під час презентації експертам пояснюють правила і принципи оцінювання, демонструють анкети, а також оголошують цілі оцінки, роблячи акцент на необхідності дотримання повної об'єктивності для отримання максимально вірних результатів. На шостому етапі відбувається заповнення анкет. В процесі збору інформації особливо важливо дотримуватися анонімності.

Сьомий етап – обробка отриманої інформації. В анкеті, в даному випадку, використовувалася 5 - бальна шкала оцінювання: 1 – нижче відповідного рівня; 2 – не відповідає вимогам; 3 – середній рівень; 4 – рівень відповідає вимогам; 5 – рівень вище очікуваного. Експерт ставить відмітку у відповідній графі таблиці. Дані обробляються шляхом визначення максимальної кількості набраних по кожній компетенції балів, що переводилися у відсотки, на основі яких, у свою чергу, виводився середній відсоток по всіх компетенціях. Таким чином, результат був отриманий як по кожному критерію, так і в цілому.

Восьмий етап – заключний – інформація про отримані результати. З результатами оцінки ознайомлюють керівників підрозділів і лінійних керівників, котрі в свою чергу доводять їх до відома співробітників підрозділу.

На основі отриманих даних в ході індивідуальної бесіди перед кожним працівником ставляться конкретні завдання по удосконаленню професійних

якостей і складається план індивідуального розвитку для тих працівників, сума балів по оцінці яких не досягла достатнього рівня.

Завершальним етапом системи оцінки має бути **рейтингування працівників за результатами**. Визначення шкали для рейтингування:

«А» - Видатні результати: постійно та значно перевищує очікування стосовно досягнення цілей та демонстрації взірцевої поведінки та цінностей. Досягає цілей та виконує обов'язки з високим рівнем самостійності.

«В» - Перевищує очікування: постійно перевищує очікування стосовно досягнення цілей та демонстрації взірцевої поведінки та цінностей. Досягає цілей та виконує обов'язки за умов мінімального керівництва.

«С» - Відповідає очікуванням- цілі досягнуті: виправдовує та/або ноді перевищує очікування стосовно досягнення цілей та демонстрації бажаної поведінки. Досягає цілей та виконує обов'язки за умов допустимого рівня керівництва.

«D» - Частково відповідає очікуванням: виправдовує деякі, але не всі очікування стосовно діяльності. Не може послідовно та постійно демонструвати баланс цілями та необхідною поведінкою. Несподівано демонструє необхідні здібності, цінності та/або поведінку. Потребує керівництва та контролю під час виконання обов'язків та рівні вищому ніж очікується.

«Е» - Незадовільне виконання: не виправдовує очікувань стосовно досягнення цілей та демонстрації цінностей та поведінки. Потребує надлишкового керівництва т контролю.

Є ряд аспектів, які необхідно брати до уваги, визначаючи остаточний рейтинг: визначення рейтингів професійної діяльності; досягнення цілей або результатів; демонстрація цінностей та володіння компетенцій; зворотній зв'язок від інших; контекст/упередження/міфи та інше [31].

Для оцінки компетенцій та поведінки можна також використовувати інші методи оцінки. Метод моделювання ситуацій – створення штучних, але близьких до реальних умов роботи і управлінських ситуацій. Критерієм оцінки може бути здатність організувати і планувати, гнучкість, стиль роботи, стійкість до

стресів. Застосовується в оціночних центрах з використанням безлічі прийомів: кейсів, методики, дискусій та інше.

Оцінка методом комітетів (груп стейкхолдерів - зацікавлених) – робота людини обговорюється в групі. Складається список дій, які оцінюються як позитивно, так і негативно, на основі зіставлення якого з вимогами до працівника або посади робиться висновок з врахуванням «ціни» досягнень.

Метод ситуаційного інтерв'ю - претендентам дається опис однакових ситуацій, а потім ставлять запитання щодо їх вирішення.

Метод вирішальної ситуації використовується для оцінки виконавців, ґрунтується на описі «правильної» і «неправильної» поведінки працівника в певних ситуаціях, ці описи служать ніби еталоном для зіставлення поведінки працівника, якого оцінюють.

Метод оцінки на основі детального опису особистості – даються формулювання характеристик і для оцінки працівника потрібно вибрати найбільш відповідну до нього або передбачає послідовну ґрунтовну характеристику переваг та недоліків працівника.

Метод оцінки за підсумками – визначення експертами частоти прояву тих чи інших якостей.

Групова дискусія за участю експертів – застосовується як самостійний метод в ситуації природного експерименту з обговорення конкретних проблем.

Не залежно від методу, яким здійснювалася оцінка, результат має бути отримання зворотного зв'язку, працівник має отримати результат.

Будь-яка жива система зберігає свою внутрішню рівновагу, гармонію, і порядок через її здатність адаптуватися і розвиватися за допомогою інструменту постійного зворотного зв'язку. У природі існує постійний цикл зворотного зв'язку між організмами і навколишнім середовищем для підтримки стабільності біологічних організмів, а також для забезпечення саморегуляції, у випадку виникнення нових обставин. Такою обставиною – є постійно змінна динаміка Дарвіна – чим кращий зворотний зв'язок, тим краще організм може регулювати сам себе, і тим більше у нього шансів на виживання. Те ж саме працює і для

людей. Отримання якісного зворотного зв'язку від інших допомагає нам більше усвідомлювати, що ми робимо добре, а що ні, як з практичної (оцінка наших сильних і слабких якостей) так і з духовної (що дійсно робить нас щасливими) сторін.

Керівнику важливо пам'ятати, що коли він робить свідомий вибір надавати регулярний зворотний зв'язок, він демонструє своє прагнення підтримувати персональний розвиток членів команди та готовність вживати заходів для створення продуктивного та гармонійного місця роботи.

Працівнику ж зворотній зв'язок дає змогу керувати своїм власним розвитком та кар'єрою, бути готовим до обговорення свого розвитку, брати участь у відкритому, чесному діалозі, залишатись відкритим до нових ідей та пропозицій, постійно обговорювати індивідуальний план розвитку, реалізовувати власний план розвитку [37].

Зворотний зв'язок є необхідним інструментом на всіх етапах системи управління ефективністю.

### **4.3. Шляхи удосконалення роботи кадрової служби ТОВ «Спортивний клуб «Колізей»**

У ході здійснюваної радикальної реформи економічних відносин виникла необхідність привести у відповідність сучасними вимогами організацію підвищення кваліфікації і перепідготовки робітників і фахівців товариства, що має свої особливості [20]. Вивчення тільки теорії не досягає своєї мети, тому що лише вказуючи загальні шляхи вирішення проблем, воно не дає рецептів рішення задач у кожній конкретній виробничій обстановці. Тому в навчальному процесі при підвищенні кваліфікації керівників і фахівців необхідно давати мінімум теоретичних знань на найсучаснішому рівні, досягнутому наукою, і максимум даних про передовий досвід. Навчальний процес у системі підвищення



кваліфікації повинні сполучити проблемні лекції з акцентуванням уваги на проблемах, висунутих економічною реформою, з навчанням практичним прийомом дії керівника і фахівця в умовах ринкової економіки, виробляючи в них нові методи, нові підходи до практичної діяльності [69]. Для цієї мети у ТОВ «Спортивний клуб «Колізей» широко використовуються активні методи навчання:

- ділові ігри;
- аналіз конкретних ситуацій;
- виїзні заняття на передових фізкультурно-спортивній організації х галузі;
- обговорення проєктів;
- тренінги;
- дискусії й ін.

Конкретний зміст і вибір методів навчання в системі підвищення кваліфікації визначається метою і задачами цього навчання. При цьому необхідно мати на увазі, що зміст навчання в системі підвищення кваліфікації динамічне, програми навчання постійно оновлюються й уточнюються.

Не потрібно забувати про те, що оптимальний період перебування на керівній посаді – 5-7 років, цьому ж періоду дорівнює і часовий критерій службового просування. Керівник, що займає посаду занадто довго, усе менш об'єктивно оцінює свої дії і вчинки підлеглих, тому що підсилюється вплив на нього неформальних відносин [61]. Поступово в такого керівника, виробляється консерватизм мислення, почуття вседозволеності, з'являється схильність до звичних стандартних рішень, він звикається зі своїм оточенням і втрачає гостроту оцінки недоліків у діяльності підлеглих, у нього притупляється почуття нового, знижується ініціатива, пропадає інтерес до справи. Практика роботи підприємств свідчить про те, що в ряді випадків застій керівних кадрів, що працюють десятиліттями на одному місці, є однією з причин приховання великих негативних явищ. У зв'язку з цим у ТОВ «Спортивний клуб «Колізей» вводиться в практику система періодичного переміщення керівників «по горизонталі».

Навчання керівників і фахівців здійснюється як безупинний процес протягом усього періоду їхньої роботи. Існуюча єдина державна система перепідготовки і професійного росту кадрів та перехід до системи безупинного, оперативного поповнення і відновлення знань керівників і фахівців не достатня на сучасному етапі. Кожен працівник визначену частину часу протягом дня, тижня, місяця і року повинен присвячувати підвищенню кваліфікації, оволодінню сучасними досягненнями науки, техніки, культури і передового досвіду, так звана «Освіта на все життя» [78].

Важливо також підняти особисту відповідальність і зацікавленість кадрів у підвищенні кваліфікації. Поставити в пряму залежність від її результатів атестацію, діловий ріст фахівців і встановлення їм рівня заробітної плати. Значного удосконалення потребує нормативна база підвищення кваліфікації, зокрема для того, щоб забезпечити його обов'язковість і регулярність.

В даний час від кожного робітника потрібна компетентність не тільки в здійсненні виробничих обов'язків на своєму робочому місці, але й у питаннях ефективного господарювання на рівні підрозділу, ділянки, усього фізкультурно-спортивної організації в цілому. Вирішити цю задачу багато в чому покликане виробничо-економічне навчання кадрів [66].

Виробничо-економічне навчання кадрів – складова частина всієї роботи з кадрами і ведеться у ТОВ «Спортивний клуб «Колізей» планомірно і цілеспрямовано. Зміцнюється її зв'язок з життям, з рішенням ключових задач прискорення соціально-економічного розвитку суспільства.

Перебудова системи економічного навчання покликана підсилити взаємозв'язок зміни кваліфікаційних розрядів, посадових переміщень і оплати праці працівників з рівнем їхньої професійної підготовки, ефективність практичного застосування економічних знань.

Вимоги до рівня економічних знань для працівників кожної категорії відбиті в кваліфікаційному довіднику посад керівників, фахівців і службовців і в єдиному тарифно-кваліфікаційному довіднику робіт і професій робітників.

Навчання працівників у різних постійно діючих формах безупинного виробничо-економічного навчання органічно доповнює підвищення кваліфікації і періодичну перепідготовку робочих і інженерних кадрів.

Навчання необхідно направити на те, щоб підвищувалася продуктивність праці, строго дотримувалися порядок і дисципліна на виробництві, пасивністю, недисциплінованістю та слабкою цілеспрямованістю.

Диференційовані типові навчальні програми, що рекомендуються для проведення економічного навчання, у всіх випадках повинні уточнюватися на місцях з врахуванням специфіки підприємств і особливостей складу тих, яких навчають [86].

У плані соціально-економічного розвитку товариства передбачається створення необхідних умов для занять, необхідної матеріально-технічної бази для навчання кадрів. У ТОВ «Спортивний клуб «Колізей» створені навчальні, добре оформлені, аудиторії і кабінети.

Найбільш раціональна структура і час навчання, склад і чисельність слухачів, загальна тривалість навчання, порядок підведення її підсумків і оцінки професійних і економічних знань тих, хто навчається, визначаються в кожному окремому випадку, виходячи із задач розвитку галузей і особливостей функціонування трудових колективів.

Відмінною рисою занять повинні бути активні методи навчання:

- аналіз конкретних ситуацій;
- практичні завдання;
- ділові ігри;
- семінари-практикуми;
- тренінги;
- виїзні заняття;
- конференції;
- колективний пошук резервів.

У попередніх розділах були розглянуті, проаналізовані та оцінені елементи кадрової політики та системи оцінювання ділових та професійних на

фізкультурно-спортивній організації ТОВ «Спортивний клуб «Колізей». Існує дуже багато недоліків, які були розкриті при оцінці як елементів, так і організації кадрової роботи у ТОВ «Спортивний клуб «Колізей». І тому виникає багато пропозицій, які б могли покращити, удосконалити, зробити раціональною та продуктивною політику в області кадрів у ТОВ «Спортивний клуб «Колізей».

Сучасні умови розвитку товариства висувають об'єктивні вимоги забезпечення усебічного розвитку працівника, підвищення рівня його професійної підготовки та культури. Згідно з цим і кадрова політика, підвищує вимоги до роботи з кадрами на всіх рівнях управління товариства, веде до вдосконалення діяльності відділу кадрів – основного інструменту реалізації кадрової політики.

При вдосконаленні організації роботи з кадрами у ТОВ «Спортивний клуб «Колізей» виникає необхідність вирішення комплексу організаційних проблем, які реалізуються у процесі нововведень в діяльність відділу кадрів. Нововведення у відділі кадрів найбільш доцільно здійснити у вигляді реорганізації відділу кадрів у «Департамент по роботі з кадрами», важливого структурного підрозділу апарату управління усіх рівнів менеджменту у ТОВ «Спортивний клуб «Колізей». Реорганізація, як можливий варіант інновацій, дозволить не порушувати існуючої організаційної єдності структурних підрозділів апарату управління та разом з тим, забезпечить утворення нового структурного підрозділу на основі об'єднання, уточнення та зміни функцій зараз існуючих структурних підрозділів. Реорганізація «Департаменту по роботі з кадрами» повинна переслідувати мету більш повного здійснення цим відділом функцій комплексного управління людськими ресурсами ТОВ «Спортивний клуб «Колізей».

Для організації кадрової служби у напрямку вирішення завдань товариства по розвитку соціальної складової виробництва необхідно, зберігаючи та вдосконалюючи всі властиві цій службі функції, здійснювати розвиток нових функцій та розробку організаційної структури служби в соціальному напрямку. Процес розвитку соціальних функцій в діяльності «Департаменту по роботі з

кадрами» на ТОВ «Спортивний клуб «Колізей» призвів до необхідності введення у зміст діяльності цього підрозділу комплексу завдань по формуванню, розподілу та раціональному використанню кадрового потенціалу в процесі праці. Саме це свідчить про поворот в професійній діяльності підрозділів, пов'язаних з проблемами людського фактору розвитку виробництва, у напрямку підвищення ефективності використання в процесі праці та вільного часу творчого потенціалу всього кадрового потенціалу.

Задля впровадження запропонованої системи оцінки ефективності персоналу його ділових та професійних якостей необхідно здійснити перегляд службових обов'язків працівників кадрового відділу ТОВ «Спортивний клуб «Колізей».

Сучасні задачі управління людськими ресурсами призвели до доцільної реорганізації структури відділу кадрів на ТОВ «Спортивний клуб «Колізей» у «Департамент по роботі з кадрами» на підставі інтеграції функцій по управлінню праці, кадрами та соціальним розвитком. Інновації в діяльності будуть засновані на неоінтеграції функцій управління працею, кадрами та соціальним розвитком, які будуть відповідати загальним завданням вдосконалення структури управління як найважливішого резерву підвищення ефективності всього соціального менеджменту товариства, оскільки тільки у цьому випадку складуться умови для комплексного та усебічного вирішення проблем оптимізації використання людських ресурсів в суспільному виробництві.

Зміна структури кадрової служби, а саме «Департаменту по роботі з кадрами» на ТОВ «Спортивний клуб «Колізей» переслідує мету організаційної єдності функції кадрів, функції праці та функції соціального розвитку. Такої єдності можна досягти шляхом утворення комплексу структурного підрозділу під керівництвом першого заступника керівника ТОВ «Спортивний клуб «Колізей» по питанням праці, кадрів, охорони праці, техніки безпеки та соціального розвитку. Створення такого комплексного структурного підрозділу забезпечує, з одного боку, об'єднання існуючих відділів (таких як відділ кадрів, відділ організації праці та заробітної плати, відділу охорони праці та техніки

безпеки, відділ підготовки кадрів, соціологічні, соціально-психологічні та психофізіологічні підрозділи), а з іншого боку – запобігання механічного об'єднання названих підрозділів. Базою об'єднання повинна бути неодмінна поява уточнення та розширення функцій нової служби управління персоналом згідно з головною метою – дослідженням комплексного розвитку людських ресурсів в умовах господарської діяльності ТОВ «Спортивний клуб «Колізей».

Завданням нової служби управління персоналом має бути реалізація кадрової політики і координації дій з питань управління персоналом у фізкультурно-спортивній організації. Функціями даного нового відділу будуть: розробка систем стимулювання трудової діяльності, управління професійним розвитком персоналу, запобігання конфліктів та вивчення ринку праці.

Об'єднання вище перерахованих відділів – у «Департамент по роботі з кадрами» дасть змогу швидкої передачі інформації між відділами, на що раніше витрачалося дуже багато часу.

**Висновки до розділу 4.** В процесі проведеної роботи були розглянуті елементи кадрової політики, напрямки кадрової роботи на товаристві, виявлені їх позитивні якості для фізкультурно-спортивної організації та недоліки.

У роботі також пропонується реформування існуючої системи управління персоналом, переорієнтацію її на систему управління ефективністю персоналу з використанням цільових методів управління.

Також була розроблена програма по вдосконаленню кадрової політики на ТОВ «Спортивний клуб «Колізей», яка складається з таких заходів:

- реорганізація відділу кадрів і створення «Департаменту по роботі з кадрами».
- введення нових функцій, які має виконувати «Департамент по роботі з кадрами» у напрямках своєї роботи.

– укомплектування «Департаменту по роботі з кадрами» якісним персоналом, спеціалістами, здатними успішно вирішувати широкий спектр питань діяльності фізкультурно-спортивної організації.

## ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Отже, утворення нового відділу - «Департамент по роботі з кадрами» – є найпершою та, можна сказати першою найголовнішою рекомендацією по удосконаленню кадрової політики ТОВ «Спортивний клуб «Колізей».

Другою не менш важливою рекомендацією по удосконаленню кадрової політики являється введення нових функцій, які повинна виконувати нова служба управління персоналом. Ці функції набуває «Департамент по роботі з кадрами» під впливом взаємодії таких факторів, як ринкові відносини, приватна власність, швидка зміна законодавства та зміна ціннісних орієнтацій людей.

Отже, це функції, які повинні бути обов'язково включені до напрямків роботи кадрової служби:

- повинна проводитись робота по формуванню оптимального управлінського апарату, обов'язково повинні визначатися перспективні та поточні потреби в менеджерах;

- проведення контролінгу персоналу, завданням якого є вивчення впливу існуючого розміщення працівників на робочих місцях за результатами роботи ТОВ «Спортивний клуб «Колізей», обов'язково має проводитись аналіз соціальної та економічної ефективності тих чи інших методів управління персоналу, проведення координації планування персоналу з плануванням в інших сферах діяльності товариства, обов'язкове створення інформаційних баз з питань персоналу;

- проведення кадрового маркетингу, його завданням має стати вивчення внутрішнього та зовнішнього ринків праці та його сегментів, служба з управління персоналом у ТОВ «Спортивний клуб «Колізей» обов'язково повинна проводити аналіз очікувань працівників з питань переміщення по службі, розповсюдження в межах ТОВ «Спортивний клуб «Колізей» інформації з питань потреб у кадрах, можливостей підвищення чи зміни своєї спеціальності, має проводитись пошук і залучення на роботу потрібних спеціалістів. Так як досліджуване підприємство відноситься до великих підприємств, то в змозі



самостійно проводити маркетинг персоналу, створивши службу маркетингу персоналу. Також можна скористуватись послугами посередницьких форм з підбору кадрів або рекрутингових та лізингових компаній;

- проведення моніторингу, тобто повинно відбуватись постійне спеціальне спостереження за якісним станом кадрів, їх динамікою, балансом персоналу, рівнем стимулювання, задоволення роботою, процесами навчання, переміщення на службі, станом трудової дисципліни та травматизму;

- проведення кадрового консалтингу. Він забезпечить розробку рекомендацій ефективної кадрової роботи, наприклад, визначить потреби в різних категоріях персоналу, шляхи підвищення його кваліфікації, конкретні вигоди від різних форм. Консалтинг дозволить виявити вплив кваліфікації на ефективність роботи ТОВ «Спортивний клуб «Колізей», дозволить виявити професійно важливі якості, якими повинні володіти працівники для здійснення певних управлінських функцій;

- обов'язково повинна існувати організація соціального партнерства, тобто узгодження дій адміністрації, трудового колективу і профспілок, спрямованих на соціальну стабільність.

Третьою рекомендацією щодо удосконалення кадрової політики являється якісне укомплектування служби «Департаменту по роботі з кадрами» спеціалістами, здатними успішно вирішувати широкий спектр питань діяльності фізкультурно-спортивної організації. Працівники служби управління персоналу зобов'язані досконало:

- знати: трудове законодавство, методичні, нормативні та інші матеріали, які відносяться до особового складу, основи педагогіки, соціології і психології праці, передовий закордонний і вітчизняний досвід у галузі управління персоналом;

- володіти: сучасним методами оцінки персоналу, профорієнтаційною роботою. Довготерміновим та оперативним плануванням роботи з персоналом. Регламентаціями функцій структурних підрозділів і працівників, спеціальними технологіями управління;

– мати: ясне уявлення про перспективу розвитку ТОВ «Спортивний клуб «Колізей», кон'юнктуру ринку праці, про основи наукової організації праці, виробництва й управління, здібності про навчання розвитку та постійного оновлення професійних знань;

Все це дуже важливе для реалізації кадрової політики та її вдосконалення, бо цим займаються саме працівники з кадрів, і вони повинні бути висококваліфікованими спеціалістами у своїй сфері діяльності.

Четверта пропозиція по вдосконаленню кадрів політики на ТОВ «Спортивний клуб «Колізей» – це оновлення «Департаменту по роботі з кадрами» нормативно-правових документів, які регламентують діяльність як відділу кадрів так і працівників цього відділу. До таких документів можемо віднести: «Типові правила внутрішнього розпорядку», «Положення про «Департамент по роботі з кадрами» та «Посадові інструкції» працівників відділу. Їх оновлення пов'язано з тим, що кожного року на ТОВ «Спортивний клуб «Колізей» відбуваються значні зміни під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища.

П'ятою рекомендацією являється проведення планомірної робота з управлінським персоналом, з резервом для заміщення, висунення, яке повинно ґрунтуватися на таких організаційних формах, як планування ділової кар'єри, підготовка кандидатів на заміщення посад за індивідуальними планами, ротаційні переміщення керівників і спеціалістів, навчання на спеціальних курсах і стажування на відповідних посадах.

Отже, всі пропозиції по удосконаленню кадрової політики можна ввести в дію у фізкультурно-спортивній організації ТОВ «Спортивний клуб «Колізей», але для цього потрібне матеріально-технічне і фінансове забезпечення. Тільки в цьому випадку при виконанні пропозицій можна досягти великих результатів в кадровій роботі і в кадрової політиці на ТОВ «Спортивний клуб «Колізей».

## ВИСНОВКИ

Як показало дослідження, регулярна та систематична оцінка праці позитивно впливає на мотивації співробітників, їх професійний розвиток.

1. Оцінка ділових та професійних якостей персоналу – це невід’ємна та одна з найважливіших частин в структурі управління працею персоналу. Вона представляє собою певну систему, яка має досить складну структуру та дозволяє виконувати регулятивну функцію по відношенню персоналу, що оцінюються.

2. Методи оцінки персоналу розподіляються на такі види: - оцінка за методом індивідуальних рис; - оцінка на основі аналізу праці; - функціональна оцінка управлінця; - методика визначення стилю управлінця; - оцінка за результатами діяльності колективу; - цільовий метод оцінки. Ділова оцінка якостей персоналу організації – цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, мотивацій, рис) вимогам посади чи робочого місця.

За кордоном вже досить тривалий час використовуються найсучасніші системи оцінки персоналу. Узагальнення й запозичення керівниками підприємств та організацій зарубіжного прогресивного досвіду стосовно державного фінансування і підвищення кваліфікації працівників, використання сучасних систем оцінювання персоналу, формування й застосування системи підвищення мотивації різних категорій працівників може призвести до результативної і високоефективної трудової діяльності, а також залучення значної частини персоналу до управління виробництвом. У країнах з розвинутою ринковою економікою велика увага приділяється осучасненню систем оцінки різних категорій персоналу, передусім значно збільшується застосування самооцінки персоналу.

3. Аналіз системи оцінювання ділових та професійних якостей персоналу ТОВ «Спортивний клуб «Колізей» в практичній діяльності товариства і складає сутність кадрової роботи. До неї відносять діяльність по плануванню, підбору, підготовці, розстановці, перепідготовці, оцінці та раціональному використанню кадрів у фізкультурно-спортивній організації. Але обсяг питань якими

займається кадрова служба досить місткий, у більшості випадків вимагає сумісної роботи з іншими відділами і тому зрозуміло, що необхідна суттєва реорганізація даної служби.

4. Також була розроблена програма по вдосконаленню кадрової політики у ТОВ «Спортивний клуб «Колізей», яка складається з таких заходів:

- реорганізація відділу кадрів і створення «Департаменту по роботі з кадрами». Тобто потрібно змінити структуру відділу кадрів і поєднати в одній службі такі відділи, як відділ кадрів, відділ організації праці та заробітної плати, відділ охорони праці та техніки безпеки, відділ підготовки кадрів, соціологічні, соціо-психологічні та психофізіологічні підрозділи.

- введення нових функцій, які має виконувати «Департамент по роботі з кадрами» у напрямках своєї роботи. Це – проведення роботи по формуванню оптимального управлінського апарату, проведення контролінгу персоналу, проведення кадрового маркетингу, кадрового моніторингу та кадрового консалтингу;

- укомплектування «Департаменту по роботі з кадрами» якісним персоналом, спеціалістами, здатними успішно вирішувати широкий спектр питань діяльності фізкультурно-спортивної організації ;

- було запропоновано та детально розроблено систему управління ефективністю персоналу, основною складовою якої є регулярна оцінка персоналу.

Таким чином аналіз теоретичних аспектів системи оцінювання ділових та професійних якостей персоналу та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування системи оцінки ділових та професійних якостей колективу ТОВ «Спортивний клуб «Колізей» досягнута.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Абол Л. В. Развитие систем управления предприятием и персоналом (HRP) – эффективное управления бизнесом // Управление персоналом. – №20. – с. 28–29
2. Азоева В.П. Управление организацией: Учебник. – М: ИНФРА–М, 1998. – 669с.
3. Батюк А. Є., Дзуліт З. П. та інші. Інформаційні системи в менеджменті. – Навч. посібник. – Львів: Інтелект–Захід, 2017
4. Бланк И. А. Торговый менеджмент. – К.: Эльга, Ника – Центр, 2017. – 784 с.
5. Бондар М. Як налагодити ефективну систему внутрішньфірмових комунікацій // Контракти. – 2018. – №29. – с. 32–33
6. Варданын И. С. Исследования системы управления мотивацией персонала // Управление персоналом. – 2018. – №15. – с. 58–63
7. Варданын И. С. Мотивация начинается там, где заканчивается воздействие приказа // Управление персоналом. – 2018. – №11. – с. 39–41
8. Варданын И. С. Новые тенденции к мотивации персонала // Управление персоналом. – 2018. – № 9–10. – с. 93–95
9. Василенко В. А., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
10. Василенко В.О. теорія і практика розробки управлінських рішень: Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2003. – 420 с.
11. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юристь, 1998. – 496 с.
12. Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М. Управління персоналом: Навч. посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2019. – 504 с.
13. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник для специализированных вузов., 3–е изд. – М.: Гардарики, 1999. – 528 с.

14. Віханський О. С. Стратегічне управління: Підручник. – 2-е вид. – М.: Гардарики, 2003. – 296 с.
15. Войт С. Психологический контракт // Менеджмент и менеджер. – 2017. – № 8. – с. 49 – 50
16. Вольхин К. Ф., Белокоскова Е. В. Надо создавать команду из самомотивированных людей // Управление персоналом. – 2018. – №15. – с. 52–55
17. Гиацинтова С. Т. Welcome, давай попробуем! // Управление персоналом. – 2018. – №24. – с. 41–42
18. Горбунова И. Г., Леонова Н. П. От оценки рабочих мест – к аттестации персонала // Управление персоналом. – 2018. – №23. – с. 41–45
19. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник. – Львів: Бак, 2001. – 624с.
20. Дарпінянц В., Бондар М. Чутність нуля // Контракти. – 2018. – №29. – с. 33–34
21. Денисова А. В. HR–соционика – опыт применения и эффективность // Управление персоналом. – 2018. – №15. – с. 67–70
22. Джей Рос. Создайте сильную команду / Пер. с англ. – Дніпропетровськ: Баланс, клуб. – 2017. – 168 с.
23. Дж. Стюарт. Оперативный тренинг. – СПб: Питер, 2001. – 128 с.
24. Дмитриенко А., Иванова А. Коучинг, или новый стиль управления сотрудниками // Office. – 2017. – №3. – с. 32–37
25. Довгаль Л. Е. Праця керівника, або Практичний менеджмент: Навч. Посібник. – К.: ЕксОб, 2017. – 384 с.
26. Долгов М., Доценко Е. Методы формирования и развития командных эффектов в организации // Управление персоналом. – 2018. – №24. – с. 52–54
27. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2018. – 456 с.

28. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом: Учеб. пособие для студ. экон. вузов и фак-в / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ПРИОР, 1998. – 512с.
29. Егоршин А. П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – Н. Новгород: НИМБ, 2003. – 720 с.
30. Егоршин А. П. Формирование эффективного коллектива // Управление персоналом. – 2018. – №13. – с. 60–65
31. Завадський Й.С. Менеджмент. Том 1. –К.: УФІМБ, 1997. – 543 с.
32. Зеркин Д.П. Основы конфликтологии: Конспект лекций. Ростов–н/Д.: Феникс, 1998. – 480 с.
33. Иванов Ю. В. Соционика и мотивация труда // Управление персоналом. – 2018. – № 18. – с. 44–47
34. Ищейнов В. Я. Зарубежный опыт защиты информации при работе с кадрами // Управление персоналом. – 2018. – №24. – с. 56–59
35. Ізмайлова К. В. Фінансовий аналіз: Навч. посібник. – К.: МАУП, 2000. – 152с.
36. Кайдас Э. Почему новички уходят, или как построить эффективную систему адаптации // Управление персоналом. – 2018. – №23. – с. 56–57
37. Калабин А. Компания как единый механизм // Управление персоналом. – 2017. – №14. – с. 50
38. Каппони В., Новак Т. Сам себе авторитет. – СПб: Питер, 1995. – 160с.
39. Кацап М. Ю. Программные HR–решения // Управление персоналом. – 2018. – №13. – с. 27–29
40. Кирюшин Г. В. В компании много ценных специалистов, которые вернулись вновь и также успешно работают // Управление персоналом. – 2018. – №24. – с. 39–40
41. Колпаков В. Управление развитием персонала: теория и практика// Персонал. – 2017. – №11. – с. 64 – 69

42. Конев И. В. Барьеры нововведений // Управление персоналом. – 2018. – №15. – с. 71–72
43. Косик В. Метафора команды // Менеджмент и менеджер. – 2017. – №2. – с.51
44. Крамаренко В.І., Холод Б.І. Управління персоналом фірми: Навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2003. – 272 с.
45. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навч. посібник. – К.: Кондор. – 2018. – 308 с.
46. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник – К.: Академвидав, 2003. – 416 с.
47. Курс практической психологии: Учебное пособие для высшего управленческого персонала / Автор – сост. Кашапов Р. Р. – Ижевск.: Изд – во Удм. Ун – та, 2000. – 448 с.
48. Лич Г. В. Стратегія управління трудовими ресурсами підприємства // Формування ринкових відносин в Україні. – 2017. – №4. – с. 53–56
49. Лозниця В. С. Психологія менеджменту: Навч. посібник. – К.: ТОВ УВПК "ЕксОб", 2000. – 512 с.
50. Львов С. Опыт построения измеримых и технологичных HR систем // Управление персоналом. – 2018. – №22. – с. 8–17
51. Льюис Джеймс. Управление командой. – СПб.: Питер, 2017. – 160 с.
52. Мазаракі А.А. та ін. Економіка торговельного підприємства. –К.: Хрещатик, 1999. – 800 с.
53. Майорова Е. Адаптация персонала. Тренинг «на выживание» // Управление персоналом. – 2018. – №18. – с. 52–56
54. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие / Под ред. П.В.Шеметова. – М.: ИНФРА–М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2001. – 312с.
55. Мельник Л.П. Психологія управління: Збірник лекцій. – К.: МАУП, 1999. – 176 с.
56. Мірошник Н. О., Кравецька О. В. Інновації в управлінні персоналом підприємства // Матеріали II Всеукраїнської науково–практичної конференції



студентів та аспірантів «Перспективи економічного розвитку України в контексті євроінтеграційних процесів». – Чернівці, 2019. – Ч. I. – 443 с.

57. Мірошник Н. О. Тренінг як форма навчання персоналу // Матеріали II Всеукраїнської міжвузівської студентської науково–практичної конференції «Стратегічні напрямки фінансового та соціально–економічного розвитку сучасної економіки». – Хмельницький: ВІС, 2018. – 236 с.

58. Менеджмент персоналу: Навч. посібник / За заг. ред. Данюка В. М., Петюха В. М. – К.: КНЕУ, 2018. – 398 с.

59. Моисеев А. Атмосфера тренинга – это воздух после грозы...// Управление персоналом. – 2018. – №21. – с. 8–17

60. Мошек Г.Є., Гомба Л.А., Піддубна Л.П. Менеджмент підприємства: Підруч. – К.: КНТЕУ, 2017. – 371 с.

61. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: Навчально–практичний посібник. – К.: Т–во «Знання», КОО, 2017. – 311 с.

62. Нагаєв В.М. Конфліктологія: курс лекцій: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2017. – 198 с.

63. Небава М. І. Теорія корпоративного управління: вузлові питання. Навч. посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2017. – 295 с.

64. Немцов В. Д., Довгань Л. С. Менеджмент організацій: Навч. посібник. – К.: ТОВ «УВПК ЕксОб», 2017. – 288 с.

65. Нечипорук Н. По ту сторону командной морали // Менеджмент и менеджер. – 2017. – №2. – с. 40–43

66. Орбан – Лембрик Л. Е. Психологія управління: Посібник. – К.: Академвидав, 2003. – 568 с.

67. Осовська Г.В., Крушельницька О.В. Управління трудовими ресурсами: Навч. посіб. – К.: Кондор, 2003. – 224 с.

68. Осовська Г. В. Основи менеджменту: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2003. – 556с.

69. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2018. – 860 с.

70. Панасюк Н. О. Інноваційний підхід до системи оцінки персоналу акціонерного товариства // Проблеми науки. – 2017. – №12. – с. 37–41
71. Панфилова А. П. Игротехнический менеджмент. – Санкт\_Петербург, 2003. – 535с.
72. Пасс Ю. Свєргун О. HR–практика. – СПб.: Питер, 2018 – 320 с.
73. Подоляк Я. В. Психология управления: теория и практика менежмента. – Харьков, 2017. – 292 с.
74. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: Підручник. – К.: КНЕУ, 2000. – 528с.
75. Потапов Д., Потапов С. Мотивируют не деньги, а «золотые корабли» // Управление персоналом. – 2018. – №15. – с. 64–65
76. Психогимнастика в тренинге / Под редакцией Хрящевой Н. Ю. – СПб: Речь, 2000. – 256 с.
77. Рихтер К. Формирование командного духа // Управление персоналом. – 2017. – №10. – с. 14–17
78. Рыжков О. Успех и карьерный рост – это не только образование // Управление персоналом. – 2018. – №24. – с. 10–15
79. Савельєва В. С., Єськов О. Л. Управління персоналом: Навч. посібник. – К.: ВД «Професіонал», 2018. – 336с.
80. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: Навч. посібник. – К.: Знання, 2017. – 654 с.
81. Сердюк О. Д. Теорія та практика менеджменту: Навч. посібник. – К.: Професіонал, 2017. – 432 с.
82. Сидоренко Е. В. Тренинг комунікативної компетентності в деловом взаимодействи. – СПб.: Речь, 2017 – 208 с.
83. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент: Посібник. – К.: Академвидав, 2003. – 464 с.
84. Стеценко І. Т. Основи менеджменту: Навч. посібник. – К.: А.С.К., 2017. – 224 с.

85. Сумець О.М.: Основи операційного менеджменту. – К.:ВД «Професіонал», 2017. – 416 с.
86. Сурков. Работа с персоналом как средство повышения эффективности организации // Управление персоналом. – 2017. – №6. – с.56–58
87. Сухарський В. С. Менеджмент (загальний з основами спеціального). – Тернопіль: Астон, 2017. – 528 с.
88. Так что же это все–таки такое «команда»? (По материалам работы Katzenbach I.R. Smith D.K. The wisdom of Teams. №9, 2003. // Управление персоналом. – 2017. – № 1–2. – с. 115–117
89. Танаев В. М., Карнаух И. И. Практическая психология управления. – М.: АСТ–ПРЕСС КНИГА, 2003. – 304 с.
90. Тарасенко Н. В. Економічний аналіз діяльності промислового підприємства. – К.: Алерта, 2003. – 485 с.
91. Тарасов В. В. Личностные проблемы инновационного развития // Менеджмент в России и зарубежом. – 2017. – №3. – с. 93–97
92. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учеб. практ. пособие: – 2–е изд. – М.: Дело, 2000. – 272 с.
93. Трудовий потенціал і зайнятість: теоретичні основи та регіональні особливості / Під заг. ред. Долішнього М. І. – Ужгород: Карпати, 1997. – 422 с.
94. Унгерер Ф. Как вы относитесь к своему персоналу...// Управление персоналом. – 2018. – №24. – с. 32–34
95. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. Кибанова А. Я. – М.: ИНФРА–М, 1997. – 512 с.
96. Управление персоналом: Ученик для вузов / Под ред. Базарова Т. Ю., Еремина Б. Л. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 423 с.
97. Управління персоналом фірми: Навч. посібник / Під ред. Крамаренко В. І., Холода Б. І. – К.: ЦУЛ, 2003. – 272 с.
98. Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента. – М.: АО "Бизнес–школа", 1996. – 358с.

99. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2003. – 608 с.
100. Хохлова Т., Лобанова В. Способность к командообразованию как профессионально значимый признак современного специалиста // Управление персоналом. – 2018. – №20. – с. 60–63
101. Цветаев В.М. Управление персоналом. – СПб.: Питер, 2017. – 192 с.
102. Цветков М. Эффективность тренингов // Управление персоналом. – 2018. – №24. – с. 55–56
103. Шабанова А. Внутренний корпоративный сайт как средство информационного обмена в компании // Управление персоналом. – 2018. – №15. – с. 47–51
104. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – К.: МАУП, 2001. – 288 с.
105. Шеремет О. О. Фінансовий аналіз: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2018. – 196 с.
106. Шершньова З. Є., Об орська С. В. Стратегічне управління: Навч.–метод. посібник/КНЕУ – Київ: КНЕУ, 2001. – 232 с.
107. Щербатюк А. Вместе и навсегда // Новый персонал. – 2018. – №9. – с. 34–35
108. Юрасов И. Моделирование бизнес-процесов в инновационной деятельности // Управление персоналом. – 2018. – №15. – с. 54–61.

# ДОДАТКИ

**АНКЕТА****спеціаліста у сфері фізичної культури і спорту**

У зв'язку з загостренням конкурентної боротьби на ринку надання фізкультурно-спортивних послуг постає проблема удосконалення системи оцінки ділових та професійних якостей персоналу у структурах фізичної культури і спорту. Щоб визначити сучасні ефективні стратегії оцінки ділових та професійних якостей персоналу та роль і місце менеджера у їх забезпеченні, просимо відповісти на наступні запитання (підкреслити вірну на Вашу думку відповідь).

**1. Визначте основні організаційні цілі та інтереси ФСО, що найбільше впливають на діяльність та систему оцінки ділових та професійних якостей персоналу фізкультурно-спортивних організацій?**

- 1.1. Реалізація стратегії виживання ФСО в умовах кризи
- 1.2. Збільшення частки ринку
- 1.3. Формування іміджу
- 1.4. Максимізація прибутку

**2. Пріоритетні завдання контролю у процесі удосконалення системи оцінки ділових та професійних якостей персоналу у діяльності фізкультурно-спортивної організації?**

- 2.1. Застосування аудиту використання ресурсів
- 2.2. Застосування інформаційного забезпечення конкурентоздатності організації
- 2.3. Планування та контроль діяльності спортивної організації
- 2.4. Оптимізація роботи управлінської системи

**3. Які методики менеджменту відповідають сучасним вимогам удосконалення системи оцінки ділових та професійних якостей персоналу у Вашій організації?**

- 3.1. Застосування SWOT аналізу
- 3.2. Аналіз найближчих перспектив
- 3.3. Синтез планових показників
- 3.4. Оцінка статистичних показників діяльності організації

**4. Які компетентності та навички керівних кадрів сприяють удосконаленню системи оцінки ділових та професійних якостей персоналу фізкультурно-спортивної організації?**

- 4.1. Вміння оцінити внутрішні проблеми
- 4.2. Навички аналізу зовнішніх чинників
- 4.3. Оцінка впливу зовнішніх чинників
- 4.4. Навички застосування методики аналізу врахування впливу зовнішніх чинників на роботу спортивної організації

**5. На скільки готовність до ризику, може сприяти покращенню роботи системи оцінки ділових та професійних якостей персоналу фізкультурно-спортивної організації?**

- 5.1. При врахуванні впливу зовнішніх чинників
- 5.2. При врахуванні впливу внутрішніх чинників
- 5.3. За умови детального аналізу потенціалу ФСО
- 5.4. За умови високого рівня конкурентоздатності ФСО

**6. Назвіть умови змін у Вашій фізкультурно-спортивній організації, які сприяють удосконаленню системи оцінки ділових та професійних якостей персоналу?**

- 6.1. Зміни, потрібні за умов кризи
- 6.2. Зміни, потрібні за низьких результатів
- 6.3. Зміни, що дадуть нові досягнення
- 6.4. Вимагають змін зовнішні чинники

**7. Пріоритети існуючої системи управління виявляти чинники успіху, що впливають на ефективність роботи системи оцінки ділових та професійних якостей персоналу.**

- 7.1. Формування шляхів досягнення успіху
- 7.2. Чітке баченні існування шляхів досягнення успіху
- 7.3. Застосування методики прогнозування досягнення спіху
- 7.4. Послідовність етапів досягнення успіху

**8. Назвіть основні функції контролю для посилення процесу управління, що є найбільш важливими для роботи фізкультурно-спортивної організації у сучасних умовах конкуренції?**

- 8.1. Виявлення недоліків роботи організації та прийняття рішення по їх усуненню
- 8.2. Розробка методів реалізації планово-контрольних розрахунків
- 8.3. Визначення необхідної для процесу управління інформації, її джерел і шляхів отримання
- 8.4. Формування і вдосконалення системи планування і контролю

**9. Ваша освіта?**

- 9.1. Вища за напрямом фізична культура та спорт.
- 9.2. Вища.

**10. Стаж роботи за фахом.**

- 10.1. 1-10 років.
- 10.2. 10-20 років
- 10.3. Понад 20 років.

## Зведена відомість результатів анкетування

№ п/п	Варіант відповідей	Кількість відповідей	%
<b>1. Визначте основні організаційні цілі та інтереси ФСО, що найбільше впливають на діяльність та систему оцінки ділових та професійних якостей персоналу фізкультурно-спортивних організацій?</b>			
1	Реалізація стратегії виживання ФСО в умовах кризи	3	15
2	Збільшення частки ринку	8	40
3	Формування іміджу	5	25
4	Максимізація прибутку	4	20
<b>2. Пріоритетні завдання контролю у процесі удосконалення системи оцінки ділових та професійних якостей персоналу у діяльності фізкультурно-спортивної організації?</b>			
1	Застосування аудиту використання ресурсів	9	45
2	Застосування інформаційного забезпечення конкурентоздатності організації	8	40
3	Планування та контроль діяльності спортивної організації	2	10
4	Оптимізація роботи управлінської системи	1	5
<b>3. Які методики менеджменту відповідають сучасним вимогам удосконалення системи оцінки ділових та професійних якостей персоналу у Вашій організації?</b>			
1	Застосування SWOT аналізу 50%	10	50
2	Аналіз найближчих перспектив 30%	6	30
3	Синтез планових показників 10%	2	10
4	Оцінка статистичних показників діяльності організації 10%	2	10
<b>4. Які компетентності та навички керівних кадрів сприяють удосконаленню системи оцінки ділових та професійних якостей персоналу фізкультурно-спортивної організації?</b>			
1	Вміння оцінити внутрішні проблеми	4	20
2	Навички аналізу зовнішніх чинників	5	25
3	Оцінка впливу зовнішніх чинників	5	25
4	Навички застосування методики аналізу врахування впливу зовнішніх чинників на роботу спортивної організації	6	30
<b>5. На скільки готовність до ризику, може сприяти покращенню роботи системи оцінки ділових та професійних якостей персоналу фізкультурно-спортивної організації?</b>			
1	При врахуванні впливу зовнішніх чинників	1	5
2	При врахуванні впливу внутрішніх чинників	1	5



3	За умови детального аналізу потенціалу ФСО	8	40
4	За умови високого рівня конкурентоздатності ФСО	10	50
<b>6. Назвіть умови змін у Вашій фізкультурно-спортивній організації, які сприяють удосконаленню системи оцінки ділових та професійних якостей персоналу?</b>			
1	Зміни, потрібні за умов кризи	10	50
2	Зміни, потрібні за низьких результатів	5	25
3	Зміни, що дадуть нові досягнення	3	15
4	Вимагають змін зовнішні чинники	2	10
<b>7. Пріоритети існуючої системи управління виявляти чинники успіху, що впливають на ефективність роботи системи оцінки ділових та професійних якостей персоналу.</b>			
1	Формування шляхів досягнення успіху	3	15
2	Чітке бачення існування шляхів досягнення успіху	2	10
3	Застосування методики прогнозування досягнення успіху	10	50
4	Послідовність етапів досягнення успіху	5	25
<b>8. Назвіть основні функції контролю для посилення процесу управління, що є найбільш важливими для роботи фізкультурно-спортивної організації у сучасних умовах конкуренції?</b>			
1	Виявлення недоліків роботи організації та прийняття рішення по їх усуненню	3	15
2	Розробка методів реалізації планово-контрольних розрахунків	2	10
3	Визначення необхідної для процесу управління інформації, її джерел і шляхів отримання	5	25
4	Формування і вдосконалення системи планування і контролю	10	50