

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ І СПОРТУ
УКРАЇНИ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ЕКОНОМІКИ СПОРТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття ступеня бакалавра
за спеціальністю 017 Фізична культура і спорт
освітньою програмою «Менеджмент у спортивній діяльності»

на тему: **ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ФІЗКУЛЬТУРНО-
СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

здобувача вищої освіти
I (бакалаврського) рівня
Постової А.В.

Керівник: Попрозман О. І.
Кандидат економічних наук, доцент

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

Рекомендовано до захисту на засіданні
кафедри (протокол № 8 від 16.03.2023 р.)

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

(підпис)

Київ - 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ У ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ	5
1.1. Сутність та види планування розвитку персоналу у фізкультурно-спортивних організаціях	5
1.2. Система планування розвитку персоналу фізкультурно-спортивної організації.....	11
1.3. Мета та завдання планування розвитку персоналу у фізкультурно-спортивних організаціях	14
Висновок до розділу 1	17
РОЗДІЛ 2 МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ	18
2.1 Методи дослідження.....	18
2.2 Організація дослідження.....	20
РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК ПРАЦІВНИКІВ ЯК СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	21
3.1. Особливості професійної діяльності керівників в сфері фізичного виховання та спорту.....	21
3.2. Визначення потреби у навчанні персоналу фізкультурно-спортивної організації.....	28
3.3. Визначення ефективності процесу підготовки персоналу спортивної організації.....	34
Висновок до розділу 3	41
ВИСНОВКИ	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	46
ДОДАТОК	49

ВСТУП

Актуальність дослідження. Діяльність, яка спрямована на організацію колективу і реалізується засобами покращення продуктивності організації є діяльністю управлінською. Ефективний менеджмент персоналу виступає запорукою отримання результату в процесі діяльності організації, адже збільшує якісні показники, полегшує міжуправлінські зв'язки та зближує колектив. Складовою управління є кадрове планування. Кадрове планування, як найважливіший елемент розвитку в усіх інституціях допомагає досягати поставлених завдань, сприяє їх здійсненню за допомогою прийняття відповідних заходів. Важлива складова функціонального та інформаційного розвитку, планування праці надає можливість швидко і прогресивно створити новий продукт і вивести його на ринок.

Результативність діяльності організацій у сфері ФСО залежить від правильного використання сучасних управлінських технологій. Враховуючи всі елементи планування потрібно оволодіти основами науки управління, вмінням планувати діяльність та розвиток кадрів, що доступною і необхідною умовою для плідної та продуктивної діяльності закладів у сфері підготовки спортсменів високого класу, підвищення рівня рухової активності та поліпшення громадського здоров'я.

Мета дослідження – визначити особливості системи планування та розвитку персоналу фізкультурно-спортивних організацій.

Відповідно до поставленої мети в процесі дослідження були вирішені наступні завдання:

- проаналізувати науково-методичну літературу з основ управління сферою фізичного виховання і спорту
- визначити зміст та структуру планування розвитку штату працівників спортивних організацій
- охарактеризувати методику розвитку кадрів спортивних закладів

Об'єкт дослідження – чинники, що впливають розвиток персоналу в галузі фізкультурно-спортивних організацій.

Предметом дослідження є теоретичні і методичні аспекти процесу планування розвитку персоналу фізкультурно-спортивної організації.

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

1. Теоретичний аналіз обраних джерел;
2. Синтез;
3. Узагальнення та огляд літератури;
4. Методи статистиного спостереження;
5. Соціологічне опитування (анкетування).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота виконана на 52 сторінки тексту і включає вступ з обґрунтуванням актуальності, три послідовні розділи, висновки та список використаних джерел з 30 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ У ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

1.1. Сутність та види планування розвитку персоналу у фізкультурно-спортивних організаціях.

В управлінській діяльності фізкультурно-спортивними організаціями (далі ФСО) обов'язковою та важливою є функція планування діяльності. Будь-яке рішення прийняте керівництвом спортивного закладу, повинно базуватись та спрямовуватись на виконання заданого плану. Під плануванням розуміють визначення необхідної кількості обсягів праці та необхідних зусиль для досягнення цілей [7.с,34]. Передбачається, що між виконавцями будуть розподілені задачі, визначено час і шляхи їх виконання, встановлено очікувані показники; стан об'єктів управління у майбутньому. Реалізацію рішень обов'язково потрібно розкривати у планових документах, з метою контролю та аналізу. Специфіка планування у сфері фізичної культури і спорту полягає в різноманітності видів діяльності, що вимагає компетентного складання планових документів. Приклад видів діяльності спортивних організацій зображено в рис.1.1

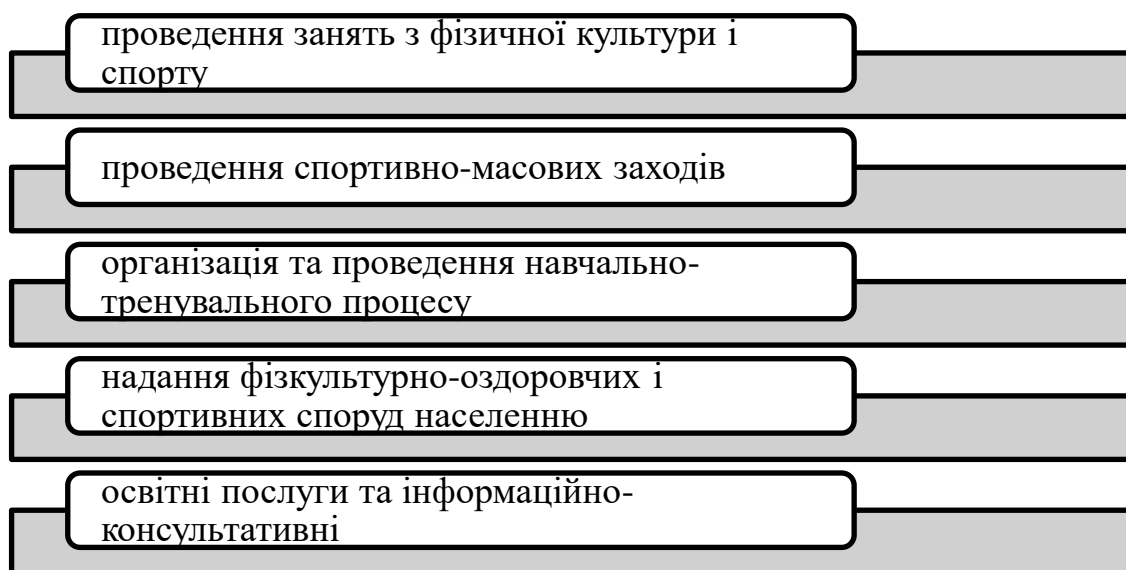


Рис. 1.1 Види діяльності у сфері діяльності спортивних організацій, які вимагають складання планової документації

У внутрішніх документах відповідальна особа детально вказує дії організації, які були застосовані для досягнення рішень, що були виконані за планом.

Планування діяльності організації має включати в себе визначення цілей та робочих завдань майбутньої роботи; перелік операцій необхідних для досягнення намічених цілей і вирішення завдань; забезпечення всіма необхідними ресурсами для роботи, яка планується, тобто кадрове та матеріально-технічне забезпечення для виконання визначених завдань; чітке послідовне і паралельне виконання; контроль діяльності, тобто співставлення та оцінка отриманих результатів з тими, які бажає отримати керівництво закладу[15.с,10]. Планування діяльності базується на трьох базових принципах: реальності, оптимальності і своєчасності.

Оскільки менеджмент сфери фізичної культури допомагає вирішувати широке коло управлінських питань, тому цим пояснюється застосування різноманітних інструментів, або методів. Таким чином визначені методи розробки планової документації. Вони застосовуються як окремо, так і в комплексі. Виділяють чотири методи планування:

1. Нормативний метод. Суть методу полягає у застосуванні встановлених норм і нормативів з метою визначення перемінних значень при техніко-економічних розрахунках. Стосовно сфери фізичної культури існують визначені нормативи, які використовуються в плануванні соціально-економічного розвитку, такі як: фізична підготовленість різних категорій населення, спортивна майстерність, норми для матеріально – технічної бази.

2. Дослідно-статистичний метод – необхідні показники визначаються шляхом співставлення з даними минулих років, за якими проводиться дослід та аналіз. Для даного методу використовують: розрахунок за середньою арифметичною, розрахунок по щорічному відсотку змін і ін. Мінусом цього методу, є те що плановий показник показуватиме теперішній рівень з його відхиленнями в минулому.

3. Балансовий метод. Документами, що складаються при такому виді планування є баланс робочого часу, трудових ресурсів і баланс виробничих потужностей. З цього слідує, що план діяльності організації будується на основі балансів, що зображають потребу підприємства у певних видах ресурсів та джерела їх надходження. За допомогою балансів забезпечується задоволення потреб підприємства в основних засобах, матеріальних і трудових ресурсах.

4. Економіко-математичний метод. Цей метод використовують для знаходження кількісного вираження необхідного показника. Він виражає взаємозв'язок між соціально-економічними, технологічними та іншими процесами в організації. Застосування економіко-математичного методу допомагає скласти реальний план і підвищує науковий рівень обґрунтованості плану, але слід зауважити такий метод вимагає точного математичного розрахунку економічної задачі і експертної оцінки та аналізу отриманих даних. [5.с,20]

Серед спектру методів планування, обрати необхідний певній організації можна визначити лише тоді, коли вироблена стратегія діяльності на перші декілька років. Тобто управлінська робота в організації повинна базуватися на певній стратегії дій, а особливо в умовах ринкових відносин. Це означає обов'язкову наявність стратегічного планування. Стратегічне планування – це низка дій і рішень, які спрямовані на розробку конкретних стратегій для досягнення цілей, і є детальним і всеосяжним планом, розробленим для забезпечення головної місії організації та досягнення його мети. [12.с,54]

Фахівці вважають, що стратегічне планування включає такі етапи: визначення цілей відповідно до чітких вимог та орієнтації в часі (довгострокові чи короткострокові задачі), реальності та узгодженості, аналіз зовнішнього середовища та визначення обмежень, а саме несприятливих факторів (економічних факторів, політичних, ринкових тощо), які можуть перешкоджати досягненню цілей, розробці альтернатив і стандартів

ефективності. Реалізація стратегії планування вимагає наявності в організації планових документів: план діяльності для всієї організації (міністерств, відомств, спорткомплексів, спортивних шкіл) та окремих підрозділів (відділи, відділення, відділи, спортивні відділи, комітети).

Дійсно ініціатива планування розвитку персоналу походить від організації що має потребу в навчанні, але реалізація даної програми здійснюється не без допомоги держави.

Досягнення розвинених країн у професійній підготовці кадрів на підприємствах, закладах чи установах пояснюється тим фактом, що незважаючи на відомі принципи розвитку економіки, процес реалізації освітнього процесу значною мірою підлягає у їх регулюванню на національному рівні. Документом для регулювання процесом навчання є: «Положення про підвищення кваліфікації тренерів (тренерів-викладачів) та інших спеціалістів у сфері спортивної культури та спорту затверджено наказом Мінмолодьспорту від 13.09.2016 р. № 3520». Цим документом визначено порядок підвищення кваліфікації національних команд, головних тренерів збірних та старших тренерів, тренерів спортивних закладів, інших спеціалістів у галузі спорту, які працюють у спортивних закладах. За наказом тренери поглиблюють та розширюють у міру необхідності ефективного виконання службових (функціональних) обов'язків специфічні знання та навички, з урахуванням перспектив їх професійного розвитку в межах кваліфікації.

Згідно з наказом, тренери мають проходити навчання з метою оновлення та підвищення свого освітнього рівня та професійної підготовки шляхом поглиблення і розширення спеціальних знань і навичок, необхідних для ефективного виконання своїх службових (функціональних) обов'язків, з урахуванням перспектив їх професійного зростання за фахом[39,с.64]. Організація розробки та публікації навчальних програм та методичної документації з професійної підготовки персоналу організації фізичної культури і спорту покладається на державні університети. Тренери-викладачі

ДЮСШ підвищують кваліфікацію у закладах вищої освіти (університети, інститути) на навчальних курсах з подальшим отриманням підтверджуючого документу, щодо проходження навчання або відвідує заняття, що проводять всеукраїнські спортивні федерації згідно відповідного виду спорту, з послідовністю раз на п'ять років. У період підвищення кваліфікації за працівником, тренером та викладачем зберігається середня заробітна плата за працю згідно з законодавством. У разі підвищення освіти з відривом від ключового місця роботи наймані працівники мають повне право на гарантії та компенсації, визначені законодавством.

При цьому гарантії і компенсації для службовців, яких направляють з підвищенням збільшувати професійну вправність, врегульовані нормативами. До гарантій які надаються працівникам від роботодавця: збереження робочого місця і середньої заробітної плати за час перебування на курсах; оплата ціни проїзду під час руху по місту до місця навчання і повернення до місця проживання; виплата добових у розмірі визначених чинним законодавством для службових відряджень; відшкодування витрат, передбачених з наймом житла. Однією з гарантій для працівників, направлених на навчальні курси до закладів освіти, в наявності є обов'язок керівництва зберегти середню зарплату за час навчання. Отримання освітніх послуг працівниками спортивної організації має незмінний систематичний характер і проводиться протягом їх робочої діяльності ціль якої поступове поглиблення та збільшення знань, умінь і досвіду отримання дієвих інструментів для роботи. За цих умов продуктивність професійного навчання тренерського складу закладу залежить від задоволення потреб закладу, і від глибшого усвідомлення своєї ролі під час тренування, вирішення питання професійної побудови тренувального процесу. З огляду на те що організаційно та юридично оформлена участь роботодавців стає важливою умовою для забезпечення стабільною і якісною робочою силою.

В Україні, в усіх регіонах країни, у сфері економіки створюються об'єднання підприємств професійно-технічної підготовки в різних формах

власності – асоціації підприємств. Такі об'єднання є добровільними громадськими організаціями які ґрунтуються на інтересах організацій, навчальних закладів та працівників професійної підготовки. Головною метою роботи асоціацій є сприяння професійному навчанню своїх працівників. В асоціації можуть входити громадяни України, представники різних форм бізнесу, навчальні заклади. Одним з завдань таких об'єднань є сприяння професійному зростанню, підвищенню кваліфікації, підготовці кваліфікованих спеціалістів в певному виді спорту, забезпечення успішного виступу команд на спортивних змаганнях в Україні та за її межами (включаючи виїзди на міжнародні та інші турніри). Крім того, розвиток і здійснення зв'язків (включаючи договори про обмін досвідом роботи та укладення угод про співробітництво) зі спортивними закладами України, підтримка міжнародних зв'язків, участь у здійсненні заходів, що не суперечать міжнародним зобов'язанням України та чинному законодавству, заснування або вступ до міжнародних громадських організацій. [11.с,66]

Асоціація тісно співпрацює з державними органами влади, різними навчальними закладами, громадськими та громадськими групами, бізнесом. Усі питання взаємовідносин асоціацій з підприємствами, навчальними закладами, громадськими організаціями вирішуються на договірних та громадських засадах Джерелами формування надходження фінансових коштів, в тому числі валютних є: безповоротна фінансова допомога в вигляді коштів та майна, вступні та членські внески, благодійна допомога, добровільні пожертвування від членів Федерації, підприємств, організацій, установ, громадських об'єднань, окремих громадян; майно чи грошові кошти які поступають від основної діяльності; дотацій отриманих із державного або місцевого бюджетів, фінансових коштів від державних цільових фондів або в рамках благодійної і технічної сфери включається гуманітарна допомога, крім дотацій на регулювання цін на платні послуги.

1.2 Система планування розвитку персоналу фізкультурно-спортивної організації.

Вся сукупність організаційних структур, методів, ресурсів і процесів, що необхідні для продуктивного виконання намічених завдань організації – є системою розвитку персоналу[9.с,19]. Вона передбачає задоволення визначених запитів від працівників організації чи закладу на потребу самореалізації, професійного зросту і кар'єри. Діяльність керівництва спрямована на розвиток персоналу дозволяє працівникам виконувати професійні завдання якісно та на високому рівні, а також вміти пристосовуватись до зовнішніх чи внутрішніх змін середовища. Під розвитком персону слід розуміти, навчання персоналу підвищення кваліфікації, ротація кадрів, проведення тренінгів та курсів і перепідготовка кадрів. Приклад видів з напрямками розвитку надано в таблиці 1.1

Таблиця 1.1

Напрями розвитку персоналу організації

№	Напрямок	Характеристика
1.	Підвищення якості людських ресурсів	розвиток необхідних вмінь персоналу, які дозволять освоїти нові форми роботи підвищення трудової мотивації; розвиток комунікаційних зв'язків, навички командної роботи.
2.	Покращення організаційної культури	соціальна та професійна адаптація персоналу; поліпшення психологічного клімату в колективі; аналіз організаційної культури відповідно до напрямків змін.
3.	Модернізація кадрової політики та організаційної структури управління	пошук нових форм організації трудових процесів.

Необхідність розвитку співробітників визначається за допомогою процедури оцінки (наприклад: систематичної атестації для оцінювання педагогічної діяльності) результатом якої є вироблений план розвитку для конкретного працівника організації чи закладу. У процесі визначення також обов'язково враховуються наступні фактори: динаміка середовища, поява нового обладнання та технологічних моделей, зміни організаційних стратегій і структур, необхідність розробки нових видів діяльності. [12] Такі фактори, можуть також впливати на необхідності розвитку працівників. Отже процес розвитку персоналу має певні функції, що включають в себе: потенційну функцію (оцінка трудового потенціалу організації); кар'єрну функцію (її суть полягає у стимулюванні працівників до кар'єрного зросту); функцію планування (передбачає в плануванні кількості кадрів); освітня функція (означає, що співробітники організації мають можливість отримати професійну освіту); ділова функція (завдяки цій функції управлінці можуть оцінити ділові якості своїх підлеглих)

Розвиток персоналу може бути загальним або професійним. Загальний розвиток – це формування та підвищення якості працівників організації, не пов'язаних безпосередньо з їх професійною діяльністю. Прикладом дій спрямованих на загальному розвитку персоналу, можуть бути семінар та тренінги з психології, що спрямовані на згуртованість колективу. Створення сприятливого клімату на роботі. Під професійним розвитком, розуміється кар'єра. Розвиток кар'єри – це процес підготовки співробітників до виконання нових виробничих функцій, зайняття посад і вирішення нових завдань, спрямованих на подолання розриву між вимогами співробітників і якістю реальних людей, а також сповнений нових складових професійного досвіду. Систему розвитку персоналу подано на рис 1.2.

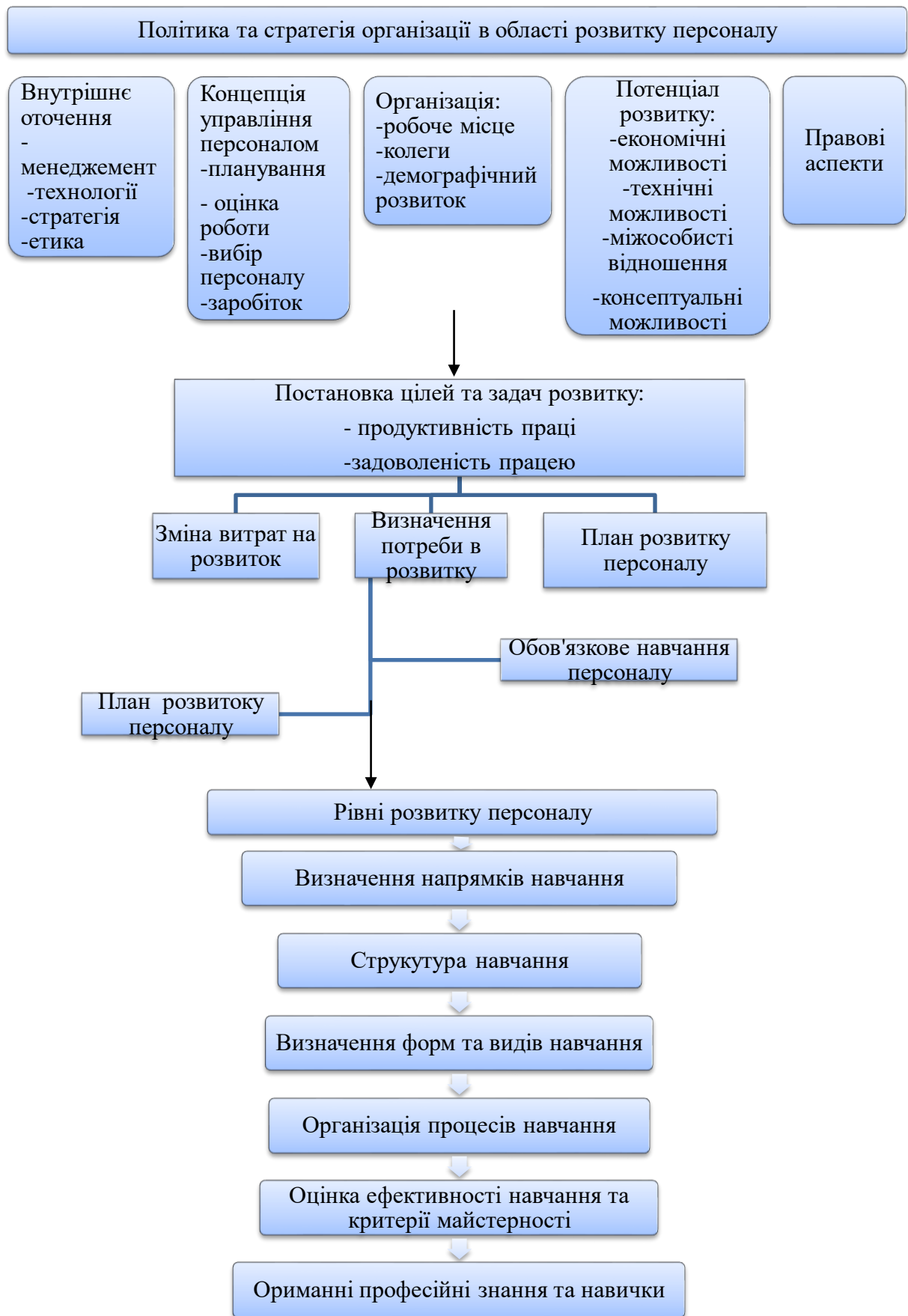


Рис. 1.2 Система розвитку персоналу організації

Кар'єрний розвиток організації повинен враховувати завдання, які стоять перед організацією як з боку людського фактору (людини як носія і власника професійного досвіду), так і формування та розвитку людських ресурсів організації.

1.3 Мета та завдання планування розвитку персоналу у фізкультурно-спортивних організаціях.

В процесі ухвалення рішення про проведення заходів щодо розвитку персоналу обов'язково визначається мета та завдання. Залежно від поставлених цілей проводиться їх деталізація. Досягнення однієї і тієї ж цілі можливе через постановку різних завдань за допомогою інструментів управління колективом організації. У будь-якому випадку, після формулювання цілей виконується конкретизація їх в завданнях. Визначається об'єм навчання і необхідні ресурси для вирішення кожного поставленого завдання. Завдання можуть вирішуватися послідовно або паралельно. Так і навчання або перекваліфікація кадрів закладу можуть бути направлені на вирішення однієї або декількох завдань з розвитку організації, підвищення рівня продуктивності. [9.с,25]

Цілі освітнього процесу практично завжди нерозривно основані на баченні організації. Виділяються наступні очікування від навчання:

- досягнення великого рівня і якості продуктивності роботи персоналу;
- скорочення, тобто зменшення втрат і витрат в ході спортивної діяльності учнів;
- отримання слухачами кваліфікованих знань, умінь та інформації, що відповідають сьогоднішнім викликам у спорті;
- рівень трудової мотивації помітно зростає;
- працівники, будуть віддані організації та її ідеї

- налагоджений контакт між персоналом і керівництвом;
- бачення учнів спортсменів співпадає з стратегією і цілями організації .

Застосування процесів навчання і розвитку персоналу приносять вигоди усім сторонам соціально-трудова відносин на всіх економічних рівнях: роботодавцеві (підприємству), працівникові та державі – і тим самим забезпечують нарощення людського капіталу та реалізацію трудового/людського потенціалу та розвиток суспільства. Так, нарощення індивідуального людського капіталу знаходить своє відображення у перевагах навчання і розвитку для персоналу підприємства:

- підвищення кваліфікації та нарощування компетентності;
- розширення кар'єрних перспектив як всередині, так і поза організацією;
- потенційне зростання винагороди за працю;
- більш висока задоволеність своєю роботою;
- зростання самоповаги.

Розвиток людського капіталу на мікроекономічному рівні відповідає тим перевагам, які отримує підприємство від впровадження процесів навчання та розвитку персоналу, до них віднесемо:

- зростання прибутковості (наприклад в компанії «Motorola») 1 долар вкладений у заходи з навчання і розвитку персоналу окупується 33 доларами прибутку);
- швидку адаптацію до реалізації нових напрямків діяльності організації та змін;
- підтримання та зростання конкурентоспроможності за рахунок;
- підвищення продуктивності праці, зниження травматизму та інших показників;
- зростання лояльності (прихильності) персоналу до підприємства.

Розвиток людського капіталу на високих економічних рівнях і(макро- та мега- економічному) також відбувається за рахунок навчання і розвитку персоналу підприємства і виражається у зростанні показників зайнятості населення та зниженні безробіття, зростання середньої заробітної плати та

зменшення бідності, зростання показників ВВП та індексу людського розвитку, підвищенні рівня життя, поліпшенні показників соціальної напруженості в суспільстві тощо.

Прикладом організації в якій працівники дуже позитивно характеризують її культуру є корпорація – «Шеврон». Програма Chevron Way спрямована на забезпечення безпеки праці, підтримку своїх співробітників і заохочення людей піклуватися один про одного. На практиці турбота Chevron про своїх співробітників знаходить відображення, зокрема, в реалізації оздоровчих програм наприклад: оснащенні фітнес-центри на об'єктах і також в наполегливих вимогах, щоб люди не могли працювати без відпустки. Від керівництва не вимагається задовольняти абсолютно всі вимоги своїх співробітників. Досить створити атмосферу, в якій люди відчувають, що компанія піклується про їх безпеку і благополуччя, а також впроваджувати політику, що заохочує співробітників піклуватися один про одного.

Проте існує багато причин, які призупиняють процес вкладання інвестицій в розвиток персоналу. Найголовніший ризик здійснення інвестицій у навчання і розвиток для підприємств – це можливість звільнення «навченого» співробітника, який також може використати свої здібності на користь підприємства-конкурента. Зокрема, в Україні уникнення від ризиків інвестування у навчання і розвиток персоналу з боку підприємств сьогодні призвело до таких глибоких проблем як: сприйняття персоналу не як стратегічного ресурсу, а як ресурсу для покриття оперативних потреб підприємства, перевага найму нових працівників замість розвитку наявних, переважно «готових до роботи» працівників без відповідної уваги до їхнього потенціалу, здібностей та ціннісних установок («hard skills» є важливішими ніж «soft skills»). Ризик інвестування у навчання і розвиток для держави полягає у існуванні можливості еміграції працівників, на яких витрачено кошти.

Висновок до розділу 1:

У будь-якій управлінській діяльності функція планування є обов'язковою та важливою, включає визначення цілей та завдань, операцій, ресурсів, контроль діяльності та базується на трьох принципах: реальності, оптимальності та своєчасності.

Оскільки менеджмент сфери фізичної культури допомагає вирішувати широке коло управлінських питань, тому цим пояснюється застосування різноманітних інструментів, або методів. Таким чином визначені методи розробки планової документації. Вони застосовуються як окремо, так і в комплексі. Існує чотири методи планування: нормативний, дослідно-статистичний, балансовий та економіко-математичний.

Вибір методу планування залежить від стратегії діяльності організації на перші декілька років. Стратегічне планування включає етапи визначення цілей, аналіз зовнішнього середовища, розробку альтернатив та стандартів ефективності. Розвиток персоналу може бути загальним або професійним.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

2.1 Методи дослідження.

При проведенні дослідження та написанні кваліфікаційної роботи були використані наступні методи:

1. Теоретичний аналіз обраних джерел.

Це етап дослідження, який передбачає ознайомлення та аналіз інформації, яка знайдена в обраних джерелах. Ми визначили, які джерела будуть досліджуватися та які питання мають бути відповідні на основі цих джерел. Далі, ми ознайомилися зі змістом та структурою обраних джерел, оцінили її достовірність та авторитетність. Наступним кроком ми оформили отриману інформацію в зрозумілому та логічному вигляді, надали посилання на використані джерела відповідно до встановлених наукових стандартів та правил цитування.

2. Синтез.

Є наслідком з'єднання окремих частин чи рис предмета в єдине ціле. Оскільки аналіз та синтез взаємопов'язані, вони являють собою єдність протилежностей. Ми застосували прямий, або емпіричний, аналіз і синтез для поверхового ознайомлення з об'єктом, для виділення окремих частин об'єкта, виявлення його властивостей, для фіксації безпосередніх даних.

3. Узагальнення та огляд літератури.

Узагальнення та огляд літературних джерел є важливим етапом дослідження, який дозволяє зібрати інформацію та зробити висновки про стан розробки проблеми, що порушується.

Під час узагальнення та огляду літературних джерел, ми проводили систематичний аналіз доступних досліджень, публікацій, статей та інших джерел, що стосуються проблеми, що вивчається. Цей аналіз дозволяє оцінити рівень дослідженості теми, визначити основні напрямки попередніх

досліджень, виявити прогалини та невирішені питання, а також сформулювати основні проблеми, які необхідно вирішити у подальшому дослідженні.

4. Методи статистичного спостереження.

Методи статистичного спостереження. Вони являють собою перший етап статистичного дослідження і виконують функції у збиранні і оцінці якості первинних статистичних даних. У зв'язку з масовим характером даних застосовується метод масового статистичного спостереження. Під останнім розуміють спостереження над множиною елементів, які складають статистичну сукупність. Вивчаючи такі сукупності за допомогою масових спостережень, статистика викриває притаманні їм загальні риси, процеси, закономірності.

5. Соціологічне опитування (анкетування).

Соціологічне опитування, також відоме як анкетування, є одним з основних методів збору даних. Цей метод полягає у тому, що дослідник ставить певні запитання людям, які відповідають на них, зазвичай, у письмовій формі. Соціологічне опитування може мати різні форми та методи. Наприклад, ми проводили опитування за допомогою стандартизованої анкети, у якій запитання мають строго визначену форму та послідовність.

Опитування може бути проведене в різних форматах, наприклад, від паперових анкет, що заповнюються вручну, до онлайн-опитувань, що заповнюються учасниками через Інтернет. Ми обрали проведення онлайн-анкетування, воно є швидким і зручним для респондентів та для дослідника.

2.2 Організація дослідження.

Дослідження складалося з трьох етапів.

На першому етапі досліджень – теоретичному, ми проводили аналіз науково-методичної літератури щодо стану розвитку управління у сфері фізкультурно-спортивних послуг в Україні. Ми розглянули види планування та стратегії планування розвитку персоналом у фізкультурно-спортивних організаціях. Відповідного до цього, було визначено мету, завдання роботи, складено план проведення анкетування.

На другому етапі досліджень, ми підбирали методи для проводили аналіз стану розвитку управління у сфері фізкультурно-спортивних послуг в Україні, а саме на прикладі багатьох підприємств. Було проведено анкетування серед працівників у сфері фізкультурно-спортивних послуг. В опитуванні прийняли участь 15 респондентів, анкета складалась з 12 питань.

На третьому – заключному етапі був проведений аналіз отриманих даних, узагальнення відповідей респондентів, побудовано графіки та діаграми, розглянуто рекомендації щодо покращення рівня ефективності функціонування фізкультурно-спортивної організації шляхом проведення навчань для персоналу. Розглянули методи оцінки якості процесу підготовки персоналу спортивної організації та особливості підвищення кваліфікації працівників фізкультурно-спортивних об'єднань. Також було завершено опис дипломної роботи, написано висновки, подано додатки.

РОЗДІЛ 3

СУЧАСНІ ЕФЕКТИВНІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА РОЛЬ І МІСЦЕ МЕНЕДЖЕРА У ЇХ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ НА ОСНОВІ РЕЗУЛЬТАТІВ АНКЕТУВАННЯ.

3.1 Особливості професійної діяльності керівників в сфері фізичного виховання та спорту.

Ми провели дослідження на основі розробленої анкети (Додаток А) були отримані наступні результати.

На питання: Наскільки відповідають сучасним вимогам використовувані методи управління персоналом Вашої організації? 7 (46,7%) опитуваних зазначили що «Відповідають частково», інша частина респондентів 5 (33,3%) відповіли «Не повною мірою відповідають», і 3 (20%) особи зазначили відповідь «Повністю відповідають сучасним вимогам».

Вважаємо, що отримані результати необхідно зазначити схематично (рис. 3.1.)

1. Наскільки відповідають сучасним вимогам використовувані методи управління персоналом Вашої організації?
15 ответов

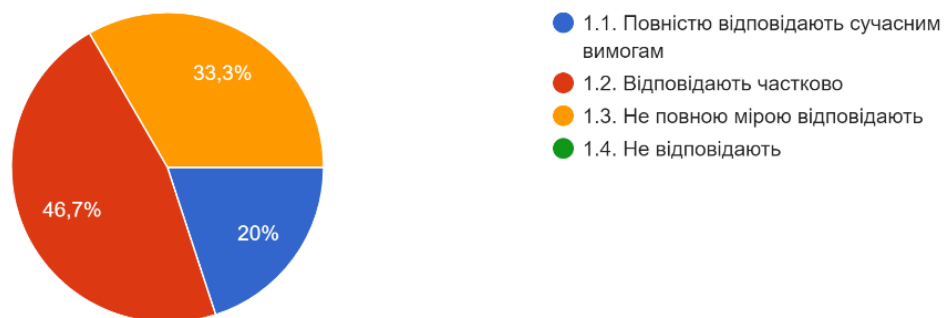


Рис. 3.1. Отримані результати на питання «Наскільки відповідають сучасним вимогам використовувані методи управління персоналом Вашої організації?»

Аналізуючи отримані відповіді на питання: Рівень матеріальної забезпеченості сімей працівників фізкультурно-спортивних організацій, %.

Було визначено, що 8 опитуваних (53,3%) вважають рівень забезпеченості сімей працівників ФСО як середній; 6 осіб (40%) зазначили рівень – вище середнього, і 1 респондент (6,7%) вказали – нижче середнього.

Отримані дані представлені на рис. 3.2.

2. Рівень матеріальної забезпеченості сімей працівників фізкультурно-спортивних організацій, %
15 ответов

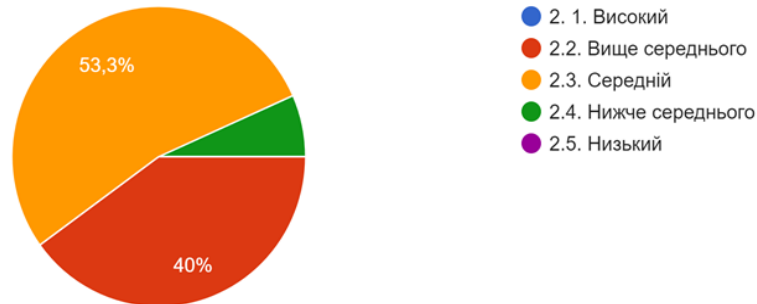


Рис. 3.2. Отримані результати на питання «Рівень матеріальної забезпеченості сімей працівників фізкультурно-спортивних організацій, %»

На наступне питання, а саме: Напрямки рішення матеріальних проблем працівників ФСО, %. 7 осіб (46,7%) зауважили відповідь «Використовують усі можливості, щоб заробити додатково»; 4 респонденти (26,7%) вказали на «Скорочують витрати»; інша частина опитуваних 3 особи (20%) відповіли «Використовують матеріальну підтримку родини» і 1 (6,7%) зазначив «Нічого не роблять».

Отримані дані представлені на рис. 3.3.

3. Напрямки рішення матеріальних проблем працівників ФСО, %
15 ответов

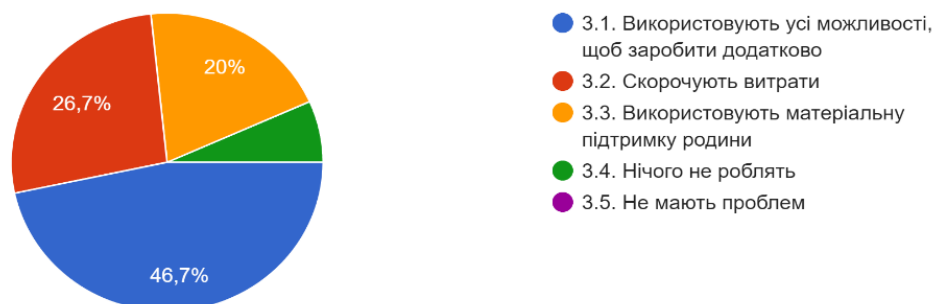


Рис. 3.3. Отримані результати на питання «Напрямки рішення матеріальних проблем працівників ФСО, %»

Проводячи аналіз отриманих результатів на питання: Розмір частини особистих доходів працівників ФСО, яку складає заробітна плата за основним місцем роботи, %. Доцільно зазначити, що 5 (33,3%) респондентів вказали на 25-50%, інші 5 (33,3%) на 51-75%. 4 особи (26,7%) зазначили рівень до 25%, 1 особа (6,7%) обрала – 76-99%.

Отримані дані представлені на рис. 3.4.

4. Розмір частини особистих доходів працівників ФСО, яку складає заробітна плата за основним місцем роботи, %

15 ответов

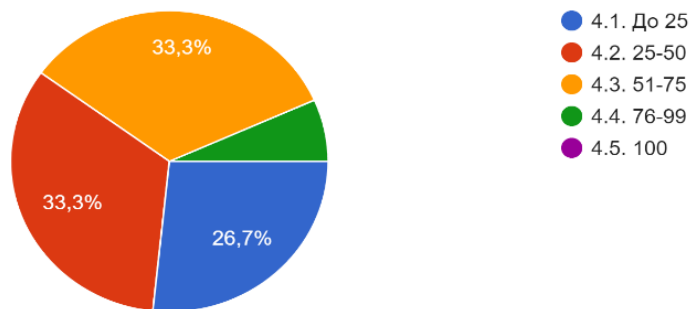


Рис. 3.4. Отримані результати на питання «Розмір частини особистих доходів працівників ФСО, яку складає заробітна плата за основним місцем роботи, %»

Розглядаючи результати, які були отримані на наступне питання, а саме: Можливість посадового росту працівників, %. 9 респондентів (60%) зазначили відповідь «Так, є»; 4 особи (26,7%) вказали відповідь «Це для мене не актуальне» і 2 опитувальні (13,3%) – «Ні, немає».

Для кращого сприйняття отриманих даних, вважаємо за необхідне представити отримані показники на рис. 3.5.

5. Можливість посадового росту працівників, %

15 ответов

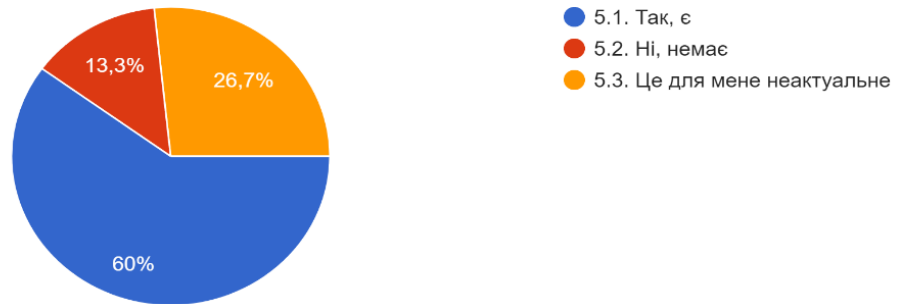


Рис. 3.5. Отримані результати на питання «Можливість посадового росту працівників, %»

Також, нами було проаналізовано відповіді на питання: Причини, що перешкоджають посадовому зростанню працівників ФСО, %, що дали змогу узагальнити отримані дані і з'ясувати, що 7 респондентів (46,7%) вважають основною причиною – «Слабке оновлення кадрів»; 5 осіб (33,3%) вказали на «Особисті причини» і 3 (20%) зазначили – «Погані відношення з керівництвом».

Таким чином, на основі отриманих даних, вважаємо за необхідне представити їх схематично (рис. 3.6).

6. Причини, що перешкоджають посадовому зростанню працівників ФСО, %

15 ответов

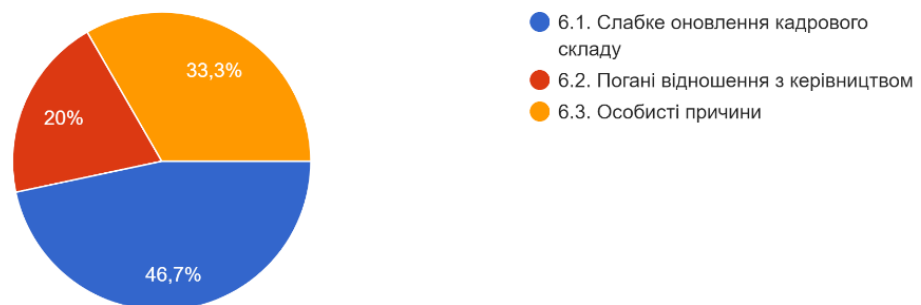


Рис. 3.6. Отримані результати на питання «Причини, що перешкоджають посадовому зростанню працівників ФСО, %»

Відповідно до отриманих даних на питання: Оптимальність вікової структури працівників ФСО, %. З'ясовано, що 7 респондентам (46,7%) важко відповісти; для 6 опитувальних (40%) вона є оптимальною, 2 особи зазначили відповідь «Ні». Результати представлені схематично (рис. 3.7)

7. Оптимальність вікової структури працівників ФСО, %
15 ответов

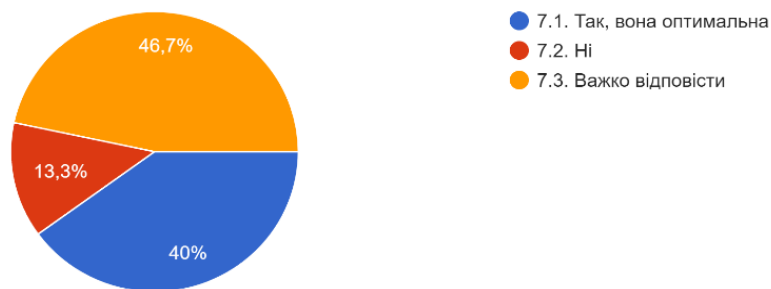


Рис. 3.7. Отримані результати на питання «Оптимальність вікової структури працівників ФСО, %»

На наступне питання: Шляхи оптимізації вікової структури працівників, %. Більшість респондентів, 10 осіб (66,7%), зазначили, що оптимізація може бути за рахунок молодих спеціалістів; інша частина опитувальних: 3 особи (20%) за рахунок скорочення працівників пенсійного віку і 2 особи (13,3%) за рахунок скорочення працівників середнього віку.

Отримані дані представлені на рис. 3.8.

8. Шляхи оптимізації вікової структури працівників, %
15 ответов

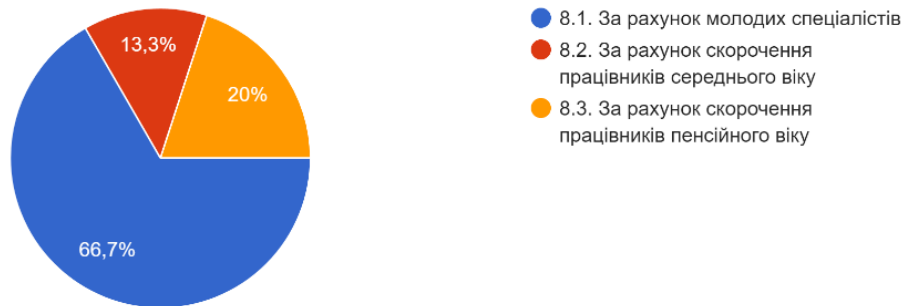


Рис. 3.8. Отримані результати на питання «Шляхи оптимізації вікової структури працівників, %»

Так, згідно питання: Ваш вік. Більша частина опитувальних – 13 осіб (86,7%) мають вік від 21-30 років; менша частина респондентів 2 особи (13,4%) вказала вік 31-40 років та 41-50 років.

Аналізуючи питання про освіту, 11 респондентів (73,3%) зазначили – вищу за спрямуванням фізична культура і спорт, 4 особи (26,7%) вказали – вищу освіту за іншим спрямуванням.

Розглядаючи питання про посаду респондентів, ми отримали такі статистичні дані. 6 опитувальних (40%) зазначили посаду тренер; 2 особи (13,4) вказали посаду менеджера; всі інші респонденти вказали такі посади: адміністратор, вчитель фізичного виховання, керівник фізичного виховання, спортсмен, студент. 2 особи (13,4%) залишили поле без відповіді.

Результати відповідей представлені у вигляді лінійної діаграми (рис. 3.9).

11. Посада _____

15 ответов

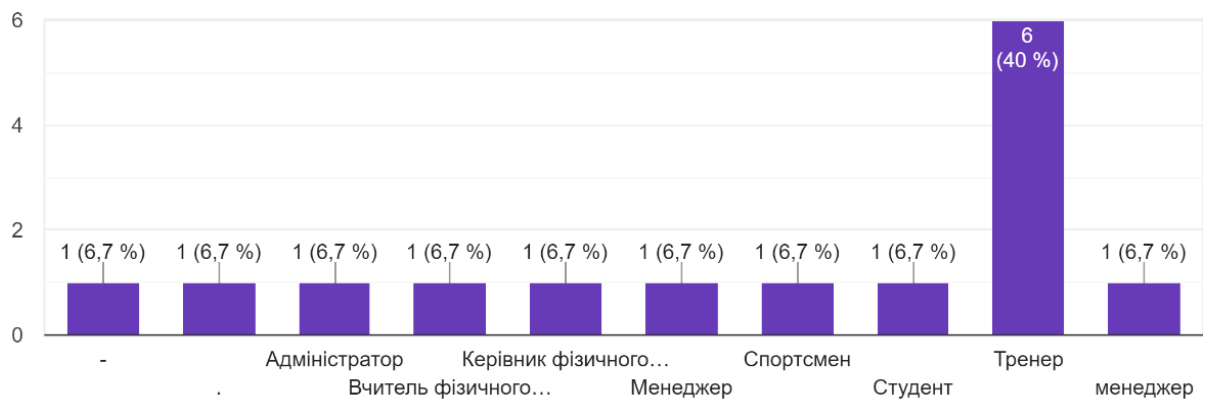


Рис. 3.9. Отримані результати на питання «Посада»

І на останнє питання «Професійний стаж». Більшість респондентів, 9 осіб (60%) вказали стаж 1-5 років; 4 опитувальні (26,7%) зазначили 6-10 років; 2 особи (13,4 %) зауважили відповіді: 11-15 років та 16-20 років.

Отримані дані відображені схематично (рис. 3.10)

12. Професійний стаж

15 ответов

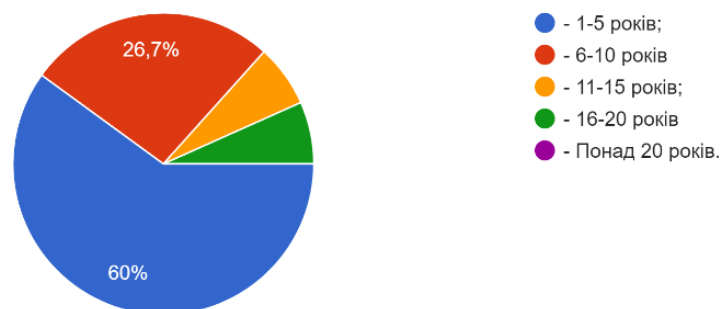


Рис. 3.10. Отримані результати на питання «Професійний стаж»

Таким чином, на основі проведеного анкетування, вважаємо, що необхідно розглянути сучасні ефективні стратегії управління персоналом для покращення внутрішнього клімату організацій та підвищення ефективності

роботи колективів. Також необхідно зазначити важливість кар'єрного зростання працівників і розвиток їх професійних навичок.

3.2. Визначення потреби у навчанні персоналу фізкультурно-спортивної організації.

Одна з найважливіших умов, що визначають успішність діяльності підприємства чи організації будь-якої форми власності залишається фактор розвитку персоналу. Темпи науково-технічного прогресу наростають дуже стрімко, а це означає що професійні компетенції персоналу повинні зростати. На практиці часто настає конфлікт між кваліфікацією співробітників і потребами у сфері фізичної культури та спортом, результатом якого, на жаль, може бути тільки зниження спортивної результативності. Потрібна чітка система організації роботи з керівними кадрами і всім персоналом в колективах. По-друге, ця система повинна будуватися й діяти на основі відпрацьованих технологій реалізації кадрової політики та на застосуванні інноваційних різноманітних прийомів, форм і методів роботи. У висновку, це означає що головною метою розвитку кадрів організації слід ставити наступні цілі: рівень підготовки працівника повинен задовольняти вимоги даної посади; найманий працівник повинен бути забезпечений всіма умовами для професійного зростання, що призведе до успіху закладу загалом. Спортивні досягнення, отримані внаслідок наполегливій праці тренера виведуть заклад на конкурентоспроможний рівень. Практична реалізація цих завдань відбувається через заходи з навчання, які повинні бути узгодженими із державними установами яким підпорядковується заклад.

Потреба в навчанні персоналу залежить від чіткої невідповідності між професійними знаннями, навичками та компетенціями, якими повинен володіти персонал спортивної організації для досягнення поточних і

майбутніх цілей, і знаннями, навичками та компетенціями, які на даний момент доступні персоналу. Визначення потреб у професійному розвитку працівників відбувається на всіх рівнях управління: організації в цілому, структурних підрозділах, окремих працівниках. Запровадження цього методу для визначення потреб організації в навчанні вимагає від керівників значних зусиль.

Визначаючи потреби в навчанні, керівництво спочатку розглядає стратегію управління організацією та стратегію розвитку співробітників, щоб оцінити професійну придатність працівників. Рішення щодо обсягу професійної підготовки конкретної групи працівників на базі структурних підрозділів після узгодження з лінійними керівниками. На організаційному рівні при визначенні потреби у професійній підготовці працівників слід враховувати вплив зовнішнього середовища, стан ринкової конкуренції, розвиток обладнання та технологій, що призводять до нових послуг і видів діяльності, зміни організаційної структури обов'язково враховується. Визначення потреби в навчанні працівників на рівні структурного підрозділу здійснює керівник підрозділу. Робить це за обсягом програми підготовки структурного підрозділу, оцінюючи професійний потенціал своїх підлеглих.

У зв'язку з цим важливо проаналізувати причини зниження працездатності спортсмена, адже причиною може слугувати відсутність індивідуального професіоналізму тренера. До уваги приймається всі результати після змагань, звертається особлива увага на кількість витраченого робочого часу співвідношенні з ефектом від тренувань. Під час аналізу враховується чи відбувалась зміна тренерського складу і як в подальшому це вплинуло на рівень виконання нормативів. Управлінцю слід визначити потенціал працівників організації заміщати відсутніх колег без втрат якості тренувань.

Менеджер повинен скласти спеціальний план. Таким планом є індивідуальний план потреби в професійному навчанні на його основі

здійснюється реалізація освітнього процесу для кожного працівника окремо, проведення регулярних атестацій та планування кар'єрного зросту.

Перший крок - це визначення функцій і обов'язків, що здійснює працівник у процесі виконання роботи. Всі організації зобов'язані надати працівнику документ з переліком його обов'язків - посадова інструкція, яка підписується працівником є основним кадровим документом в якому описано перелік знань, умінь і навичок, які висуваються працівнику. Та порівнюються з фактичними навичками співробітника і тоді приймається рішення підвищення ефективності праці.

Управлінець постає перед питанням, яким методом визначити потребу в навчанні. Тому, все частіше використовують методи психологічного тестування персоналу. Використовуючи цей метод керівник визначає ступінь розвитку як особистих так і професійно важливих якостей працівника. Порівняння результатів оцінки працівника з посадовими вимогами і інструкції дозволяє визначити потребу в професійному навчанні. Всі визначені потреби у професійному навчанні працівників організуються у програму професійного навчання персоналу організації.

Під час процесу визначення потреби у професійному навчанні слід враховувати бажання працівників пройти курси підвищення кваліфікації чи професійну перепідготовку. Це залежить від умов, що забезпечували б по-перше матеріальну, а по-друге моральну зацікавленість персоналу в професійному розвитку. Професійне навчання не зможе принести бажаних результатів, коли співробітники будуть відноситися до нього як до покарання чи відгулу [13].

До мотиваційних факторів персоналу відносять можливість приймати активну участь. Наприклад працівник мотивований зберегти свою посаду адже його влаштовують умови праці; стимул кар'єрного зросту або плани підвищення оплати праці; заглиблення у процес отримання інформації необхідної для здійснення тренерської діяльності; інтерес щодо встановлення міжособистісних комунікацій з іншими учасниками програми.

Слід підкреслити, що навчання персоналу вимагає певних вкладень матеріальних, фінансових та трудових ресурсів. Таким чином облік і контроль за використанням коштів виділених державою на навчальні курси є важливою функцією бухгалтерії, або економічного відділу. Потреби спортивної організації у професійному навчанні персоналу, фінансові можливості закладу окремо, стимулювання підготовки працівників організації з боку держави завжди залишаються важливими факторами які питомо впливають на розмір бюджету виділеного на навчання.

Керівник організації визначає обсяги фінансування на професійне навчання персоналу, виходячи із матеріальних можливостей, і зважає їх з розмірами коштів, які необхідні для задоволення потреби в підготовці персоналу. Якщо існують значні розбіжності між здатністю організації забезпечувати професійну підготовку і обсягом коштів, необхідних для задоволення потреб організації в навчанні персоналу, суми коригуються шляхом встановлення пріоритетів в організації навчання співробітників. Коли потреби у професійному навчанні визначені керівництвом організації кадровий відділ формулює конкретні цілі кожної навчальної програми. Цілі, що ставляться для професійного навчання повинні бути специфічними та конкретними тобто такими, що направлені на отримання умінь і практичних навичок; можуть бути оцінені у процесі і після закінчення навчання. Наприклад, метою курсу професійного навчання тренерів з боксу є опанування тактичних дій в нападі та т.п. [13].

Ефективність підготовки персоналу можна оцінити за досягненими цілями професійного навчання, які були чітко та ясно сформульовані. Так, в кінці навчання працівник повинен проводити тренування, що відповідають стандартам якості, встановлених для змагань[11].

Основними документами є навчальні плани і програми для підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників, у відповідності з ними здійснюється професійне навчання персоналу. Розробка навчальної програми включає в себе визначення її змісту і вибір форм навчання. Відділ

кадрів та керівництво при розробці навчальних програм повинні дотримуватися наступних вимог: формувати професійні знання, уміння та навички; відповідати сучасному рівню наукових знань у сфері фізичного виховання та спорту та передового досвіду; забезпечувати послідовність у процесі підвищення кваліфікації співробітників з їх підготовкою в системі освіти; поєднувати професійне навчання з результативністю; сприяти дотриманню дисципліни, правил внутрішнього трудового розпорядку; забезпечувати дотримання вимог охорони праці та правил безпеки праці.

Навчальні плани і програми згідно за якими здійснюється процес підготовки нових робітників в організації розробляються на основі типових програм, як правило, на першу категорію по професії. При підвищенні кваліфікації працівників всі програми розробляються на кожен категорію з послідовним викладенням плану вдосконалення професійних знань, умінь та навичок з наявної професії.

Основі типові навчальні плани та програми для підготовки нових працівників є базою для розробки програм для перепідготовки й навчання. При цьому програму можна скоротити за рахунок пропуску раніше вивченого матеріалу але при врахуванні фактичного рівня професійних знань, умінь і навичок слухачів. Але скорочення інформації з питань охорони праці та правил безпеки є не допустиме.

Форми і методи навчання персоналу організації прямо залежить від групи слухачів, які навчатимуться. Важливо також враховувати наступні базові принципи навчання працівників спортивних закладів: актуальність навчального матеріалу, врахування попереднього досвіду слухачів, участь слухачів у навчальному процесі, повторення вивченого матеріалу, зв'язок з викладачем та надання його рекомендацій.

Практично не існує однієї форми професійного навчання, яка підходила всім без виключення. Кожна форма має свої плюси та мінуси. Тому навчальні програми поєднують різні способи подання навчального матеріалу: лекції, семінари, практичні заняття, відео фільми, ділові ігри,

навчальні ситуації, моделювання тощо. Відділ кадрів повинен враховувати позитивні і негативні сторони кожної з форм навчання при розробці відповідних планів і програм.

Робочі навчальні плани та програми розробляються організацією, як самостійно так і за допомогою зовнішніх консультантів чи навчальних закладів. На теперішній час деякі спортивні комплекси мають спеціальні і відділи підготовки персоналу. Існування таких відділів обумовлено специфікою спортивних закладів. Від вибору освітньої програми буде залежати форми, підходи, методи навчання.

Наступними факторами, що впливають на вибір напряму підготовки: рівень кваліфікації тренера, вчителя; навчально-матеріальна база закладу, чи спортивної школи; навчально-методичного забезпечення. Після прийняття остаточного рішення про направлення на навчання конкретних працівників, не важливо чи буде воно здійснюватися на робочому місці чи поза робочим місцем обов'язково потрібно приймати до уваги аналіз переваг та витрат.

Навчальні програми для навчання співробітників можуть бути оформлені як єдиний документ для навчання і підвищення кваліфікації, так і окремо для курсу і окремо для підвищення кваліфікації для кожної категорії. Навчальний план містить наступну структуру:

- титульний лист;
- пояснювальна записка;
- кваліфікаційні характеристики (компетенції);
- навчальний план;
- тематичний план і програми практичної теоретичної підготовки з вказаною кількістю годин;
- список використаної літератури, перелік навчальних і наочних посібників, зміст програми.

3.3. Визначення ефективності процесу підготовки персоналу фізкультурно-спортивної організації.

Оцінка ефективності процесу підготовки персоналу проводиться менеджером після завершення курсів та прямо пропорційно залежать від застосування отриманих знань на практиці. Покращення результатів у спортсменів, економія часу, продуктивні тренування є вагомим показником серед працівників у сфері спорту.

Оцінити ефективність процесів розвитку персоналу можна використавши наявні методологічні підходи, що застосовуються до оцінки менеджменту персоналу. Такі науковці, як Н. Гавкалова та Т. Власенко виділяють наступні можливі підходи. Розглянемо їх рис. 3.11

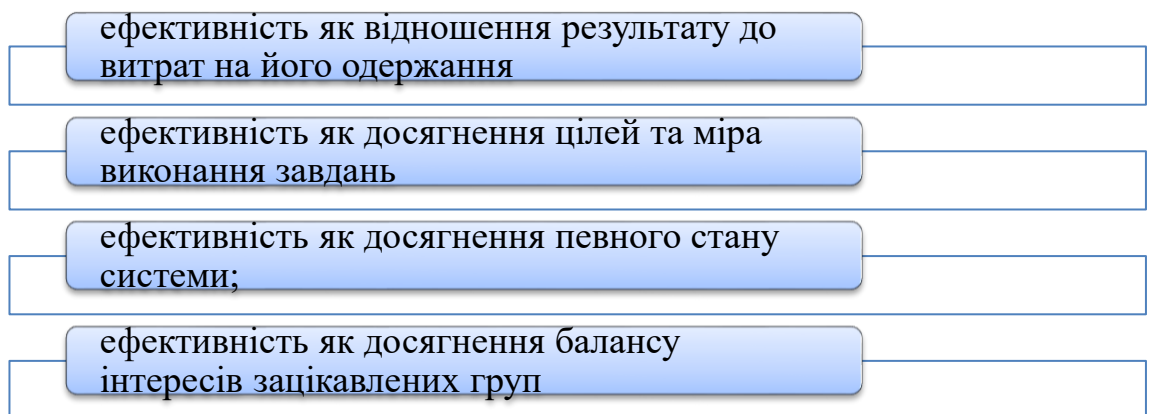


Рис. 3.11 Підходи оцінки ефективності розвитку персоналу

Ефективність, як відношення результату до витрат на його одержання означає що неможливо провести будь-яке поліпшення без пов'язаного з ним погіршення інших її параметрів [4]. Тобто керівник має порівняти результат від навчання з сумою коштів, що була затрачена на освітню послугу.

Ефективність, як досягнення цілей та міра виконання завдань метод оцінки ефективності суттєво відрізняється від попереднього. Він ставить на меті оцінити кількість виконаних завдань згідно планом розвитку.

Метод виміру ефективності, як досягнення певного стану означає, що ціль яка була закладена в процесі є досягнута в певній мірі.

Ефективність як досягнення балансу інтересів зацікавлених груп, означає що всі сторони-учасники процесу тренування задовольняють свою потребу засобами навчання персоналу спортивної організації.

Всі зображені підходи характеризуються різним підходом до виміру ефективності і важко поєднати всі методи в загальну картину. Проте управлінці можуть успішно використовувати той чи інший метод для оцінки ефективності окремих складників цього процесу. Зважаючи на те, що процес розвитку персоналу є комплексним та нерозривним, слід дослідити фактори, що зумовлюють ефективність його окремих частин.

Одним з найважливіших елементів процесу розвитку є заходи щодо навчання [1;2]. Найбільш поширеним підходом до оцінки результатів навчання є цільовий: установлюються певні цілі розвитку, досягнення яких контролюється після закінчення навчання. При цьому визначається кількість досягнутих цілей та відноситься до кількості поставлених цілей розвитку й таким способом характеризує ефективність процесу. Прикладом практичного засобу оцінки такого способу визначення ефективності набула широкого поширення методика Д. Киркпатрика, в ній оцінка ефективності навчання здійснюється за чотирма показниками, які виступають, як критерії, розглянемо у табл. 3.1.

Завдяки методиці Д. Киркпатрика можна здійснювати моніторинг окремих важливих змінних процесу розвитку, проте цей метод має свої обмежені можливості щодо порівняння різних процесів та визначення ефективності засобів, що використані в них. І саме Д. Філіпсу першу проблему певною мірою вдалося вирішити він запропонував втілити ще один рівень оцінки: повернення вкладених інвестицій (ROI), що визначається як фінансові результати навчання (додана вартість) віднесені до витрат на навчання, таке удосконалення все одно не дало змоги визначати вплив на ефективність використаних у процесі розвитку засобів, а отже, невирішене питання цього процесу залишається відкритим. [14],[28]

Табл. 3.1 Рівні оцінки ефективності навчання



Переважає більшість випадків для оцінки результатів навчання можуть стати відносні інформативні критерії, що дадуть можливість порівнювати показники працівників, що закінчили навчання, з тими які навчання не проходили. Такими критеріями можуть слугувати: кількість помилок допущених у роботі; кількість нещасних випадків під час тренувань; зменшення плинності кадрів в організації; підвищення продуктивності праці та ін.

Визначення ефективності навчальних заходів із розвитку персоналу вважається можливим здійснювати за допомогою шаблонів, що виникли та стали поширеними у сфері освіти. Однією з найбільш відомих та інформативних таких моделей є Таксономія Блума. Данна модель у сучасній інтерпретації передбачає оцінку навчального впливу за шістьма критеріями: (див. рис. 3.12)



Рис. 3.12. Критерії навчального впливу

Кожний із критеріїв зв'язаний із певним пізнавальним процесом у свідомості людини, утворення навичок свідчить про якісно глибокий рівень оволодіння знанням. Таким чином, дослідження навчальних потреб може бути здійснено шляхом визначення досягнутого рівня програмної компетентності. Аналогічно схожий підхід вагомо спрощує функцію оцінювання та відбір засобів корекції проте не може бути застосований до додаткових чинників успішного навчання, а саме визначення рівня мотивації до навчання серед працівників та визначення впливу умов розвитку. [24,с,90]

Великі організації останнім часом використовують в своїй роботі з оцінки ефективності навчання відомий метод «центру оцінки та розвитку». Характерна особливість цього методу полягає у виконанні диференційних завдань членами колективу. Учасники відтворюють реальні робочі ситуації, а за процесом слідкують спеціально підготовлені тренери, які дають оцінку прийнятим рішенням кожної групи. Аналіз поведінки здійснюється за встановленими критеріями які розкривають ідеальні зразки виробничої поведінки. На основі таких спостережень приймаються висновки щодо рівня професійної майстерності учасників кожного учасника тренінгу, а після обговорення надаються рекомендації. Кожна вправа супроводжується

детальним зворотнім зв'язком щодо участі у вправі, виправляються припущені помилки. У процесі дискусії визначаються всі можливі шляхи подолання наявних труднощів.

Достатньо точну оцінку рівня поточних знань учасників визначається шляхом проведення «центрів оцінки та розвитку». Використання цього методу дає змогу порівняти різницю між наявним рівнем компетенції та очікуваним. Охарактеризувати особистий потенціал працівника і його прагнення до розвитку, що в подальшому може вплинути на економічні вигоди для організації. Оцінка працівника базується на формуванні комплексної та достовірної інформації, тому що на її основі приймається рішення щодо подальшого навчання яке тягне за собою фінансові витрати для організації. В зв'язку з цим менеджер повинен зважити індивідуальні сукупні засоби, що будуть використані в процесі діяльності та суму вигоди яку вони принесуть в майбутньому.

Зворотний зв'язок це один з важливих чинників, що виконує дві функції: навчальну та мотиваційну. Якісно наданий фідбек сформований професійним менеджером зумовлює активізацію когнітивних процесів у працівників, і як результат виникають послідовні зміни в робочій системі. У колективі зростає стійкість до нових моделей поведінки, підвищується продуктивність праці. Необхідним чинником результативності «центрів» виступає точне осмислене розуміння кураторами-спостерігачами конструкції створюваних компетентностей. Проте на практиці виникають певні труднощі у застосуванні такого підходу до оцінки рівня мотивації до навчання і розвитку працівника. Виділити перелік компетентностей це одна задача, а примінити критерій вдається не завжди в зв'язку з обмеженістю в ресурсах чи інструментах. Перші кроки в процесі оцінки ефективності розвиваючих заходів з погляду забезпечення трудової мотивації може надати використання моделі Д. Хекмана, що дістала назву «Теорія характеристик праці». Будучи послідовником досліджень Ф. Герцберга роботи якого були зосереджені на дослідженні підвищення мотивації у працівників шляхом збагачення

інструментами праці, в інтерпретації Д. Хекмана модель дістала завершений вигляд діагностичного інструменту. Модель Д. Хекмана може надати інформацію про поточний рівень трудової активності особи, а також певною мірою оцінити вплив зовнішніх умов, що дають відгук у людини, та які супроводжують процес праці. Ключовими характеристиками роботи, використовуваної в моделі, є: різноманітність у застосуванні навичок; ідентифікація із завданням; важливість завдання; незалежність; зворотній зв'язок. [17] Сукупний вплив цих характеристик формує три суб'єктивні відчуття зображено рис 3.13.



Рис. 3.13 Суб'єктивні відчуття під час процесу праці

"Потенційний рівень мотивації" людини по відношенню до конкретної роботи або задачі визначається за допомогою рівня ключових характеристик таких як підвищення рівня кваліфікації, цінністю винагороди і рівнем впевненості в тому, що між затраченими зусиллями і можливою винагородою пряма пропорція. Великим мінусом цієї моделі на думку її авторів, виступає неможливість її застосування до людей потреба у внутрішній мотивації у яких відсутня. З цього слідує, що перед керівником виникає нова задача у визначенні рівня готовності до розвитку, а також засобів корекції рівня готовності, коли зацікавленості чи насага до навчання

є недостатньою. Таким чином, особливості оцінки ефективності процесу розвитку команди повинні включати перелік таких факторів, як: складність оцінки; значна залежність показників ефективності від цілей розвитку; необхідність врахування індивідуальних особливостей і суб'єктивних факторів; низька інформативність і відносність грошових показників; обумовленість зовнішні умови і фактори; складність впровадження до завершення етапу процесу розробки або процесу розробки в цілому. На основі узагальнення літературних джерел можна зробити висновок, що до ключових факторів, що визначають достовірність оцінки ефективності процесу розвитку персоналу, відносяться: складність усіх елементів; контекстуальна обумовленість цілей організації, вплив зовнішнього середовища і особливості функціонування когнітивної сфери співробітника; актуальність методів оцінки і їх практична спрямованість. Впровадження вказаних особливостей та переліку причин як основи для формування моделі оцінки результативності функціонального потенціалу кадрів дасть можливість зменшити вплив ситуаційних чинників та підвищити якість управлінських рішень, що стосуються розвитку персоналу.

Уміння не тільки раціонально керувати та використовувати робочий час при цьому постійно поліпшувати процес планування діяльності організації – ознака ефективної роботи менеджера. Практичне значення особистої роботи менеджера полягає у таких категоріях по-перше воно є засобом поєднання між визначенням цілі і детальним планом її реалізації, а по-друге планування є єдиним засобом проєктивного прогнозування майбутніх проблем задач і можливостей. Планування виступає запорукою виявлення ефективних і шляхів досягнення намічених стратегічних цілей організації, планування виявляє і встановлює зони потенційних проблем і несподіваних наслідків. Розробка стратегії розвитку організації завжди залишається основою оцінки витрат і розробки бюджетів, календарно-навчальних планів і ресурсів. Основою для контролю та аналізу залишається план розвитку, адже даний документ допомагає визначити необхідні

виробничі взаємодії і взаємовідносини та передбачити обставини, які варто враховувати під час досягнення цілей.

Висновок до розділу 3:

Згідно з результатами дослідження ми визначили, що певна кількість респондентів не повністю задоволені внутрішнім кліматом свого місця роботи. Вони не бачать перспектив свого розвитку та кар'єрного зростання, що призведе до великої плинності кадрів та не ефективного здійснення поставленої мети в організаціях.

Переважна більшість зазначили, що вони мають розвиток на своєму місці роботи, але вони бажають покращення умов праці. Говорячи про посади респондентів, можна зазначити що вони всі працюють у сфері управління. Тому ми дійшли висновку, що їх професійна діяльність може бути ефективною, якщо роботодавець надасть їм можливість підвищувати свою кваліфікацію шляхом позаробочої активності, як відвідування семінарів, так і робота в інших організаціях.

Потреба в навчанні персоналу залежить від чіткої невідповідності між професійними знаннями, навичками та компетенціями, якими повинен володіти персонал спортивної організації для досягнення поточних і майбутніх цілей, і знаннями, навичками та компетенціями, які на даний момент доступні персоналу.

Оцінка ефективності процесу підготовки персоналу проводиться менеджером після завершення курсів та прямо-пропорційно залежать від застосування отриманих знань на практиці. Покращення результатів у спортсменів, економія часу, продуктивні тренування є вагомим показником серед працівників у сфері спорту.

ВИСНОВКИ

1. Аналіз і узагальнення матеріалів літературних джерел свідчать, що процес розвитку кадрів є однією із функцій управління. Завдяки планомірній і цілеспрямованій роботі з навчання, розвитку, підвищення та перекваліфікації персоналу служить всебічному розвитку особистості.

Розвиток персоналу, забезпечить високу віддачу в роботі, а також призведе до збільшення ефективності в спортивній діяльності, досягненню високих результатів в змаганнях різного рівня.

Визначено роль керівника у процесі планування розвитку кадрів організацій у сфері фізичної культури та спорту. Охарактеризовано зміст та структуру навчання або підготовки, а саме: засоби і методи повинні мати наукове обґрунтування та нести цінність для підвищення кваліфікації конкретного працівника; весь матеріал повинен плануватися відповідно до потреб колективу щоб в процесі його використання забезпечити єдність.

Планування діяльності організації має включати в себе визначення цілей та робочих завдань майбутньої роботи; перелік операцій необхідних для досягнення намічених цілей і вирішення завдань; забезпечення всіма необхідними ресурсами для роботи; чітке послідовне і паралельне виконання; контроль діяльності. Планування діяльності базується на трьох базових принципах: реальності, оптимальності і своєчасності.

2. Стратегічне планування є важливим етапом в розвитку будь-якої організації, включаючи фізкультурно-спортивні організації. В рамках стратегічного планування визначаються цілі та завдання на довгострокову перспективу (зазвичай від 3 до 5 років), а також розробляються конкретні стратегії та дії для досягнення цих цілей. Стратегічне планування дозволяє організації зосередитися на головних пріоритетах та краще використати

ресурси, а також планувати свої дії на майбутнє з огляду на зміни в економічному та соціальному середовищі.

Під час реалізації стратегії планування також необхідно враховувати зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі організації, а також проводити періодичний аналіз результатів роботи та коригувати стратегію, якщо необхідно. Успішне стратегічне планування може допомогти організації досягти своїх цілей та забезпечити її стабільний розвиток у майбутньому.

Розвиток персоналу може бути здійснюватися за допомогою різноманітних методів і технологій, таких як тренінги, семінари, курси підвищення кваліфікації, менторинг, коучинг, асесмент-центри та інші. Крім того, система розвитку персоналу повинна бути постійною і забезпечувати можливості для розвитку всіх працівників організації, незалежно від рівня посади та кваліфікації. В результаті такої системи підвищується ефективність роботи організації, покращується якість продукту та послуг, а також збільшується задоволеність працівників своєю роботою і знижується текучість кадрів.

Слід відзначити, що функція розвитку співробітників є надзвичайно важливою та відповідальною сферою діяльності керівника, яка передбачає різноманітні технології та методи для реалізації інформаційної взаємодії.

Адже ефективна робота будь-якого адміністративного органу, який не має чесних, відкритих, дружніх стосунків з колективом є проблемою, тому надзвичайно важливо, щоб сьогодні керівники організацій будь-якої форми власності усвідомлювали важливість навчання своїх працівників.

Інвестування у навчання та розвиток персоналу пов'язане з ризиком звільнення працівника, який отримав нові знання та навички, але також може перейти до іншої компанії або стати конкурентом. Проте, цей ризик можна зменшити, наприклад, за допомогою укладення контракту з працівником на

певний термін після отримання нових знань та навичок. Також важливо забезпечити належні умови для розвитку кар'єри в компанії, щоб працівники не бажали покидати її.

Говорячи про ризик для держави, то він може бути пов'язаний з втратою інвестованих коштів у випадку еміграції працівника, на якого було спрямовано навчання та розвиток. Проте, необхідно пам'ятати, що розвиток персоналу є важливою складовою розвитку національної економіки, тому держава може підтримувати розвиток кадрів шляхом надання пільг та підтримки для компаній, які інвестують у навчання та розвиток персоналу.

3. На основі проведеного анкетування, вважаємо, що необхідно розглянути сучасні ефективні стратегії управління персоналом для покращення внутрішнього клімату організацій та підвищення ефективності роботи колективів. Також необхідно зазначити важливість кар'єрного зростання працівників і розвиток їх професійних навичок.

Одним з найважливіших елементів процесу розвитку є заходи щодо навчання. Найбільш поширеним підходом до оцінки результатів навчання є цільовий: устанавлюються певні цілі розвитку, досягнення яких контролюється після закінчення навчання. Прикладом практичного засобу оцінки такого способу визначення ефективності набула широкого поширення методика Д. Киркпатрика, в ній оцінка ефективності навчання здійснюється за чотирма показниками: оцінка реакції; оцінка засвоєння; оцінка поведінки; оцінка результатів.

Визначення ефективності навчальних заходів із розвитку персоналу вважається можливим здійснювати за допомогою шаблонів, що виникли та стали поширеними у сфері освіти. Однією з найбільш відомих та інформативних таких моделей є Таксономія Блума. Данна модель у сучасній інтерпретації передбачає оцінку навчального впливу за шістьма критеріями:

створення; оцінка аналіз; застосування знань на практиці; розуміння теорії; запам'ятовування матеріалу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаір Дж. Ефективний тайм-менеджемент / Адаір Дж.. – М: ЕКСМО, 2003. – 250 с.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
3. Брич В. Я. Інноваційні технології формування персоналу підприємств в умовах оптимізаційного розвитку / Василь Ярославович Брич. // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2017.
4. Виноградський М. Д. Управління персоналом : Навч. посіб. /М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К. : Центрнавчальної літератури, 2006. – 504 с.
5. Данюк В. М. Менеджмент персоналу : навч. посібник / Данюк В. М., ПетюхВ. М., Цимбалюк С. О. – К. : КНЕУ, 2004. – 398 с.
6. Довгань Л. Є. Праця керівника, або практичний менеджмент. - К.: ЕксОб, 2002.
7. Ефективність сучасного менеджменту та управління персоналом організації. Збірник наукових праць. – Харків : ХІБМ, 2016. – 303 с.
8. Жаворонкова Г. В., Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М., Туз О. І. Управління конфліктами в антикризовому менеджменті: Текст лекцій. - К.: Центр учбової літератури, 2008.
9. Іванова І. В. Менеджер - професійний керівник: Навч. посіб. - К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001
10. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник / Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. – Видання друге, перероблене й доповнене. – К. : «Кондор», – 2016. – 308 с.
11. Лысенко И. А. Социально-педагогические аспекты управления персоналом в физкультурно-спортивных организациях / И. А. Лысенко // Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту. - Харків : ХДАДМ (ХХП), 2009. - № 7. – С. 100–104.
12. Лозниця В.С. Психологія менеджменту: Навч. посібник. – К.: ТОВ УВПК «Екс об», 2016. – 512 с.
13. Менеджмент персоналу: Навчальний посібник/ В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха; М-во освіти і науки України, КНЕУ. — К.: КНЕУ, 2005. — 398 с.
14. Михайлова Л. І. Управління персоналом : Навч. посіб. / Л. І. Михайлова. – К.: Центр учбової літератури, 2017. – 248 с.

15. Мічуда Юрій Методи та форми державного регулювання ринкових відносин у сфері фізичної культури і спорту / Юрій Мічуда, М. Дутчак // Теорія і методика фізичного виховання і спорту. - 2010. - № 1. - С. 112-116.
16. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2018. – 435 с.
17. Никифорова В.Г. Управління персоналом : Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене / В. Г. Никифорова. – Одеса : Атлант, 2013 р. – 275 с.
18. Організація праці менеджера. Опорний конспект лекцій для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» напряму підготовки «Менеджмент»/ Уклад.: Іванова І. В., Казмерчук-Палащина Н. Г. - К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006.
19. Свистунов С. В. Основы менеджмента : для студентов физкультурных вузов : учебное пособие / С. В. Свистунов. – 2-е изд. – Киев : ПОЛИУМ, 2016. – 268 с.
20. Сібіцька Л. І. Діловодство: Навчальний посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2006.
21. Скібіцька Л. І. Конфліктологія: Навчальний посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2007.
22. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент: Навчальний посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2007.
23. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера: Текст лекцій. - К.: Центр учбової літератури, 2008.
24. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Тайм-менеджмент: Навчальний посібник. - К.: Кондор, 2008.
25. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент: Навчальний посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2008.
26. Стеттнер М. Кар'єра менеджера-початківця. - М: Гранд Фаір-Прес, 2003. - 190с. – 410с.
27. Управління персоналом: опорний конспект лекцій для студентів базової освіти напряму підготовки «Менеджмент» / І. П. Миколайчук ; за 2бед. С. Г. Голосової. –К. : Центр підготовки науково-методичних видань КНТЕУ, 2010. – 87 с.
28. Управління персоналом: Навчальний посібник/ Микола Виноградський, Світлана Беляєва, Алла Виноградська, Олена Шканова,; М-во освіти і науки України, Київ. еко-ном. ін-т менеджм. ("Екомен"). — К.: Центр навчальної літератури, 2006. — 500 с.

29. Управління персоналом фірми: Навчальний посібник для студ. економ. спец./ Ред. Валентина Крамаренко, Борис Холод,. — К.: ЦУЛ, 2003. — 271 с.
30. Хміль Ф. Управління персоналом: Підручник/ Федір Хміль,. — К.: Академвидав, 2006. — 487 с.

ДОДАТОК

АНКЕТА
спеціаліста у сфері фізичної культури і спорту

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

1. Наскільки відповідають сучасним вимогам використовувані методи управління персоналом Вашої організації?

- 1.1. Повністю відповідають сучасним вимогам
- 1.2. Відповідають частково
- 1.3. Не повною мірою відповідають
- 1.4. Не відповідають
- 1.5. Важко відповісти

2. Рівень матеріальної забезпеченості сімей працівників фізкультурно-спортивних організацій, %

- 2.1. Високий
- 2.2. Вище середнього
- 2.3. Середній
- 2.4. Нижче середнього
- 2.5. Низький

3. Напрямки рішення матеріальних проблем працівників ФСО, %

- 3.1. Використовують усі можливості, щоб заробити додатково
- 3.2. Скорочують витрати
- 3.3. Використовують матеріальну підтримку родини
- 3.4. Нічого не роблять
- 3.5. Не мають проблем

4. Розмір частини особистих доходів працівників ФСО, яку складає заробітна плата за основним місцем роботи, %

- 4.1. До 25
- 4.2. 25-50
- 4.3. 51-75
- 4.4. 76-99
- 4.5. 100

5. Можливість посадового росту працівників, %

- 5.1. Так, є
- 5.2. Ні, немає
- 5.3. Це для мене неактуальне

6. Причини, що перешкоджають посадовому зростанню працівників ФСО, %

6.1. Слабке оновлення кадрового складу

6.2. Погані відношення з керівництвом

6.3. Особисті причини

7. Оптимальність вікової структури працівників ФСО, %

7.1. Так, вона оптимальна

7.2. Ні

7.3. Важко відповісти

8. Шляхи оптимізації вікової структури працівників, %

8.1. За рахунок молодих спеціалістів

8.2. За рахунок скорочення працівників середнього віку

8.3. За рахунок скорочення працівників пенсійного віку

9. Ваш вік

- 21-30

- 31-40

- 41-50

- Понад 50.

10. Освіта

- вища за напрямом фізична культура та спорт

- вища

11. Посада _____**12. Професійний стаж**

- 1-5 років;

- 6-10 років

- 11-15 років;

- 16-20 років

- Понад 20 років.

Зведена відомість результатів анкетування

№ п\п	Варіант відповідей	Кількість відповідей	%
1. Наскільки відповідають сучасним вимогам використовувані методи управління персоналом Вашої організації?			
1	Повністю відповідають сучасним вимогам	3	20
2	Відповідають частково	7	46,7
3	Не повною мірою відповідають	5	33,3
4	Не відповідають	0	0
5	Важко відповісти	0	0
2. Рівень матеріальної забезпеченості сімей працівників фізкультурно-спортивних організацій, %			
1	Високий	0	0
2	Вище середнього	6	40
3	Середній	8	53,3
4	Нижче середнього	1	6,7
5	Низький	0	0
3. Напрямки рішення матеріальних проблем працівників ФСО, %			
1	Використовують усі можливості, щоб заробити додатково	7	46,7
2	Скорочують витрати	4	26,7
3	Використовують матеріальну підтримку родини	3	20
4	Нічого не роблять	1	6,7
5	Не мають проблем	0	0
4. Розмір частини особистих доходів працівників ФСО, яку складає заробітна плата за основним місцем роботи, %			
1	До 25	4	26,7

2	25-50	5	33,3
3	51-75	5	33,3
4	76-99	1	6,7
5	100	0	0
5. Можливість посадового росту працівників, %			
1	Так, є	9	60
2	Ні, немає	2	13,3
3	Це для мене неактуальне	4	26,7
6. Причини, що перешкоджають посадовому зростанню працівників ФСО, %			
1	Слабке оновлення кадрового складу	7	46,7
2	Погані відношення з керівництвом	3	20
3	Особисті причини	5	33,3
7. Оптимальність вікової структури працівників ФСО, %			
1	Так, вона оптимальна	6	40
2	Ні	2	13,3
3	Важко відповісти	7	46,7
8. Шляхи оптимізації вікової структури працівників, %			
1	За рахунок молодих спеціалістів	10	66,7
2	За рахунок скорочення працівників середнього віку	2	13,3
3	За рахунок скорочення працівників пенсійного віку	3	20