

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:

**«УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ
СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ»**

здобувача вищої освіти
другого (магістерського) рівня
Кралева Артура Вадимовича
Науковий керівник: Імас Є. В.,
доктор економічних наук, професор
Рецензент: Семененко В. П., кандидат наук
з фізичного виховання та спорту, доцент

Рекомендовано до захисту на засіданні
кафедри (протокол № 3 від 16.11.2021 р.)
Завідувач кафедри: Мічуда Ю. П.,
доктор наук з фізичного виховання і спорту,
професор_____

м. Київ – 2021 рік

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП..... | 4 |
| РОЗДІЛ 1. КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ | |
| ЯК НАУКОВА ПРОБЛЕМА..... | 7 |
| 1.1. Поняття та роль кадрового менеджменту спортивної організації..... | 7 |
| 1.2. Структура та функції кадрового менеджменту спортивної організації..... | 16 |
| 1.3. Основні напрями удосконалення кадрового менеджменту спортивної організації..... | 22 |
| Висновки до розділу 1..... | 31 |
| РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ..... | |
| 2.1. Методи дослідження..... | 33 |
| 2.2. Організація дослідження..... | 35 |
| РОЗДІЛ 3. ОСОБЛИВОСТІ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ..... | |
| 3.1. Сучасні підходи кадрового менеджменту щодо управління розвитком кадрового потенціалу спортивної організації (на матеріалах НОК України)..... | 38 |
| 3.2. Аналіз системи управління розвитком персоналу (на матеріалах НОК України)..... | 43 |
| Висновки до розділу 3..... | 47 |
| РОЗДІЛ 4. ПЕРЕДУМОВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ | |
| | 48 |

| | |
|---|----|
| 4.1. Напрями вдосконалення управління розвитком кадрового потенціалу..... | 48 |
| 4.2. Визначення соціально-орієнтованих пріоритетів в системі управління розвитком кадрового потенціалу (на матеріалах НОК України)..... | 52 |
| Висновки до розділу 4..... | 57 |
| ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ..... | 59 |
| ВИСНОВКИ..... | 63 |
| СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ..... | 62 |
| ДОДАТКИ | 68 |

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах кадровий менеджмент є важливим засобом розвитку спортивних організацій. В його основі лежать знання теорій і методик фізичної культури, педагогіки, психології, соціології та інших наук. Жодне підприємство не може досягти успіху без високого рівня прихильності працівників, без їх прагнення докласти максимальних зусиль задля досягнення цілей [18, 201].

Загострення конкуренції серед спортивних організацій в Україні змушує їх керівників докладати значних зусиль для утримання працівників і підвищення рівня їх мотивації. Спортивні організації прагнуть залучити працівників з високою кваліфікацією та компетенцією, що виявляється у підвищенні продуктивності праці та позитивно відображається на економічних результатах діяльності таких закладів [3, 16].

Саме тому сьогодні неабиякий інтерес керівників і дослідників, які займаються управлінням розвитком кадрового потенціалу, викликають теорії мотивації та їх причини, що змушують людей займатися професійною діяльністю, працювати з повною віддачею в інтересах закладу. За останнє десятиліття було розроблено велику кількість досліджень в аспекті кадрового менеджменту фізкультурно-спортивних організацій, які мали неабиякий вплив на процес управління [1, 2].

Одним із чинників, що впливає на якість роботи працівників галузі фізкультури і спорту, є система розвитку трудового потенціалу, яка забезпечує працівникам розуміння власних професійних перспектив і кар'єрного зростання. З огляду на це, пошук напрямів вдосконалення кадрового менеджменту є актуальною темою для дослідження.

Проблеми вивчення кадрового менеджменту спортивних організацій на сучасному етапі розвитку економічних відносин потребують детального вивчення. Теоретичні засади системи формування якості праці присвячені

дослідження багатьох вітчизняних вчених, таких як: Башмарін І.В., Євенко Л.І., Єгоршин А.П., Кибанов А.Я., Никифорова В.Г. та інших, а також зарубіжними вченими Марр Р., Мінцберг Г., Молл Е.Г., Фліастер А. та ін.

Важливими на сьогодні є питання організації управління системи працевлаштування на підприємствах та запровадження нових систем відбору персоналу та змін у побудову і порядок функціонування діючих. Однак ще є питання, які висвітлені не в повному обсязі і потребують досконалого вивчення, а саме – вивчення механізмів системи відбору персоналу, визначення факторів, які допомагають успішному проведенню цього процесу.

Взаємозв'язок роботи з планами НДР. Дослідження проведене в рамках теми 1.5 «Теоретичні та прикладні основи застосування комунікацій у спортивному менеджменті» Плану НДР НУФВСУ на 2021-2025 роки, яка виконується на кафедрі менеджменту і економіки спорту.

Мета дослідження – комплексна оцінка управлінням розвитком кадрового потенціалу і визначення націй основі шляхів вдосконалення менеджменту персоналу спортивної організації (на матеріалах НОК України).

Завдання дослідження:

1. За підсумками аналізу спеціальної літератури охарактеризувати теоретичні аспекти організації системи управлінням розвитком кадрового потенціалу спортивної організації;
2. Охарактеризувати сучасні підходи кадрового менеджменту щодо управлінням розвитком кадрового потенціалу спортивної організації;
3. Обґрунтувати основні напрями удосконалення кадрового менеджменту спортивної організації;
4. Розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення систему управлінням розвитком кадрового потенціалу спортивної організації;

Об'єкт дослідження – процес формування кадрового менеджменту Національного олімпійського комітету.

Предмет дослідження – особливості вдосконалення організації системи розвитку персоналу.

В ході роботи використовувались **методи дослідження**:
логічно – теоретичний (при дослідженні сутності кадрового менеджменту);
системного аналізу і синтезу, узагальнення (при дослідженні проблемних аспектів підвищення розвитку персоналу);

статистичного аналізу та опитування; моделювання як способу передбачення результатів ефективності кадрового менеджменту та розвитку професіоналізму персоналу.

Наукова новизна одержаних результатів визначається реальною оцінкою стану кадрового менеджменту Національного олімпійського комітету України, а також обґрунтуванням доцільності використання механізмів удосконалення системи управлінням розвитком кадрового потенціалу.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в розробці пропозицій, щодо удосконалення кадрового менеджменту Національного олімпійського комітету в сучасних умовах.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків до кожного розділу, практичних рекомендацій, загальних висновків, списку використаної літератури, додатків. Список використаної літератури містить 64 позиції. Загальний обсяг роботи складає 93 сторінки.

РОЗДІЛ 1

КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК НАУКОВА ПРОБЛЕМА

1.1. Поняття та роль кадрового менеджменту спортивної організації

Сьогодні головним питанням збереження і розвитку фізичного потенціалу сучасної України є забезпечення якості фізкультури і спорту, яка пов'язана із загальними аспектами процесу вдосконалення кадрового менеджменту фізкультурно–спортивних організацій на державному, регіональному, місцевому рівнях [5, 121].

Спорт є важливим елементом загального розвитку населення і являє собою сукупність матеріальних і духовних цінностей суспільства, набутих протягом його історії [20, 377]. Сюди можна віднести матеріальні цінності і досягнення в окремих видах фізичних та інтелектуальних змагань. Розвиток фізичної культури визначається розвитком спорту, який є головною її складовою [10, 14].

Результатами ефективного розвитку спорту в Україні є: зменшення рівня захворюваності та зростання здорового населення, рівень застосування фізичної культури і спорту в різних сферах діяльності громадян, розвиток системи фізичного виховання, популяризація спорту, високі досягнення спортсменів України в окремих видах спорту, рівень забезпеченості кваліфікованими кадрами, спортивним інвентарем та обладнанням [11, 258]. За допомогою цих показників проводять моніторинг росту фізичної культури і спорту та розробляють програми їх розвитку на перспективу.

Сучасний ринок фізичної культури і спорту характеризується зростаючою конкуренцією між організаціями галузі, розташованими в одній області, одному місті, одному мікрорайоні. Прагнення їх керівників конкурувати лише на основі великої кількості працівників не зовсім виправдане, більшої уваги потребує удосконалення кадрового менеджменту.

В науково-методичній літературі та нормативно-правових актах України існують різні трактування поняття «кадровий менеджмент фізкультурно-спортивної організації». Згідно Закону України «Про фізичну культуру і спорт», кадровий менеджмент – це комплекс заходів, спрямованих на управління суб'єктами сфери фізичної культури і спорту, які забезпечують їх професійний розвиток з метою набуття професійних знань та навичок, підвищення професійної компетенції [20, 30].

В ринкових умовах фізкультурно-спортивна організація виступає не лише як соціально-ідеологічний напрямок розвитку населення, а ще як ділове середовище, в якому задовольняється широке коло потреб споживачів. Ефективний розвиток організацій фізичної культури і спорту забезпечує кадровий менеджмент, який виступає як засіб реалізації мети.

Гостра необхідність кадрового менеджменту зумовлюється особливостями галузі, тому що тут виникає необхідність одночасного вирішення питань спортивного, фінансового, психологічного характеру з організації спортивного процесу, а також безпосередньої участі у ньому кваліфікованого персоналу.

Поняття «кадровий менеджмент» означає організацію управління персоналом. Кадровий менеджмент – це сукупність принципів, методів, засобів і форм управління персоналом з метою підвищення його ефективності [14, 70]. Це визначення найкраще формулює основні положення системи управління кадрами, проте не звертає увагу на взаємовідносини співробітників у процесі розвитку кадрового менеджменту.

Відомий американський дослідник Ф. Тейлор багато своїх досліджень присвятив вивченню питань кадрового менеджменту. Він вважав, що великі досягнення можливі за умови командної роботи, де кожен окремий працівник виконує лише ту роботу, для якої він найкращим чином підготовлений, з власним підходом та власною індивідуальністю. Але при всьому цьому працює під чітким контролем з боку керівництва і в гармонічній співпраці з іншими членами колективу [51, 18].

Башмарін І.В. «кадровий менеджмент» розглядає як процес планування, організації, приведення в дію та контроль за персоналом з метою досягнення координації кадрів та розвитку їх професійної компетенції, необхідної для ефективного виконання завдань фізкультурно-спортивної організації [3, 16].

Оригінальним є підхід Єгоршина А.П. до трактування поняття «кадровий менеджмент» як до виду інтелектуальної діяльності, що передбачає управління трудовим колективом фізкультурно-спортивної організації, що складається із послідовних етапів, в ході яких відбувається постановка мети організації, розробка способів її досягнення та аналіз одержаного результату [17, 250].

А. Кредісов та Є. Панченко у своїх наукових працях кадровий менеджмент розглядають в аспекті цілеспрямованого впливу на діяльність кадрового складу фізкультурно-спортивної організації для успішного досягнення встановлених нею ринкових цілей у змінному навколишньому середовищі шляхом продуктивного використання наявних ресурсів [33, 22].

Мочерний С. вважає, що кадровий менеджмент – це наука про управління персоналом, основним змістом якої є вивчення принципів, методів та підходів мотивації людей до праці, використання різноманітних організаційних важелів з метою досягнення тактичних і стратегічних цілей організацій [42, 21]. Мочерний С. розглядає кадровий менеджмент як цілеспрямований і активний процес, який складається з етапів збирання, систематизації і опрацювання інформації щодо кадрової політики організації та обґрунтування і прийняття рішень для досягнення її цілей.

Проте, поняття «кадровий менеджмент» не слід ототожнювати з поняттям «управління персоналом», яке є набагато ширшим і охоплює процеси управління як на макрорівні, так і мікрорівні. Кадровий менеджмент, як категорія і наука про управління персоналом сучасної організації можлива для застосування майже у всіх сферах, галузях і напрямках діяльності країни, в тому числі і у секторі фізичної культури і спорту.

Проте, на відміну від інших видів кадрового менеджменту, де стимулом функціонування організації є досягнення її мети у вигляді економічного

результату, кадровий менеджмент фізкультурно-спортивної організації визначає комплексне застосування економічних, законодавчих, адміністративних та моральних засобів і методів на рівні організації і окремих працівників. Завданням працівників у спорті є чітке виконання своїх професійних обов'язків, а керівників наглядати та сприяти їх реалізації, застосовуючи різні методи та засоби стимулювання і мотивації, сприяти залученню нових кваліфікованих працівників, створювати кадровий резерв.

Таким чином, кадровий менеджмент має пряме відношення до формування та проведення політики управління персоналом, де безпосередньо спрямовується його вплив на підвищення результативності і ефективності роботи працівників. І лише використовуючи управління кадрами, як свідомо організований, цілеспрямований, активний вплив на процес розвитку і функціонування спорту, можна досягнути поставленої мети.

Для забезпечення ефективного управління професійною діяльністю працівників фізкультурно-спортивної організації необхідно проводити навчання, що полягає у формуванні відповідної соціальної відповідальності перед спортсменами та закладом. Розв'язання проблеми кадрового менеджменту може здійснюватися шляхом підвищення якості викладання та застосування активних методів навчання або залученням персоналу фізкультурно-спортивної організації до такої діяльності, яка вимагає обов'язкового застосування не лише професійних, але й особистісних знань, умінь і навичок [25, 41].

Якщо процес навчально-виховної роботи в фізкультурно-спортивній організації буде передбачати підвищення професійної компетентності працівників, це позитивно вплине на весь комплекс мотивів, інтересів та потреб організації, а як результат – на якість її роботи.

Професійно зорієнтувати і повноцінно підготувати працівника до роботи в фізкультурно-спортивній організації не можна лише в контексті теоретичних знань без урахування специфіки галузі. У зв'язку із цим важливого значення набуває вдосконалення самого процесу навчання майбутніх працівників [44, 246].

Він полягає не лише в отриманні професійних знань, а й у набутті професійної підготовки, що особливо важливо для якісної та успішної роботи у подальшому як фахівця. Виділяють наступні етапи формування професійної направленості працівників фізкультурно-спортивної організації [50, 332]:

- роз'яснення соціальної значущості обраної спеціальності;
- переконання у актуальності і необхідності професії;
- організація навчального процесу з урахуванням вимог майбутньої діяльності.

Основною метою кадрового менеджменту як складової управління професійною діяльністю персоналу фізкультурно-спортивної організації є підготовка працівника як кваліфікованого спеціаліста, науковця і менеджера, конкурентного на ринку фізичної культури і спорту, компетентного і відповідального, здатного до роботи на рівні міжнародних стандартів, готового до професіонального росту, соціальної і професійної мобільності. Визначення результативніших шляхів вирішення актуальних проблем кадрового менеджменту даної галузі визначає перспективи подальших досліджень [37, 46].

Можна зробити висновок, що ефективний кадровий менеджмент означає підвищення якості роботи працівників та розвиток конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації загалом. Кадровий менеджмент – це комплекс дій (аналіз, планування, організація, мотивація і контроль), що здійснюється суб'єктом управління (фізкультурно-спортивною організацією) та спрямований на забезпечення високих результатів праці персоналу, а також підвищення попиту з боку споживачів, що оперативно адаптується до умов навколишнього середовища.

Отже, теорія і практика в менеджменті вимагає нових підходів до організації управлінської діяльності з питань розвитку якості професійної діяльності персоналу. Тому особливої актуальності набуває удосконалення кадрового менеджменту в умовах інноваційного простору як одного з механізмів підвищення якості послуг фізкультурно-спортивної організації та, відповідно, якісного функціонування установи.

Якість роботи визначає наявність характерних ознак, властивостей, особливостей, які відрізняють одного працівника від інших. Системно-структурна характеристика якості професійної діяльності працівників фізкультурно–спортивної організації дозволяє виокремити її суттєві особливості [1, 34].

Розглянемо деякі з них, які є актуальними в даному дослідженні [4, 28]:

- поняття якості роботи є універсальним, тому що може бути застосовано до всіх аспектів соціальної діяльності працівників даної галузі;
- темпи розвитку потенційної якості професійної діяльності працівників галузі фізичної культури і спорту мають випереджати систему вимог, що висуваються суспільством;
- наявність взаємозв'язку і єдності функцій кадрового менеджменту, що характеризує розвиненість й інтенсивність його ознак та якості результату, що фіксується у відповідних категоріях розвитку професійної діяльності персоналу;
- неможливість проектування моделей управління якістю роботи виключно статистичними методами або за допомогою використання спеціальних інформаційних систем;
- постійне підвищення якості роботи – одна з головних умов професійної діяльності персоналу.

Тому, під якістю кадрового менеджменту розуміємо рівень відповідності властивостей працівника певним вимогам, нормам, стандартам навколишнього середовища. Якість кадрового менеджменту характеризує ефективність управління персоналом усіх сторін діяльності: розробка стратегії закладу, організація контролю за роботою тощо.

Важливим критерієм формування ефективного кадрового менеджменту є саме якість професійної підготовки працівників. Якість послуг фізкультурно-спортивної організації визначає якість реалізації процесу навчання та освіти через рівень майстерності і компетентності працівника, рівень досягнень

спортсменів, якість управління професійною діяльністю персоналу в конкретному закладі [34, 78].

Сучасний кадровий менеджмент, з огляду на проблему підвищення якості професійної діяльності персоналу, визначає такі фактори навколишнього впливу, які негативно позначилися на рівні підготовки фахівців у сфері фізичної культури і спорту [2, 30]:

- тривалий процес формування ідеологічних установок розвитку держави та національної ідеї суспільства;
- активне зростання соціальної нерівності, яка нівелює права частини населення України на забезпечення якісних фізичної культури і спорту;
- зменшення важливості значення фізичної культури і спорту в сучасному розумінні;
- невелика заробітна плата у працівників в сфері фізичної культури і спорту, через що зменшується число бажаючих працювати у даній галузі.

Основою зрушень є створення потреб і моделей розвитку системи кадрового менеджменту фізкультурно-спортивної організації. Щодо критеріїв якості кадрового менеджменту, можна виділити наступні: налагодженість управлінських механізмів, модернізація управління професійної діяльності персоналу, висока кваліфікація управлінських кадрів [12, 16].

Для працівників фізкультурно-спортивної організації результативність кадрового менеджменту в аспекті їх професійної діяльності повинна характеризуватися позитивною оцінкою їхньої діяльності зі сторони керівництва і колег; успішним виконанням планів організації; оптимальними підходами, методами і прийомами роботи в колективі; підтримкою інтересу населення до спорту; забезпеченістю трудового процесу всіма необхідними методичними рекомендаціями [22, 29].

Для керівництва фізкультурно-спортивної організації результативність кадрового менеджменту означає високу оцінку діяльності організації з боку працівників, партнерів, конкурентів; підвищення престижу та іміджу даної

організації серед інших установ; збереження здоров'я населення; успішність діяльності організації; повна реалізація поставлених цілей та задач.

Отже, якість кадрового менеджменту фізкультурно-спортивної організації можна розглядати як узгодженість усіх аспектів діяльності певній меті, потребам, нормам і стандартам суспільства; як сукупність цінностей і характеристик, реалізація яких на практиці сприяє якісному розвитку персоналу. Конкурентоспроможною буде лише та фізкультурно-спортивна організація, яка зможе забезпечити високий рівень кадрової політики, діяльність якої передбачає грамотний пошук, відбір та залучення кадрів, високий рівень розвитку персоналу загалом. Через це сьогодні українське суспільство ставить нові вимоги щодо рівня підготовки кадрів до професійної діяльності, а також управління якості їх роботи [9, 31].

У науковій та навчальній літературі багато визначень поняття «управління професійною підготовкою персоналу», що відображає сутність процесу управління діяльністю працівників у фізкультурно-спортивних закладах, а саме: управління людськими ресурсами, управління людським фактором, управління працею, кадрова політика, кадрова робота тощо [13, 129].

З'ясуємо поняття «управління персоналом» та «управління розвитком персоналу», які є близькими за значенням та розглядаються при визначенні поняття «кадрового менеджменту». У обох випадках, об'єктом управлінського впливу виступає працівник фізкультурно-спортивної організації, але другий термін акцентує увагу на специфічному підході до працівника як до особливого ресурсу, грамотне і раціональне використання якого дає можливість досягнути поставленої мети закладу з мінімальними затратами та при максимальній ефективності.

Більшість вітчизняних економістів розглядають вищезгадані поняття як синоніми та дають їм власні визначення (Додаток А).

Окрім зазначених, є ще багато інших визначень поняття «управління персоналом», які мають відмінності у трактуванні. Але, можна виділити три основних риси, що об'єднують більшість визначень даної категорії та, головним

чином, складають основу процесу управління персоналом фізкультурно-спортивної організації [28, 431]:

- відношення до працівників як до головного джерела доходів;
- створення можливості розвитку для кожного співробітника, щоб він міг здійснити власний вклад у загальну справу, політику процесу діяльності організації;
- інтеграція кадрової та соціальної політики фізкультурно-спортивної організації у загальну його стратегію.

Сьогодні основною складовою управління професійною діяльністю персоналу є створення умов для розширення досвіду, підвищення кваліфікації, самовдосконалення та саморозвитку працівників.

З огляду на це, особливого значення набувають проблеми модернізації класичних підходів до кадрового менеджмента персоналу та впровадження нових моделей управління, орієнтованих на безперервний розвиток інтелектуального, культурного та творчого потенціалу працівників фізкультурно-спортивних установ. Ефективне управління професійною діяльністю персоналу виступає основним критерієм майбутнього успіху будь-якого закладу фізичної культури і спорту [33, 211].

У науковій літературі є багато трактувань поняття «управління розвитком персоналу», однак немає одного чіткого визначення (Додаток Б).

Дослідивши сутність понять, що були визначені вище, а саме «управління персоналом», «управління розвитком персоналом» можна зробити власне трактування. Управління професійною діяльністю працівників фізкультурно-спортивної організації в системі кадрового менеджменту – це сукупність способів та методів впливу, які допомагають виявити та розкрити потенційні можливості працівника на основі розширення компетенції, підвищення його якісних характеристик з метою досягнення високого рівня соціально-економічного розвитку фізкультурно-спортивної організації.

1.2. Структура та функції кадрового менеджменту спортивної організації

Кадровий менеджмент фізкультурно-спортивної організації має наступні функції [42, 103]:

- економічна (має на меті отримання фінансового прибутку, від реалізації послуг організації);
- соціальна (має на меті можливість найякісніше задовольнити соціальні потреби персоналу організації);
- науково–технічна (передбачає впровадження інновацій в організацію та забезпечення сучасними науковими технологіями систему кадрової політики організації);
- виробничо-комерційна (надання високоякісних послуг населенню та клієнтоорієнтованість персоналу).

Структура кадрового менеджменту фізкультурно-спортивної організації залежить від зв'язку повноважень, функцій, прав, обов'язків, соціальної та корпоративної відповідальності в процесі надання послуг фізкультурно-спортивної організації, оскільки від успішної роботи кадрового менеджменту залежить продуктивність праці персоналу [24, 89].

При умові, що фізкультурно-спортивна організація має великі розміри, тоді організаційна структура кадрового менеджменту має наступний вигляд [27, 109]:

- керівник з питань кадрової політики;
- заступник керівника з кадрових питань;
- відділ по забезпеченню працею персоналу в організації (займається моніторингом ринку праці, визначає джерела забезпечення організації кваліфікованим персоналом, планує кількість і якість працівників, аналізує потребу у персоналі, займається пошуком та підбором персоналу, проводить тестування і організовує інші випробування);

- відділ оплати праці і стимулювання продуктивності праці (аналізує трудові процеси і планує кадрові витрати, вивчає і укладає трудові угоди (контракти), вивчає і розробляє методи, засоби і механізми мотивації праці, встановлює систему винагород і компенсацій, розробляє систему оплати праці, встановлює тарифні, безтарифні й інші методи оплати праці);
- відділ трудових відносин (займається управлінням соціальних конфліктів в колективі та їх ліквідацією, вивчає і розробляє заходи з удосконалення відносин з органами самоврядування персоналу – профспілками тощо);
- відділ стратегічного управління персоналом (займається розробкою стратегії управління працівниками для досягнення мети організації, стратегічним плануванням професійного розвитку персоналу за допомогою процесів професійного навчання та підвищення кваліфікації кадрів в Україні і за її межами, формулює етапи управління кар'єрою персоналу, просуванням персоналу тощо);
- відділ фахової орієнтації, операційної і соціальної адаптації персоналу (займається управлінням професійної орієнтації для пошуку і залучення кваліфікованого персоналу, проводить фахову виробничу і соціальну адаптацію нового персоналу в колективі і в організації, планує його збереження і контроль);
- відділ управління охороною праці і технікою безпеки (займається кваліфікованим медичним обслуговуванням працівників, вивчає і оцінює умови праці і шляхи їх удосконалення, здійснює забезпечення належних умов по охороні праці тощо);
- відділ управління соціально-психологічним кліматом в колективі (займається управлінням соціально-матеріальних потреб працівників, формуванням сприятливого морально-психологічного клімату в організації, постійно аналізує та оцінює якість трудового і особистого життя кожного працівника, рівня його задоволеності найважливішими особистими потребами тощо);

– відділ автоматизації управління системою кадрового менеджменту (займається впровадженням інновацій та науково-технічних систем до процесу управління та забезпеченням необхідними засобами);

– відділ інформаційно-телекомунікаційних мереж (займається внутрішніми комунікаціями всередині організації, визначає канали передачі інформації серед персоналу, формує зворотній зв'язок між керівником кадрового менеджменту та підлеглими);

– відділ економічного обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних з системою кадрового менеджменту фізкультурно-спортивної організації [2, 59-62].

Щоб підвищити продуктивність праці персоналу у фізкультурно-спортивній організації, керівникам необхідно дотримуватися [30, 181]:

– комплексного підходу до кадрового менеджменту, який передбачає дослідження організаційних, економічних, соціальних, психологічних, правових, технічних, педагогічних й інших факторів та їх взаємозв'язок при визначенні ефективності системи управління персоналом;

– системного підходу до кадрового менеджменту, який передбачає дослідження взаємозв'язків між окремими елементами управління персоналом, забезпечуючи раціональне планування, організацію і стимулювання праці в організації.

Економічне обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних з кадровим менеджментом, обумовлює постійно поліпшувати засоби операційної системи, реалізовувати різні форми і методи поставлених цілей, удосконалювати організацію роботи по виконанню прийнятих рішень, проводити координацію і контроль виконання завдань організації. Усі функції кадрового менеджменту складаються в єдину взаємоузгоджену систему роботи з персоналом, основними підрозділами якої є: підрозділ аналізу, планування і прогнозу персоналу; підрозділ пошуку, відбору, розміщення, оцінки і безперервного навчання персоналу; підрозділ раціонального використання персоналу в організації [4, 22].

Забезпечення якісного стимулювання праці персоналу та ефективного кадрового менеджменту загалом у фізкультурно-спортивній організації має ґрунтуватись на таких принципах [8, 23]:

- прозорість та доступність (стимули повинні бути зрозумілими для кожного роботодавця – проведення роз'яснювальної роботи серед керівників організації, відповідні рішення (проекти рішень) повинні оприлюднюватися в засобах масової інформації);

- реальність та дієвість (реальні механізми реалізації, які відповідають сучасному стану ринку праці і розробляються з урахуванням тенденцій розвитку економіки);

- поступовість (надання матеріальної компенсації роботодавцю за працевлаштування певних категорій осіб, сприяння їх подальшій праці на конкретному робочому місці);

- взаємні гарантії сторін (зафіксовані державою гарантії отримання компенсації за умови виконання умов якісної роботи);

- комплексність та системність (визнається необхідність врахування всіх можливих чинників – організаційних, моральних, соціологічних, економічних, правових тощо – під час введення в дію стимулу);

- регламентація (застосування стимулів повинно здійснюватися за допомогою різних інструкцій, положень, правил).

Основним принципом кадрового менеджменту щодо формування ефективного механізму управління персоналом у фізкультурно-спортивній організації виступає принцип раціонального підбору і розміщення персоналу стосовно їх особистих і ділових якісних характеристик [16, 72]:

- переведення персоналу на вакантні посади на основі системного підходу та підготовка нових працівників з відповідним рівнем освіти і кваліфікації;

- забезпечення умов для підвищення професійної компетентності персоналу;

- чітке визначення прав, обов'язків і соціальної відповідальності кожного конкретного працівника;

- співпраця досвідчених працівників з молодими (новими) працівниками;
- забезпечення можливості професійного росту і кар'єрного просування працівників на основі обґрунтованих критеріїв оцінки їх професійної діяльності і особистих якостей;
- створення умов для дружніх відносин і довіри в колективі, а також довіри до керівництва, при цьому керівники перевіряють виконання працівниками своїх професійних обов'язків.

Кадрова політика фізкультурно-спортивної організації включає в себе різні державні (організації по праці і соціальним питанням, центри зайнятості населення, міністерства, відомства й інші) і суспільні формування (профспілкові організації, державні адміністрації регіонів тощо) [24, 73].

Вже багато років проводяться дослідження серед керівників і спеціалістів кадрової політики різних галузей, в процесі яких виявили наступні соціально-психологічні професійні характеристики кадрового менеджера: ділова спрямованість, що виявляється в позитивній взаємодії з трудовим колективом; позитивне ставлення і повага до підлеглих; активність, комунікабельність, вміння розв'язувати конфліктні ситуації [27, 96].

Кваліфікований кадровий менеджер повинен бути провідним спеціалістом з питань операційно-соціальної стратегії організації управління, лідером серед персоналу, повинен мати вищу освіту (економічну, юридичну, педагогічну тощо) і досвід роботи з персоналом в галузі фізичної культури і спорту не менше 5 років, володіти високими моральними якостями, а також почуттям відповідальності та дисциплінованості, відкритості, готовності до співробітництва.

Кадровий менеджер має також володіти розвинутими комунікаційними навичками; знати основи технології операційної системи фізкультурно-спортивної організації, економіки і організації праці; оперативно вирішувати задачі організації в галузі фізичної культури і спорту та визначати перспективи її розвитку; дотримуватись головних принципів політики персоналу та якісно

використовувати різні підходи і методи до планування та організації праці персоналу [38, 70].

При реалізації кадрового менеджменту в фізкультурно-спортивній організації треба дотримуватися законів України про працю, основ соціальної адаптації, педагогіки і психології праці, основ діловодства; проводити постійну оцінку особистих якостей працівників і результативності їх праці; проводити виховну роботу з трудовим колективом; розробляти нові метод дослідження і аналізу соціально-психологічних процесів в організації [40, 120].

Відповідальність за ефективний кадровий менеджмент та управління персоналом покладається, головним чином, на професійно компетентних спеціалістів відділу кадрів. Аби такі спеціалісти могли активно сприяти реалізації цілей фізкультурно-спортивної організації, вони повинні володіти не тільки знаннями і мати певний досвід роботи у своїй конкретній галузі, але і бути проінформованими про кадрові потреби керівників усіх структурних підрозділів [45, 239].

Якщо керівники фізкультурно-спортивних організацій не розуміють специфіки управління трудовими ресурсами, його можливостей і недоліків, то вони не можуть повною мірою скористатися послугами спеціалістів – кадровиків. Тому важливо, щоб усі керівники знали і розуміли засоби і методи управління людьми в аспекті реалізації кадрового менеджменту [9, 96-98].

Реалізація кадрового менеджменту в фізкультурно-спортивній організації має наступні етапи [46, 24]:

- 1) планування трудових ресурсів, визначення потреби організації в кадрах;
- 2) пошук персоналу: створення резерву потенційних кандидатів;
- 3) відбір персоналу: оцінка претендентів на посаду, відбір найкращого серед претендентів із резерву, створеного в ході пошуку;
- 4) встановлення обсягу заробітної плати працівника і системи його винагород: розробка структури заробітної плати і винагород із метою якісного залучення, наймання і збереження професійних кадрів;

- 5) проведення профорієнтації й соціальної адаптації: ознайомлення нових працівників з організацією і її підрозділами, створення у працівників розуміння того, що очікує від нього організація і яка робота високо оцінюється;
- 6) професійне навчання: розробка програм та заходів щодо навчання професійним навичкам, які потрібні для ефективного виконання завдань керівництва;
- 7) аналіз та оцінка трудової діяльності: розробка методик дослідження продуктивності праці і ознайомлення з нею працівника;
- 8) підвищення чи зниження на посаді, переведення на інше місце роботи чи звільнення: планування програми переміщення робітників на посади з більшої або з меншою відповідальністю, підвищення їх професійної компетенції шляхом переміщення на інші посади, а також визначення процедур припинення трудового договору;
- 9) підготовка керівників, управління процесом просуванням по кар'єрній службі: розробка заходів, спрямованих на удосконалення вмінь, здібностей і підвищення ефективності та результативності праці керівних кадрів [42, 52].

Отже, реалізація кадрового менеджменту в фізкультурно-спортивній організації, включаючи його принципи і функції, повинна сприяти розвитку управління персоналом, створення ліпших умов для направлення вивільнюваних працівників, поліпшенню розвитку робочих місць, професійної орієнтації, підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу; ефективному використанню трудових ресурсів; формуванню матеріальної, кадрової, інформаційної, статистичної, фінансової та науково-методичної бази управління.

1.3. Основні напрями удосконалення кадрового менеджменту фізкультурно-спортивної організації

Від якості реалізації кадрового менеджменту, якісного і грамотного відбору персоналу залежить ефективна діяльність фізкультурно-спортивної організації та її майбутній розвиток [47, 69]. Задоволення потреби організації у

персоналі – одне з найважливіших завдань функціонування відділу кадрів. Це завдання є складним, адже його сутність полягає в тому, що кадрова служба повинна визначити перелік вимог до кандидатів на посаду (сформувати карту компетенцій); визначити пошук кандидатів на вакантну посаду (визначити критерії вибору та вибір джерел пошуку кандидатів); визначити методи роботи з кандидатами щодо оцінювання їх компетенцій; організувати відбір кандидата, що підходить більше за всіх претендентів [22, 30].

Відбір персоналу – це система заходів, що передбачає програму залучення працівників, які володіють необхідними професійними навичками та особистісними, моральними якостями і здатних виконувати всі посадові обов'язки.

Загальна мета кадрового менеджменту – формування кадрового складу, відповідного вимогам діяльності та стратегії розвитку фізкультурно-спортивної організації. Суб'єктами даної системи є кадрові менеджери, головне завдання яких забезпечити наявність осіб потрібної кваліфікації у потрібний час на потрібному робочому місці. Критерії, методи та джерела удосконалення кадрового менеджменту можуть бути різноманітними в залежності від особливостей галузі фізичної культури і спорту, посади чи місця роботи [35, 74].

Існує два основні види джерел у системі відбору персоналу при здійсненні кадрової політики – внутрішні та зовнішні. До джерел зовнішнього відбору відносять: державні служби зайнятості, агентства з працевлаштування; комерційні, в тому числі міжнародні підприємства та організації із працевлаштування; система договорів та контрактів підприємства з навчальними закладами; публікація оголошень у засобах масової інформації; ярмарки вакансій [45, 520].

До джерел внутрішнього відбору персоналу відносять: підготовка своїх працівників на підприємстві; просування по службі своїх працівників; пряме звернення до своїх працівників щодо рекомендацій на роботу друзів, знайомих; регулярне інформування всього колективу про вакансії, які виникають [58, 219].

Основні переваги та недоліки внутрішніх джерел пошуку персоналу наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

**Основні переваги та недоліки використання внутрішніх джерел
відбору персоналу**

| Внутрішні джерела | Переваги | Недоліки |
|---|---|---|
| Загальні характеристики | - Незначні фінансові витрати, скорочення плинності кадрів | - Можлива поява психологічної напруги у колективі |
| Відбір кандидатів на вакантні посади з персоналу підприємства | - Заощадження коштів, що витрачаються компанією на адаптацію нового працівника, - можливість зростання кар'єрного росту, що є стимулом до збільшення продуктивності, - можливість попереднього планування змін у штаті, - легка адаптація працівника, - допомагає підтримувати високий професійний рівень у колективі | - Можлива поява напуги та суперництва між претендентами на вакансію, - можливий опір з боку лінійних керівників кандидатів, - обмеженість у виборі серед персоналу, - можливе виникнення потреби у новому працівнику на місце попереднього, - за невдалих результатів роботи на новому місці роботи, працівник не зможе якісно виконувати старі обов'язки |
| Відбір за допомогою співробітників | - Обізнаність кандидатів з особливостями функціонування підприємства, - наявність знайомих співробітників, які допоможуть адаптації | - Необ'єктивність оцінки ділових та особистих якостей кандидатів на посаду співробітниками, - недостатня інформація про умови роботи, - розвиток «покровительства» |

**Джерело: складено за даними [45, 520; 58, 219]*

За неможливості знаходження претендента на посаду за допомогою внутрішніх джерел, фізкультурно-спортивна організація звертається до зовнішніх джерел. Загальна характеристика зовнішніх джерел пошуку персоналу наведена у табл. 1.2.

Під час відбору персоналу, фізкультурно-спортивній організації необхідно звертати увагу на показники фінансово-господарської діяльності, особливості галузі, тенденції ринку праці та економіки загалом [60, 23].

Таблиця 1.2

**Основні переваги та недоліки використання зовнішніх джерел
відбору персоналу**

| | Переваги | Недоліки |
|-----------------------------------|---|--|
| Зовнішні джерела пошуку персоналу | <ul style="list-style-type: none"> - широкий вибір спеціалістів на ринку праці, - співробітники, залучені ззовні, мають неупереджену думку стосовно усіх етапів виробництва та можуть дати незалежну оцінку, - неупередженість під час вибору кандидатів на вакантні посади, а отже, запобігання конфліктам через непотизм | <ul style="list-style-type: none"> - значні фінансові втрати, - залучення кадрів за допомогою зовнішніх ресурсів може спричинити плинність кадрів, - погіршення морально – психологічного клімату в колективі, - ризик не проходження випробувального терміну спеціалістом через проблеми з адаптацією, - тривалий період адаптації |

**Джерело: складено за даними [45, 520; 58, 219]*

У процесі відбору кандидатів на посади вирішуються головні завдання комплектування персоналом, виходячи з найбільш загальних вимог до людини як носія окремих соціальних якостей, таких як: стан здоров'я, вік, рівень освіти, громадянство, стаж роботи тощо. Такий відбір сприяє успіху у процесі відбору працівників, здатних до роботи, а не до виконання конкретного виду професійної діяльності.

Важливим елементом удосконалення системи кадрового менеджменту повинен бути якісний підбір персоналу на основі професійних психологічних якостей. За його допомогою здійснюється ідентифікація психологічної структури професійної діяльності та психологічних характеристик особистості. Сюди відносять: медичний, фізіологічний та інші стани працівника [59, 232].

Удосконалення кадрового менеджменту як одного із елементів системи управління персоналом організації привертає увагу дослідників через зростання ролі людських ресурсів, інтелектуального капіталу у становленні конкурентоспроможності організації. Якщо в минулому конкурентна перевага підприємства визначалася переважно з позиції наявності та ступеня

використання новітніх технологій та устаткування, то зараз найважливішою конкурентною перевагою стає саме персонал [57, 308].

Комплектування штату повинно здійснюватись як за рахунок осіб, які не були його працівниками, так і за рахунок власних. Якщо говорити про кадрові перестановки, то при бажанні керівництва розширити свій штат, можна залучити до роботи колишніх працівників, випадкових претендентів, випускників шкіл, коледжів, інститутів, університетів.

Основним середовищем, з якого комплектуються кадри, є власні працівники (внутрішні джерела). Зараз найбільш актуальним завданням фізкультурно-спортивної організації є безпосереднє формування кадрового резерву, який здатний забезпечити ефективне вирішення задач розвитку в найближчі 5 років. Проблема формування кадрового резерву працівників з високим рівнем професійної підготовки, новою системою поглядів та корпоративних цінностей є першочерговим завданням кадрової політики [13, 44].

Створення такого резерву повинно стати однією з найбільш важливих складових стратегій системи управління фізкультурно-спортивної установи. В окремих випадках кадрові перестановки можуть здійснюватися і за рахунок пенсіонерів та осіб, які будуть працювати за сумісництвом, студентів, які будуть працювати на умовах неповного робочого дня.

У вирішенні питань кадрового менеджменту, фізкультурно-спортивна організація повинна орієнтуватися на активне залучення кваліфікованої робочої сили, адже саме за її рахунок організація може ефективніше здійснювати свою діяльність та буде мати ліпші перспективи розвитку [23, 11].

Організація планованих кадрових перестановок співробітників є необхідною умовою ефективної розстановки та використання трудового потенціалу. Основою даної системи перестановок може виступати розробка моделей особистої кар'єри працівників. Моделі можуть бути загальними і конкретними.

На основі таких моделей вже можна розглядати і перспективи розвитку структури управління персоналом, оновлення штатних розписів, аналізувати динаміку росту потреби в кадрах управління. Від того, як грамотно і правильно організація проводить кадровий менеджмент, залежить як розвиток самого працівника, так і всієї організації. Удосконалення кадрового менеджменту дає змогу збільшити доходи фізкультурно-спортивної організації, підвищити продуктивність праці персоналу, що в кінцевому підсумку допомагає організації отримувати більший прибуток [12, 208].

Досягнення ефективності кадрового менеджменту у фізкультурно-спортивній організації можливе лише за рахунок дієздатності його трудового потенціалу. При цьому персонал розглядається як основний ресурс, який допомагає підвищенню ефективності діяльності організації [28, 367].

В ході планування стратегії удосконалення кадрового менеджменту важливо визначити її оптимальну тривалість – періоду часу, протягом якого в структурі управління персоналом будуть відбуватися суттєві якісні або кількісні зміни. На думку сучасних економістів, тривалість такого періоду залежить від динаміки факторів зовнішнього середовища організації, виду задіяних ресурсів і має становити більше 5 років [13, 177].

Планування стратегії розвитку кадрової політики при управлінні трудовими ресурсами має забезпечити високу ефективність використання трудового потенціалу персоналу в кінці. В основі стратегічного управління трудовими ресурсами є сукупність взаємопов'язаних управлінських процесів, які мають зворотній зв'язок і зворотній вплив.

При виборі цілей стратегічного управління кадрового менеджменту треба звертати увагу на [8, 12]:

- стратегію розвитку фізкультурно-спортивної організації;
- зовнішнє оточуюче середовище (профспілки, законодавство, ринок праці);
- внутрішнє середовище (статус організації, наявність досвідчених працівників, цінності керівника, наявність ресурсів);

– організаційне оточення (конкуренти в сфері фізичної культури і спорту).

Управління трудовими ресурсами передбачає грамотне планування, оперативний кадровий менеджмент, якісний контроль. При моделюванні стратегії удосконалення кадрового менеджменту фізкультурно-спортивної організації необхідно враховувати наступне [24, 105]:

1) визначити цілі управління трудовими ресурсами (при прийнятті рішень повинні бути враховані як економічні аспекти управління людським ресурсом, так і потреби та інтереси працівників – забезпечення відповідної оплати праці та умов праці, можливості саморозвитку та самореалізації працівників);

2) визначити ідеологію і принципи кадрової роботи у вигляді певного документу, який буде реалізовуватись у роботі усіма керівниками структурних підрозділів. Тут наводиться комплекс етичних норм у роботі з працівниками у сфері фізичної культури і спорту.

Розроблення стратегії удосконалення кадрового менеджменту фізкультурно-спортивної організації, в основі якого лежить динамічне зростання, передбачає визначення мети, критеріїв і показників ефективності, різних перешкод (фінансових, матеріальних, соціальних), організаційної структури служб управління персоналом, взаємозв'язків системи із зовнішнім середовищем (рис. 1.1).

Розробленням стратегії удосконалення кадрової політики в організації займаються вищій або виконавчо-розпорядчий органи управління (керівник або кадровий менеджер). Елементами управлінської стратегії є: система цілей, пріоритети (головні принципи розподілу трудових ресурсів), правила здійснення управлінських дій [2, 145].

Політика кадрового менеджменту пов'язана з функціональною стратегією управління, яка підпорядковується генеральній стратегії. Тому вона виходить з останньої, розвиває і деталізує її. Умовно генеральні стратегії публічного управління ділять на: стратегії функціонування (лідерство в низьких витратах, диференціація й фокусування) і розвитку (зростання, помірне зростання, скорочення та комбінована) [26, 193].

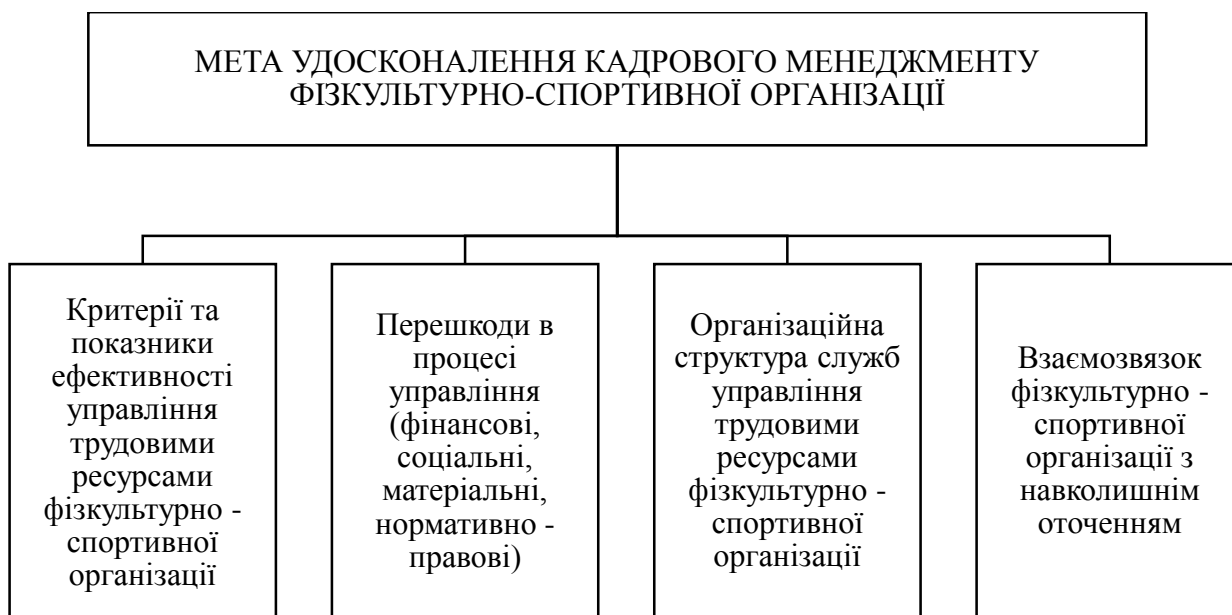


Рис. 1.1. Схема розробки стратегії удосконалення кадрового менеджменту фізкультурно-спортивної організації

**Джерело: складено за даними [22, 245]*

Функціональні стратегії кадрового менеджменту відповідають відповідним групам і видам генеральних стратегій. Функціональна стратегія управління трудовими ресурсами фізкультурно-спортивної організації орієнтується, головним чином, на залучення та закріплення працівників.

Стратегія розвитку характерна перш за все для молодих організацій сфери фізичної освіти і спорту. Відповідна стратегія повинна бути спрямована на залучення трудових ресурсів високої кваліфікації з достатнім рівнем освіти.

Найважливішими критеріями удосконалення кадрового менеджменту такому разі є: якісна система оплати праці й мотивації, сприятливий психологічний клімат, сприяння творчості, постійне підвищення кваліфікації, забезпечення можливостей службового й наукового зростання. А ось соціальні гарантії, правила виходу на пенсію чи інші є другорядними [3, 79].

Необхідність заходів удосконалення кадрового менеджменту фізкультурно-спортивної організації полягає в тому, щоб наслідками її загальних

підходів стали конкретні дії, які б забезпечили якісне використання трудового потенціалу персоналу.

Для підвищення ефективності кадрового менеджменту можна зробити наступні рекомендації з розробки заходів щодо удосконалення механізмів методологічних підходів до роботи з персоналом: треба зрозуміти причини відсутності застосування того чи іншого підходу в управлінні, та визначити проблеми, які заважають його застосовувати в даній фізкультурно-спортивній організації, а також визначити шляхи щодо удосконалення механізмів цього підходу.

Відсутність адекватних і досконалих механізмів методологічних підходів в кадровій політиці обумовлюється [6, 38]:

- типом фізкультурно-спортивної організації (напрямку її діяльності);
- відсутністю менеджерів з достатнім рівнем кваліфікації та освіти в організації і розумінні сутності самого процесу управління;
- нездатністю приймати рішення;
- хоч керівник і вміє делегувати свої повноваження, але у тих людей, на кого вони делегуються досить низький професіоналізм чи застарілі стереотипи мислення;
- недостатнім вмінням користуватися прийомами ризик-менеджменту, відсутність достатньої кількості новацій і недостатнє впровадження в управлінський процес елементів інформаційного менеджменту,
- нерозумінням ролі кадрового менеджменту на підприємстві та відсутності досвіду застосування у практиці сучасних методів і прийомів менеджменту.

Основними шляхами вдосконалення механізмів кадрового менеджменту у фізкультурно-спортивній організації є повне підпорядкування законодавству держави, залучення фінансових коштів і переосмислення уявлень старих управлінських кадрів про сучасні підходи до управління.

Для вдосконалення кадрового менеджменту необхідно навчати апарат управління даної фізкультурно-спортивної організації; переймати досвід інших організацій даної галузі, у тому числі і закордонних; впроваджувати нові

програми управління, зокрема з практики застосування різних методологічних підходів [13, 80].

На сьогодні існує дуже багато проблем щодо формування стратегії розвитку кадрового менеджменту. Деякі керівники користуються старими поняттями і законами, часто не знаючи уваги на перспективи розвитку персоналу, направленості його діяльності в соціальній та стратегічній сферах [14, 27]. Суттєвим стримуючим фактором при розвитку кадрового менеджменту є відсутність коштів, навіть за умови, що керівництво розуміє необхідність такого розвитку.

Але, перш за все, варто звернути увагу на особистий потенціал персоналу, початкове вивчення його слабких та сильних сторін, адже в більшості випадків робітник не може повністю реалізувати свої можливості. Це можливо зробити за допомогою ефективного стимулювання і мотивації праці, можливостей підвищення кваліфікації та освіти, створення умов для працівників приймати участі у процесі вирішення управлінських завдань.

Також необхідно вдосконалювати кадровий менеджмент фізкультурно-спортивної організації на основі застосування сучасних механізмів управління, покращувати організаційну структуру кадрового управління, освоювати нові напрями роботи (вводити нові спеціальності, на яких є попит на ринку праці України у галузі фізичної культури і спорту), впроваджувати теоретичні розробки вітчизняних та зарубіжних досліджень після адаптації до конкретних умов.

Висновки до розділу 1

1. Кадровий менеджмент має пряме відношення до формування та проведення політики управління розвитком кадрового потенціалу, де безпосередньо спрямовується його вплив на підвищення результативності і ефективності роботи працівників. І лише використовуючи управління кадрами, як свідомо організований, цілеспрямований і активний вплив на процес розвитку і функціонування спорту, можна досягнути поставленої мети.

2. Економічне обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних з кадровим менеджментом, обумовлює постійно поліпшувати засоби операційної системи, реалізовувати різні функції і принципи поставлених цілей, удосконалювати організацію роботи по виконанню прийнятих рішень, проводити координацію і контроль виконання завдань організації. Усі функції кадрового менеджменту складаються в єдину взаємоузгоджену систему роботи з персоналом.

3. Основними шляхами вдосконалення механізмів кадрового менеджменту у фізкультурно-спортивній організації є повне підпорядкування законодавству держави, залучення фінансових коштів і переосмислення уявлень старих управлінських кадрів про сучасні підходи до управління.

Для вдосконалення кадрового менеджменту необхідно навчати апарат управління даної фізкультурно-спортивної організації; переймати досвід інших організацій даної галузі, у тому числі і закордонних; впроваджувати нові програми управління, зокрема з практики застосування різних методологічних підходів.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

2.1. Методи дослідження

В ході роботи використовувались **методи дослідження**:

логічно – теоретичний (при дослідженні сутності кадрового менеджменту);
системного аналізу і синтезу, узагальнення (при дослідженні проблемних аспектів підвищення розвитку персоналу);

статистичного аналізу та опитування; моделювання як способу передбачення результатів ефективності кадрового менеджменту та розвитку професіоналізму персоналу.

Логічно – теоретичний метод. До традиційних методів дослідження кадрового менеджменту фізкультурно-спортивної організації характерними є: увага на кожному працівникові як на незалежному членові трудового колективу; адекватна оцінка діяльності кожного працівника; оцінку здійснює лише керівник фізкультурно-спортивної організації на основі реальних результатів без урахування довгострокових перспектив розвитку організації та потенціалу працівника.

Переваги традиційних методів дослідження кадрового менеджменту фізкультурно-спортивної організації: простота, незначні фінансові витрати для їх застосування; загальнодоступність. Однак такі методи не враховують особисті риси працівника, які прямо впливають на продуктивність його роботи, а також його потенціал.

Сьогодні ставлення до персоналу змінилось: працівника розглядають не як трудовий ресурс, а як людський капітал. Кожен співробітник фізкультурно-спортивної організації – це активний економічний агент, у якого є певні цілі, який може приймати самостійні рішення, що забезпечують зростання його корисності для організації. Поряд з цим він є залежним елементом складної соціально-економічної системи – трудового колективу.

Системний підхід. При управлінні з використанням методів системного підходу, фізкультурно-спортивну організацію розглядають як єдину систему, де будь-який вплив системи управління на кожну конкретну сферу діяльності позначається і на інших складових [14, 51]. Прихильники такого підходу: Р. Аркофф, Л. Баїв, В. Блауберг, А. Кліланд, Г. Кунц, Н. Мойсєєв, Є. Юдін.

Отже, системний підхід до кадрового менеджменту – це не просто узагальнення усіх принципів управління кадрами, а спосіб мислення фізкультурно-спортивної організації стосовно системи управління в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Це ще сукупність пов'язаних, узгоджених методів і засобів управління організацією, окремими її напрямками, підрозділами тощо [22, 45].

Системний підхід до дослідження кадрового менеджменту фізкультурно-спортивної організації визначає наступні завдання (рис. 2.4):

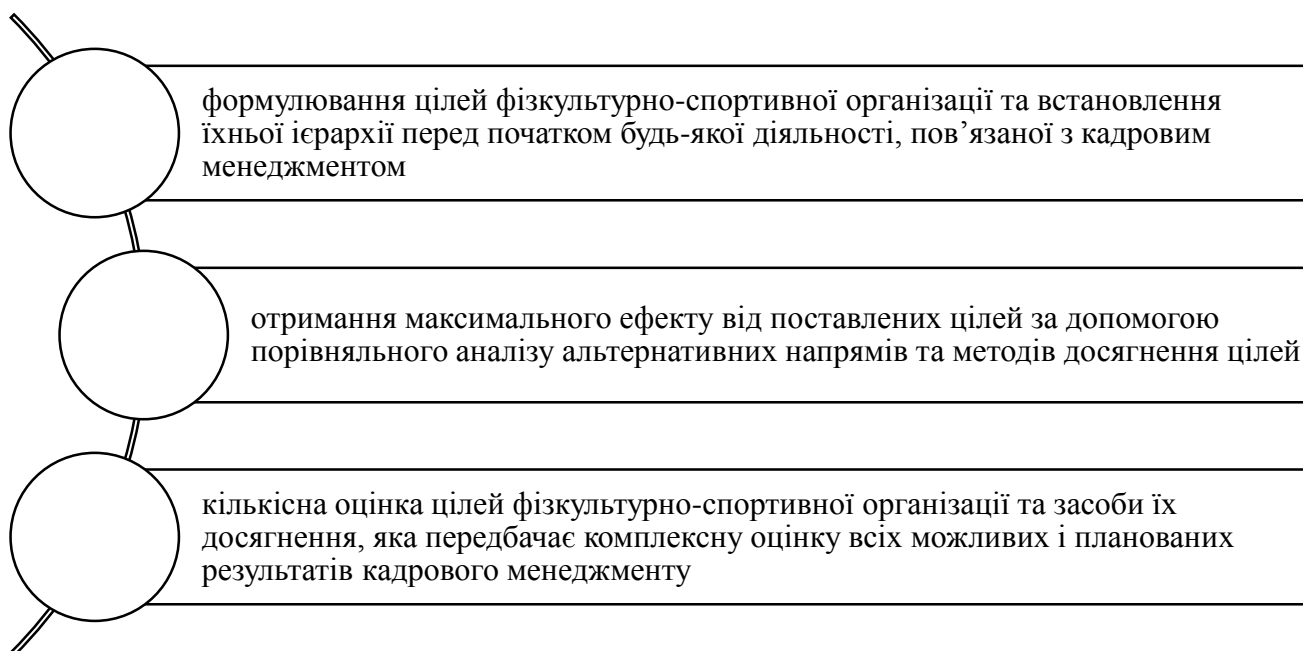


Рис. 2.1. Завдання системного підходу до дослідження кадрового менеджменту фізкультурно-спортивної організації

** Джерело: складено автором*

Застосування системного підходу сучасними фізкультурно-спортивними організаціями дозволило внести в теорію і практику кадрового менеджменту нових та ефективних засобів і методів до системи управління персоналом [15, 22]. З його допомогою можна проаналізувати усі сфери діяльності фізкультурно-спортивної організації в цілому і врахувати найбільш істотні фактори, що впливають на її успішність і розвиток.

Також комплексне використання різних методів дослідження дозволяє полегшити і пришвидшити процес удосконалення кадрової політики в фізкультурно-спортивній організації, а ще підвищити ймовірність досягнення успішних результатів її діяльності. Дослідження кадрового менеджменту для поліпшення якості обслуговування є основою для стійкого розвитку фізкультурно-спортивної організації в довгостроковій перспективі та є стратегічною інвестицією.

2.2. Організація дослідження

В ході дослідження сформулюємо підхід до організації досліджень кадрового менеджменту фізкультурно-спортивної організації. Проте для його успішної реалізації необхідне використання певних інструментів, що створюють організаційно-методичне забезпечення кадрового менеджменту, з різних складових менеджменту, зокрема проектного та операційного менеджменту, управління персоналом (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Методичні та організаційні інструменти для організації дослідження кадрового потенціалу фізкультурно-спортивної організації

| Інструменти | Зміст | Мета |
|--|---|---|
| Цільова ідентичність | - формування цільової ідентичності; - трансляція через різні інструменти; - аналіз та оцінка цільової ідентичності | Формування цільового образу організації |
| Маркетинг взаємовідносин з трудовими ресурсами | - забезпечення високого рівня конкурентоспроможності та ринкових пропозицій організації; - формування резервної бази кадрів; | Створення та підтримка довгострокових відносин з працівниками фізкультурно-спортивної організації |

| | | |
|------------------------------------|--|--|
| | - розвиток довгострокових відносин з працівниками | |
| Робота зі скаргами та пропозиціями | - формування системи збору скарг та пропозицій від клієнтів; - визначення підходів до реагування на них; - розробка ідеального процесу надання послуг з урахуванням скарг та пропозицій | Створення ефективної системи зворотнього зв'язку з співробітниками з урахуванням скарг та пропозицій |
| Стандартизація обслуговування | - визначення ідеального процесу управління персоналом; - впровадження стандартів кадрового менеджменту; - контроль за дотриманням | Створення ідеального процесу управління персоналом фізкультурно-спортивної організації |
| «Кайдзен» | - виявлення резервів організації удосконалення кадрової політики; - виявлення недоліків та їх ліквідація | Забезпечення постійного удосконалення кадрового менеджменту |
| Кадрова політика | - формування програми кадрової політики; - визначення кращих підходів до відбору персоналу; - система навчання працівників; - визначення підходів та методів підвищення мотивації персоналу | Формування ефективної системи управління персоналом у фізкультурно-спортивній організації |

Продовження табл. 2.1

| | | |
|---|--|---|
| Управління точками контакту з трудовими ресурсами | - аналіз та оцінка точок контакту; - формування заходів удосконалення та реалізація їх в організації | Забезпечення позитивного іміджу фізкультурно-спортивної організації серед співробітників та потенційних кандидатів на роботу |
| Проектування кадрового менеджменту | - опис існуючого кадрового менеджменту; - визначення шляхів удосконалення; - внесення змін в існуючий (або створення нового) кадровий менеджмент | Планування оптимального кадрового менеджменту |
| Проектний підхід | - формування зведеного плану проекту; - створення проектної команди; - управління реалізацією проекту; - контроль за реалізацією | Забезпечення впровадження певних заходів з удосконалення кадрового менеджменту у визначені терміни та визначений бюджет організації |

**Джерело: складено автором на основі [44, 232; 50, 167]*

Наведені інструменти охоплюють основні аспекти впровадження системи моніторингу процесів управління персоналом та дозволяють отримати найкращий ефект їх реалізації у фізкультурно-спортивної організації. У

відповідності з алгоритмом, який був наведений в підрозділі 2.1, перед початком організації дослідження кадрового менеджменту будь-якої фізкультурно-спортивної організації потрібно визначити цілі організації, які вона намагається досягти у даному випадку [10, 15].

РОЗДІЛ 3

ОСОБЛИВОСТІ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Сучасні підходи кадрового менеджменту щодо управління розвитком кадрового потенціалу спортивної організації (на матеріалах НОК України)

Національний олімпійський комітет України (надалі – НОК) – громадська організація, яка займається організацією, управлінням та контролем за участю українських спортсменів в Олімпійських іграх по всьому світі. НОК діє на підставі положень Олімпійської хартії.

22 грудня 1990 року Першою Генеральною асамблеєю був створений НОК України, який вже у 1993 році визнав Міжнародний олімпійський комітет.

Головною метою діяльності НОК України є допомога у забезпеченні участі українських спортсменів в Олімпійських іграх, розширення міжнародного співробітництва спортивно-фізкультурних організацій та установ, популяризація усіх видів спорту і здорового способу життя в суспільстві, фізичне і духовне збагачення людей.

НОК України об'єднує 40 комітетів з різних олімпійських видів спорту. НОК має власні відділення у всіх регіонах країни [55, 29].

НОК зараз важко втримати конкурентні позиції на ринку. Сьогодні галузь фізичної культури спорту України та зарубіжних країн характеризується наявністю висококваліфікованих спортсменів та досвідченого управлінського складу. А це зумовлює необхідність НОК швидше розвиватися, бути кращим за конкурентів серед інших фізкультурно-спортивних організацій за рахунок застосування сучасних підходів до управління. Це є одним із пріоритетних критеріїв успіху НОК у сучасному світі [15, 26].

Досліджуючи розвиток галузі фізичної освіти, зокрема, господарську діяльність НОК України, в умовах політичної, соціальної та економічної

нестабільності в країні, все більше стає зрозумілим те, що настав час внесення змін у систему управління підприємства.

Управління розвитком персоналу НОК – це управління якістю професійної діяльності працівників, що має на меті цілеспрямований і систематичний вплив на продуктивність їх праці за допомогою професійного навчання протягом всієї трудової діяльності для досягнення високої ефективності наданих послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових складніших завдань на основі максимально можливого використання їхніх професійних здібностей та потенційних можливостей (рис. 3.1).

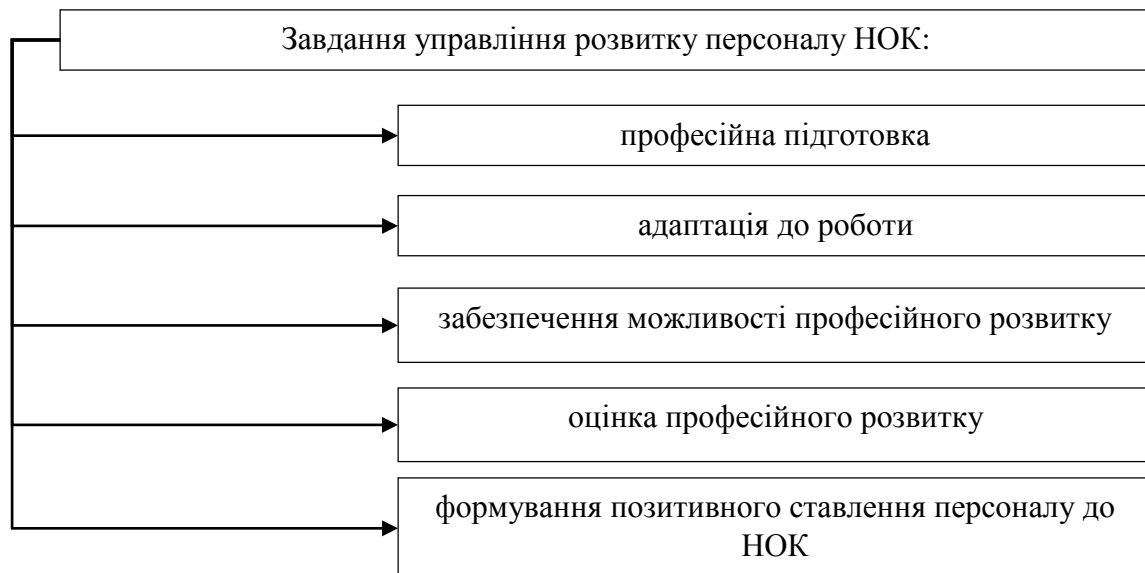


Рис. 3.1. Основні завдання розвитку персоналу НОК

**Джерело: складено автором на основі [22, 134]*

Розглянемо детальніше вищенаведені завдання [34, 79]:

– здійснення професійної підготовки працівників НОК, створення сприятливих умов та позитивного психологічного клімату для ефективної роботи, запровадженням гнучкої системи безперервної післядипломної освіти персоналу;

- організація виробничої адаптації працівників НОК, їх професійно-кваліфікаційний розвиток для реалізації цілей стратегічного управління;
- забезпечення повного використання здібностей, інтересів і вмій працівників НОК, їх освітнього та професійного потенціалу для впровадження в практику інновацій у сфері фізичної освіти та спорту, наукових технологій аби підвищити гнучкість НОК, його конкурентоспроможності на ринку;
- проведення оцінки професійної діяльності працівників НОК, використання результатів оцінки в процесі виробничої адаптації, атестації професійної компетенції працівників, забезпечення узгодженості атестації зі стратегією управління конкурентоспроможністю персоналу НОК;
- формування позитивного ставлення персоналу до своєї роботи та керівництва внаслідок цілеспрямованого планування трудової кар'єри, ефективної системи матеріального й нематеріального стимулювання, підвищення іміджу й привабливості НОК серед населення.

Практична реалізація завдань з управління розвитку персоналу НОК потребує значних фінансових витрат, які є основою зростання виробничих та соціальних показників, самої стратегії розвитку організації. Питома вага витрат НОК у підвищенні професійної діяльності персоналу, у собівартості послуг і має чітку тенденцію до зростання.

Тому важливе значення тут має економічний розвиток персоналу, заходи щодо забезпечення раціональнішого використання коштів керівників НОК на зазначені цілі [49, 150].

Оцінка ефективності управління розвитком персоналу НОК об'єднує майже всі складові системи управління в єдине ціле. Якщо порівняти різні традиційні підходи в аспекті оцінки діяльності працівників комітету, то можна зробити наступні висновки: простішою і легшою в застосуванні є перша група підходів, яку застосовується практично у кожному закладі фізкультурно-спортивної організації (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Види традиційного підходу оцінки управління розвитком персоналу НОК

| № | Види | Характеристика |
|----|-------------|--|
| 1. | Вітчизняний | має формальний характер та спрямування на фактичне обґрунтування будь-яких кадрових рішень НОК |
| 2. | Зарубіжний | має на меті управління цілями НОК |

**Джерело: складено автором на основі [44, 233].*

Аналіз та оцінка якості системи управління розвитком персоналу НОК розглядаються певний процес в системі управління, що є підготовкою до професійної атестації. Вітчизняний підхід дає можливість оцінити роботу персоналу як елемент системи управління. При використанні зарубіжного підходу, оцінка якості професійної діяльності працівників НОК орієнтована, в першу чергу, на теоретичне вивчення процесу управління, без уваги на практичну цінність [46, 42].

Традиційний підхід до управління розвитком персоналу НОК заснований на професійній атестації, яка пов'язана з оцінкою ефективності роботи та із перевіркою відповідності компетенції працівника, шляхом виявлення його здібностей до виконання своїх обов'язків.

Поряд з цим, можна сказати, що досвід застосування саме традиційної системи оцінки результативності системи управління розвитку персоналу майже у всіх закладах фізичної освіти і спорту є малоефективним або взагалі невдалим. Найбільша проблема полягає в тому, що є ряд припущень, які не завжди можна застосовувати у вітчизняній управлінській практиці [10, 14].

Існує багато методів оцінки якості системи управління розвитком персоналу, які використовує НОК (Додаток Д): за кінцевим результатом (описові, кількісні та комбіновані методи); за інструментом оцінювання (прогностичний, практичний, імітаційний та інші) [17, 364].

Різноманітність методів і підходів оцінки управління розвитку персоналу НОК обумовлена впливом потреб сучасного суспільства для вирішення

практичних завдань галузі фізичної освіти та спорту. Дані підходи мають відповідати структурі НОК, характеру діяльності закладу, цілям оцінки, бути простими і зрозумілими, а ще включати декілька кількісних показників, поєднувати письмові та усні завдання [8, 15].

При дослідженні процесу управління розвитком НОК найбільш характерними є наступні риси: сфокусованість на працівнику як на незалежному членові колективу та оцінка його роботи. Така оцінка здійснюється виключно керівником НОК на основі досягнутих результатів без урахування довгострокових перспектив розвитку даної організації та потенціалу працівника [17, 422].

В умовах трансформаційних змін та глобалізації суспільства, змінилось ставлення НОК до свого персоналу: колектив розглядається не як трудові ресурси, а як людський капітал. Кожен працівник розглядається як активний економічний агент, який має власні цілі, приймає власні рішення для забезпечення зростання його корисності.

Разом з тим, він залежить від складної соціально-економічної системи – трудового колективу НОК. Спостерігаються нові прогресивні методи в оцінці управління розвитком персоналу. Тут виділяють самооцінку та зовнішню оцінку працівників організації, що в сукупності виконують наступні функції [33, 241]:

- орієнтуючу (кожен працівник завдяки оцінці оточуючих, а також з позиції самооцінки усвідомлює свій стан та поведінку, себе в цілому та визначає способи й напрями своєї подальшої діяльності);
- стимулюючу (оцінка породжує певні переживання стосовно успіху чи невдачі, підтверджує правильність вибраної поведінки у робочому процесі та спонукає працівника до змін).

Отже, процес управління розвитком персоналу НОК, зорієнтований на підвищення розвитку самої організації, сприяє професійному зростанню кожного працівника. Сучасні методи і підходи до управління являються способами зростання фінансових ресурсів в людський потенціал, задля пошуку напрямків продуктивності праці персоналу.

3.2. Аналіз системи управління розвитком персоналу (на матеріалах НОК України)

Національний олімпійський комітет періодично визначає потребу в трудових ресурсах, від яких залежить якість роботи самої організації. Система управління розвитком персоналу НОК включає в себе [55]:

- забезпечення наявністю кваліфікованих кадрів;
- визначення компетентності працівників;
- визначення рівня підготовки персоналу до роботи у НОК;
- оцінка результативності навчання персоналу;
- реєстрацію даних щодо навчання апаратом управління.

Вимоги керівництва НОК до освіти та компетентності своїх працівників встановлені в посадових інструкціях.

Провідний інженер НОК з якості кадрового складу при прийомі на роботу та при навчанні по підвищенню знань та кваліфікації співробітників проводить бесіду з наступних питань [60, 258]:

- важливість відповідності роботи працівника політиці фізичного виховання та спорту, методикам управління НОК, іншим вимогам системи управління, системи управління якості, безпеки у сфері фізичної освіти та спорту;
- вплив роботи працівника на стан організації;
- важливість вимог керівництва організації щодо удосконалення роботи персоналу;
- функції, обов'язки і відповідальність працівника щодо досягнення відповідності НОК вимог управління сфери фізичної освіти та спорту, визначення методик управління розвитком персоналу, вимоги щодо готовності до аварійних ситуацій та реагування на них, системи управління якості, безпеки у галузі;
- можливі наслідки відхилення роботи працівника від вимог спеціальних робочих методик.

У НОК застосовуються різні форми розвитку персоналу (рис. 3.2.).

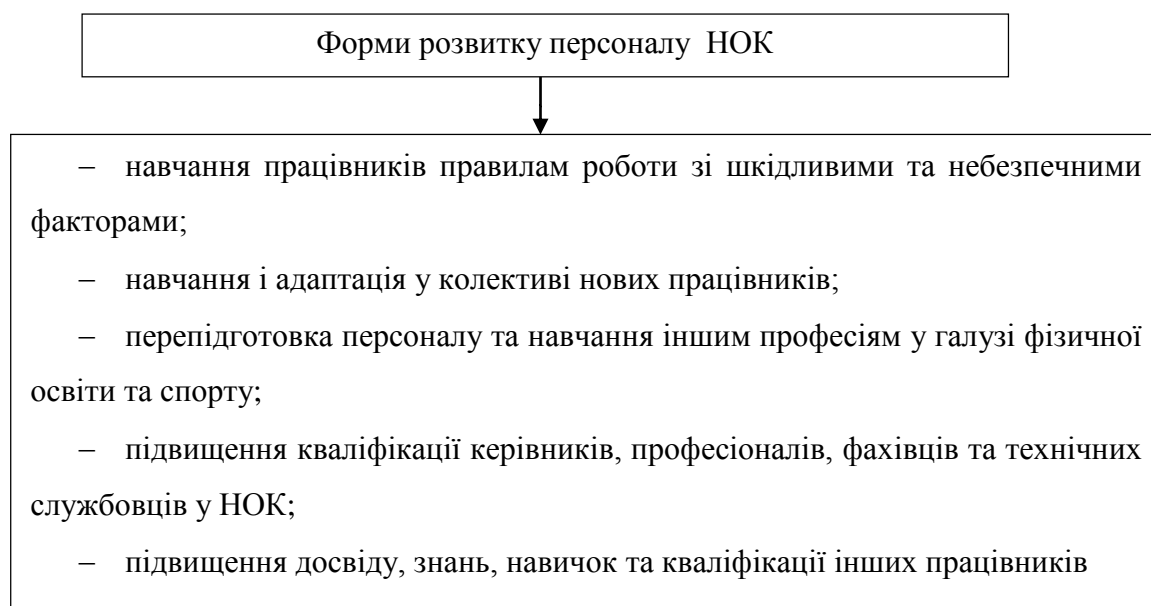


Рис. 3.2. Форми розвитку персоналу НОК

**Джерело: складено автором на основі [14, 22]*

Підвищення кваліфікації керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців у НОК здійснюється з відривом від виробництва. Спеціалісти галузі фізичної освіти та спорту навчаються та набувають навички, знання та досвід на різних курсах, семінарах, майстер-класах, тренінгах, в інших фізкультурно-спортивних організаціях. Менеджер з персоналу НОК в журнал реєстрації підвищення кваліфікації робить відповідний запис про проходження навчання [18, 98].

Ефективність заходів з розвитку персоналу у НОК визначається за результатами анкети – оцінки, що заповнюється працівником після закінчення навчання. Організаційне та навчально-методичне керівництво управлінням розвитку персоналу у НОК здійснюється менеджером з персоналу спільно з керівником даної організації (або її структурного підрозділу). Програму розвитку персоналу НОК (проведення навчання) затверджує начальник кадрового відділу організації.

Оцінка і аналіз системи управління розвитку персоналу НОК відбувається по кожному працівнику окремо – в індивідуальному порядку. Виявлені в ході навчання досягнення працівника керівництво відзначає належною винагородою,

а також визначеним видом мотивування працівників в організації [55].

Розглянемо складові системи управління розвитку персоналу у НОК (рис. 3.3):

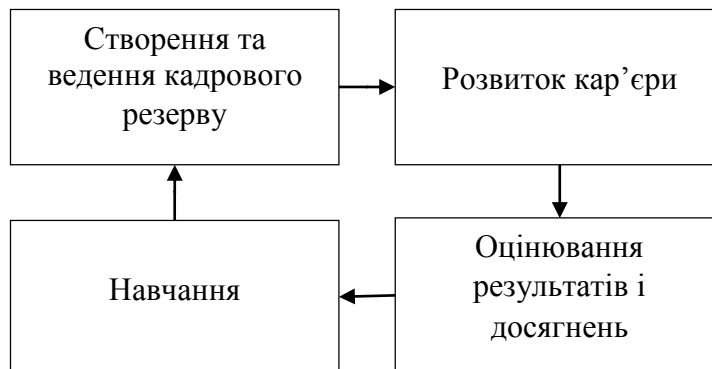


Рис. 3.3. Складові системи управління розвитку персоналу НОК

**Джерело: складено автором на основі [55]*

У НОК навчання персоналу – одна з найважливіших складових кадрової політики, завжди була і залишається стратегічно важливою частиною процесу управління організацією. Вже протягом багатьох років організація впроваджує різні програми розвитку персоналу, які дозволяють працівникам постійно розвиватися в професійному плані, удосконалювати свої вміння та навички у галузі фізичної освіти та спорту, отримувати нові знання для ефективної та якісної роботи у НОК, що мають тенденцію змінюватися та технологічно ускладнюватися.

Програми з розвитку персоналу у НОК має різні форми [24, 51]:

- тренінги;
- семінари;
- майстер-класи;
- вебінари та конференції;
- бізнес-ігри;
- моделювання різних ситуацій тощо.

Для удосконалення та підвищення професійної діяльності свого персоналу

НОК запровадив різні програми навчання та розвитку персоналу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Програми навчання та розвитку персоналу НОК

| Для працівників: Професійні | Для менеджерів всіх ланок: Управлінські | Для керівництва: Корпоративні |
|--|--|--|
| Обов'язкове професійне навчання відповідності вимогам органів контролю та видачі ліцензій у галузі фізичної освіти та спорту | Удосконалення ділових та особистих якостей керівників і підлеглих, які перебувають у кадровому резерві НОК | Удосконалення навичок управління та особистої ефективності в організації |
| Отримання кваліфікаційних знань і вдосконалення професійних навичок відповідно до певної спеціальності та виконуваних функцій у галузі фізичної освіти та спорту | | Розуміння концепції бізнесу галузі фізичної освіти та спорту |

**Джерело: складено автором на основі [33, 341]*

Головним чином працівники НОК проходять такі тренінги: «Тайм-менеджмент в галузі фізичної освіти та спорту», «Внутрішня корпоративна комунікація», «Взаємодія на Олімпійських іграх», «Ділові переговори з зарубіжними партнерами», «Основи спортивного менеджменту», «Від А до Я: як стати кращим працівником», «Розвиток і удосконалення Національного олімпійського комітету» тощо [55]. Кожен працівник НОК має можливість професійно розвиватися та підвищувати свою кваліфікацію. Якщо співробітник має відповідний рівень професійних і особистісних компетенцій, то він може претендувати на вакантну посаду в організації.

Тож можна сказати, що персонал НОК – це, головним чином, працівники з вищою освітою, які отримують нову кваліфікацію, підвищують свої знання та працюють за заробітну плату, що набагато більша від мінімальної заробітної

плати у поточному році, затвердженої в бюджеті України. Для ефективної організації роботи у НОК створено належний організаційно-методичний механізм, регулярно розробляються заходи та пропозиції щодо вдосконалення процесу управління розвитком персоналу.

Висновки до розділу 3

1. Аналіз та оцінка якості системи управління розвитком персоналу НОК розглядаються як певний процес в системі управління, що є підготовкою до професійної атестації. Вітчизняний підхід дає можливість оцінити роботу персоналу як елемент системи управління. При використанні зарубіжного підходу, оцінка якості професійної діяльності працівників НОК орієнтована, в першу чергу, на теоретичне вивчення процесу управління, без уваги на практичну цінність.

2. Національний олімпійський комітет періодично визначає потребу в трудових ресурсах, від яких залежить якість роботи самої організації. Система управління розвитком персоналу НОК включає в себе: забезпечення наявністю кваліфікованих кадрів; визначення компетентності працівників; визначення рівня підготовки персоналу до роботи у НОК; оцінка результативності навчання персоналу; реєстрацію даних щодо навчання апаратом управління.

У НОК навчання персоналу – одна з найважливіших складових кадрової політики, завжди була і залишається стратегічно важливою частиною процесу управління організацією.

1. Специфіка сутності та ролі керівництва в управлінні розвитком персоналу НОК полягає у тому, що апарат управління не тільки виробляє матеріальні цінності або послуги, але й забезпечує таке управління відповідними діями, потенційною здатністю і поведінкою працівників, котрі виконують ті чи інші функції, що вимагають конкретного результату.

РОЗДІЛ 4

ПЕРЕДУМОВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

4.1. Напрями вдосконалення управління розвитком кадрового потенціалу

У ході дослідження діяльності НОК визначили, що для подальшого успішного функціонування даної фізкультурно-спортивної організації в умовах загострення ринкових відносин, постає питання у якісному та ефективному розвитку персоналу з метою забезпечення його конкурентоспроможності. Варто відзначити, що наявна у НОК система управління розвитком персоналу достатньо ефективна. Поряд з цим є декілька недоліків в окремих елементах кадрового менеджменту, що можуть призвести до зниження продуктивності праці [55].

Так, в системі організації планування персоналу НОК спостерігається недостатня узгодженість дій між різними структурними підрозділами, що займаються розробкою планових завдань. Плани іноді не відповідають реальним потребам даної фізкультурно-спортивної організації в персоналі.

Також виявлено недоліки в функціонуванні власне кадрового менеджменту, а саме – в системі управління розвитком персоналу. Наприклад, час, який відводиться на проведення загальних та спеціальних курсів професійної підготовки нових співробітників у НОК не задовольняє умовам організації навчання.

Діюча система навчання персоналу є періодичною, при цьому спостерігається низька зацікавленість працівників у самому навчанні, а звідси – низький «коефіцієнт корисної дії навчання». Також іноді відсутній взаємозв'язок навчання з процесом постійного вдосконалення діяльності досліджуваної фізкультурно-спортивної організації [43, 205].

Розглянемо оптимальні напрями підвищення ефективності організації

персоналу у НОК, що носить рекомендаційний характер (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

**Напрями поліпшення ефективності організації розвитку
персоналу НОК**

| №з/п | Найменування напрямку | Характеристика | Зміни |
|------|--------------------------------------|---|---|
| 1. | Визначення етапів розвитку персоналу | Передбачає стисле та чітке проектування етапів організації розвитку персоналу та їх регламентацію на діловому рівні | Зміна наявної організації розвитку персоналу та розширення етапів |
| 2. | Впровадження нової вакансії у НОК | Введення нової посади - спеціаліст з розвитку персоналу | Розширення структури апарату управління НОК |

**Джерело: складено автором на основі [38, 190]*

Наведемо розроблені для НОК етапи організації професійного розвитку персоналу (рис. 4.1).

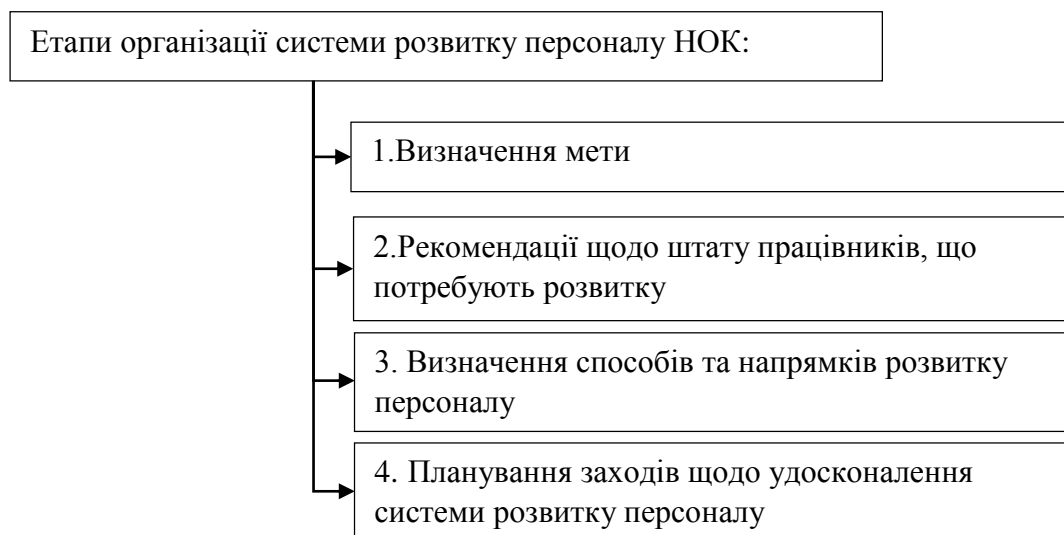


Рис. 4.1. Етапи організації системи управління розвитком персоналу НОК

**Джерело: складено автором на основі [22, 134]*

На першому етапі НОК визначає мету даного процесу: збільшити реалізацію

послуг, збільшити виручку за рахунок підвищення продуктивності праці тощо.

На другому етапі НОК формулює свої потреби щодо кількості співробітників, яких необхідно навчити аби досягти поставленої мети. На цьому етапі також передбачається підвищення кваліфікації наявного персоналу з метою підтримання (а можливо і збільшення) конкурентоспроможності даної організації в мінливому середовищі функціонування сфери фізичного виховання та спорту.

На третьому етапі НОК визначає способи і напрями розвитку свого персоналу. Аналізуючи рівень конкурентоспроможності інших фізкультурно-спортивних організацій, можна сказати, що наявні в НОК методи управління професійним розвитком персоналу досить ефективні, найбільш поширеним видом яких є навчання [55].

Система управління розвитком персоналу у НОК повинна передбачати наступні форми навчання [23, 30]:

- систематичне та самостійне (самоосвіта);
- різні семінари і тренінги з ведення ділових переговорів, мистецтва продажу, корпоративної етики тощо;
- отримання досвіду від інших працівників фізкультурно-спортивних організацій;
- атестація нових співробітників після закінчення випробувального терміну;
- кваліфікаційна перепідготовка – отримання нової спеціальності або кваліфікації.

Діяльність НОК стане більш ефективною тоді, коли будуть реалізовані наведені рекомендації.

З усього комплексу наданих пропозицій керівництву НОК необхідно реалізувати два основних заходи щодо вдосконалення системи управління професійним розвитком персоналу: обмін досвідом з працівниками інших організацій галузі фізичного здоров'я та спорту, а також провести тренінги щодо поліпшення навичок комунікацій, консультування споживачів [63, 209].

На четвертому етапі НОК потрібно скласти план заходів щодо реалізації удосконалень в управлінні розвитком персоналу.

Керівництву НОК рекомендовано ввести нову посаду – спеціаліста з розвитку персоналу, що має наступні функціональні обов'язки [61, 49]:

- згідно з програмою розвитку персоналу та заявками керівників структурних підрозділів щодо залучення нових працівників буде відповідати за організацію різних форм навчання працівників НОК: початкова професійна підготовка претендентів на вакансію; перепідготовка; навчання іншим або суміжним професіям; курси підвищення кваліфікації, внутрішньоорганізаційна підготовка керівників, фахівців і службовців; професійна підготовка працівників в період проходження ними стажування. По результатах навчання спеціаліст з розвитку персоналом повинен складати щомісячні звіти;

- розробляти інструктивні та нормативні документи (положення, інструкції, правила) з професійного розвитку персоналу НОК в межах своєї компетенції.

- взаємодіяти з профільними початковими, середніми та вищими професійними навчальними закладами сфери фізичного здоров'я та спорту з питань подальшого кадрового підбору персоналу, відповідати за організацію виробничої практики для учнів профільних навчальних закладів;

- встановлювати ділові контакти з навчальними закладами, оформлювати договори на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників;

- формувати навчально-методичну базу для виробничої підготовки та перепідготовки (розробляти навчальні посібники і навчальні програми, складати екзаменаційні квитки);

- організувати роботу з професійної орієнтації молоді, розробляти навчально-методичну документацію (складати навчально-тематичні плани рекомендації, планувати заняття навчальних груп);

- організувати та контролювати роботу кваліфікаційних комісій, вести документацію відповідно до стандартів з навчання в системі управління якістю;

- організувати і здійснювати заходи з підбору і управління

професійним розвитком кадрів (атестація, ротація, стажування, конкурсні відбори тощо) в межах своєї компетенції;

- розробляти робочий матеріал (складати різні анкети і тести) і формувати методологічну базу для проведення соціологічних досліджень щодо питань розвитку сфери фізичного здоров'я та спорту;

- складати ділові характеристики усього персоналу з рекомендаціями найбільш оптимального використання професійних вмінь та навичок кожного працівника з урахуванням перспективи його подальшого професійного розвитку;

- брати участь у заходах щодо виробничої адаптації нових працівників;

- аналізувати причини плинності кадрів тощо.

У перспективі також можливо створення окремого відділу управління професійним розвитком персоналу у НОК, який би здійснював свої функції не тільки у визначених структурах, але і у всіх підрозділах даної організації, враховуючи зростання кількості працівників та розширення діяльності НОК.

Таким чином, можна реалізувати не тільки програму поліпшення системи управління професійним розвитком співробітників, але і полегшити процес адаптації нових працівників, зміцнити корпоративний дух, що, передусім, повинно підвищити продуктивність праці в НОК. Варто пам'ятати, що із зростанням мотивації і лояльності персоналу, зростає зацікавленість останнього у досягненні більших результатів у кар'єрі шляхом вдосконалення своїх професійних вмінь, навичок і компетенцій та здобуття нових.

4.2. Визначення соціально-орієнтованих пріоритетів в системі управління розвитком кадрового потенціалу (на матеріалах НОК України)

Як свідчить досвід багатьох вітчизняних підприємств, соціально-орієнтовані пріоритети в системі управління розвитком персоналом визначають власне працівники, у поведінці яких повинні реалізовуватися загальні принципи відповідального ставлення до навколишнього середовища, готовності вирішувати будь-які соціально-економічні задачі. Для того, щоб мати успіх на ринку, зменшити негативний вплив на довкілля, виховувати соціально

відповідальних працівників – НОК необхідно визначити ефективну стратегію соціально-орієнтованої системи управління розвитком персоналу [62, 54].

Така стратегія визначає подальші дії НОК, обумовлює впровадження найбільш прогресивних сучасних технологій до формування у персоналу екологічної та соціальної свідомості, сприяє розкриттю інноваційного потенціалу, акумулює залучені інвестиції у вигляді нових знань, умінь та навичок, які матимуть тривалий соціально-економічний вплив і на кожного окремого працівника, і на НОК в цілому (Додаток Ж).

Основними цілями соціально-орієнтованої стратегії НОК повинні бути: бажання зменшити вплив на навколишнє середовище; мотивувати персонал до турботи про довкілля; виховати соціально відповідальних та екологічно орієнтованих співробітників; знизити екологічні збори та платежі; розширити і завоювати увагу до своєї діяльності більшого кола споживачів; забезпечити здоров'я працівників; підвищити загальний прибуток; знизити собівартість та збільшити безпеку на виробництві; підвищити свій статус серед інших фізкультурно-спортивних організацій тощо [63, 184].

Пріоритетним напрямом реалізації стратегії соціально-орієнтованої системи управління розвитком персоналу (з екологічною складовою) є прийняття НОК принципу концепції «Зеленої компанії», а саме сортування сміття. Концепцію «Зелена компанія» з кожним роком наслідує все більше і більше вітчизняних підприємств та організацій, незалежно від форми організації та сфери діяльності [53, 88].

«Зелена компанія» – це концепція управління, яка допомагає зменшити негативний вплив діяльності організації на навколишнє оточення та сприяє більш раціональному та ефективному використанню ресурсів. Основні принципи концепції наведені на рис. 4.2.



Рис. 4.2. Принципи «Зеленої компанії» для НОК

**Джерело: складено автором на основі [53, 91]*

Концепція «Зелена компанія» для НОК є соціально-орієнтованим напрямом розвитку персоналу і, головним чином, стосується безпосередньо організаційних дій керівництва і корпоративної поведінки працівників. До складу «Зеленої компанії» входять мотиваційні, технічні і освітні заходи, що допомагають співробітникам дбайливо ставитися до ресурсів НОК, підвищувати його корпоративну культуру та репутацію. А це, в свою чергу, обумовлює підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності організації [35, 74].

Корпоративна культура, що орієнтується на турботу про навколишнє середовище, приваблює нових клієнтів, покращує конкурентоспроможність організації на ринку. Впровадження соціально-орієнтованих принципів розвитку персоналу з екологічною складовою у НОК – це один із проявів корпоративної соціальної відповідальності, яка формує думку споживачів та є важливою у

виборі тієї чи іншої продукції серед різноманіття товарів та послуг з приблизно однаковою ціною та якістю.

Поряд з цим, якщо у НОК наявні міцні корпоративні цінності, то він стане привабливішим для частини учасників ринку праці. Адже висококваліфіковані працівники зі значним досвідом роботи при виборі місця праці звертають увагу не тільки на матеріальну винагороду, але й на можливість працювати у динамічній, інноваційній і соціально - відповідальній команді [30, 179].

Також, орієнтація на екологічну безпеку у системі управління розвитком НОК допоможе усунути джерела небезпеки для здоров'я персоналу (зменшення респіраторних захворювань, випадків алергій та астм, головного болю, подразнення очей, апатії, що властиві тим, хто працює в офісах з обмеженою вентиляцією) [53, 77].

Головний принцип застосування концепції «Зеленої кампанії» у НОК – сортування сміття. Відходи повинні сортуватися за видами (скло, папір, метал, батарейки та лампочки, пластик тощо). Такий поділ дозволяє зменшити кількість сміття, а також виділяє із загальної маси відходів матеріали, які можуть бути повторно перероблені.

Успіх впровадження і дотримання принципу роздільного збору сміття у НОК залежить від наступних чинників [25, 99]:

- 1) наявності внутрішньої корпоративної культури та етики;
- 2) зручності для персоналу рішень для сортування сміття;
- 3) контролю та управління з боку керівництва.

Розглянемо дані чинники детальніше.

1. Наявність внутрішньої корпоративної культури та етики. Персонал – це головний фактор успішності проекту. Саме від нього залежить чи буде ефективним захід з роздільного збору сміття у НОК. Для того, щоб співробітники приймали, розуміли та розділяли соціально-орієнтовану стратегію своєї організації, потрібно чітко та грамотно донести до них мету даного проекту, створити комфортні умови для його впровадження.

По необхідності керівництву НОК рекомендовано застосувати внутрішню розсилку для працівників з інформацією щодо впровадження проекту протягом першого місяця. На початку впровадження проекту можна провести лекцію, де працівники отримують відповіді на запитання, які їх цікавлять про даний захід.

2. Зручність сортування сміття. Увесь персонал НОК звик, що у кожного є власний сміттєвий кошик під робочим місцем. Тому доведеться трохи перенавчитись, аби перейти до нової системи збору сміття. Керівництву НОК необхідно проаналізувати систему організації офісів, щоб зручно розмістити контейнери для сортування. Зміна контейнерів для сортування не повинна викликати зайвих витрат часу і незручностей у працівників.

3. Контроль та організація проекту з боку керівництва. Для персоналу НОК необхідно провести лекцію щодо переваг сортування сміття, влаштувати спеціальний тренінг, щоб переконати працівників виконувати рекомендації керівництва. Також необхідно контролювати виконання встановлених правил усіма працівниками.

Ще один етапом соціально-орієнтованої політики розвитку персоналу у НОК в контексті запровадження сортування відходів та «Зеленої компанії» в цілому є збільшення обізнаності працівників у даних питаннях. Це відбувається шляхом [32, 74]:

- інформування персоналу про те, що у НОК будуть впроваджуватися принципи сортування сміття. Співробітники організації повинні зрозуміти, наскільки важлива для НОК участь в даній програмі, і яка допомога буде потрібна від кожного з них;
- пояснення працівникам, яку користь вони принесуть довкіллю, самим собі і організації. Для наочності можна привести реальні цифри економії бюджету НОК;
- періодичного повторення інформації працівникам для закріплення нових соціально-орієнтованих корпоративних цінностей організації;
- періодичного повідомлення про успішність реалізації соціально-орієнтованої концепції розвитку персоналу «Зелена кампанія» у НОК через

розсилку співробітникам інформації по електронній пошті, інформації на корпоративному сайті.

Щоб закріпити та спромогтися повного розуміння наслідків безвідповідального ставлення до навколишнього середовища, персоналу НОК рекомендовано проводити систематичні виїзди для суботники, облагороджувати та прибирати територію організації, корпоративних місць відпочинку тощо. Керівництву НОК необхідно ще знайти організацію, яка буде забирати відсортовані відходи та відправляти їх до цільового призначення, а не просто на стихійні звалища [63, 78].

Сортування сміття, передусім, розвиватиме та забезпечить соціально-орієнтовану відповідальність персоналу даної фізкультурно-спортивної організації. Основні переваги сортування сміття для працівників НОК наведені у Додатку 3.

Отже, для визначення соціально-орієнтованих пріоритетів в системі управління розвитком персоналу і підвищення соціальної відповідальності працівників НОК можна впровадити в організації принципи концепції «Зелена компанія», головним з яких є сортування відходів по видам. Поряд з цим рекомендовано проводити різноманітні тренінги, навчання та виїзди на природу для підвищення екологічної свідомості персоналу НОК, поліпшення його інноваційного потенціалу та прихильності громадкості, як до чесного роботодавця та виробника послуг у сфері фізичного здоров'я та спорту.

Висновки до розділу 4

1. У НОК виявлено недоліки в функціонуванні кадрового менеджменту, а саме – в системі управління розвитком персоналу. З усього комплексу наданих пропозицій керівництву НОК необхідно реалізувати два основних заходи щодо вдосконалення системи управління професійним розвитком персоналу: введення нової посади – фахівця з розвитку персоналу, а також проведення тренінгів щодо поліпшення навичок комунікацій, консультування споживачів.

2. Основними цілями соціально-орієнтованої стратегії НОК повинні бути: бажання зменшити вплив на навколишнє середовище; мотивувати

персоналу до турботи про довкілля; виховувти соціально відповідальних та екологічно орієнтованих співробітників; знизити екологічні збори та платежі; розширити і завоювати увагу до своєї діяльності більшого кола споживачів; забезпечити здоров'я працівників; підвищити загальний прибуток; знизити собівартість та збільшити безпеку на виробництві; підвищити свій статус серед інших фізкультурно-спортивних організацій тощо.

Пріоритетним напрямом реалізації стратегії соціально-орієнтованої системи управління розвитком персоналу (з екологічною складовою) є прийняття НОК принципу концепції «Зеленої компанії», а саме сортування сміття.

3. Оцінка економічної ефективності пропонованих напрямів розвитку персоналу у НОК буде проводитися по наступним рівням: реакція, навчання, поведінка, результати. Проведені розрахунки економічної ефективності пропонованих НОК заходів з розвитку персоналу довели, що затрати на навчання працівників, а також створення в організації нової посади окупаються. Отже, такі заходи є ефективними для подальшого розвитку діяльності організації.

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Для удосконалення системи управління розвитком персоналу та кадрового менеджменту загалом для НОК рекомендовано систематично проводити різні тренінги, семінари, майстер-класи, курси підвищення кваліфікації та професійної компетенції з періодичністю один раз на рік. Так як галузь фізичного виховання та спорту характеризується постійним розвитком і вдосконаленням послуг, обладнання і технологій, то дії керівництва НОК повинні бути направлені на постійний професійний розвиток персоналу. Додатково можливо організувати безкоштовні незаплановані тренінги для персоналу з боку постачальників обладнання і матеріалів, спонсорів [60, 429].

Запропоновано такі заходи покращення управління розвитком персоналу для НОК: визначення етапів розвитку персоналу та ведення нової посади в організацію – фахівець з розвитку персоналу.

Першочерговим завданням НОК стосовно поліпшення системи управління розвитком персоналу є контроль за проходженням співробітниками курсів з підвищення кваліфікації. Це обумовлено тим, що на сучасному етапі розвитку сфери фізкультурно-спортивних послуг відбувається різка зміна технологій та обладнання, тому знання стають застарілими і їх потрібно постійно оновлювати.

Проведення заходів з розвитку працівників без відриву від виробництва у НОК також сприятиме підвищенню рівня продуктивності праці та прибутковості. Працівники НОК в результаті підвищення рівня професійної кваліфікації в майбутньому зможуть вплинути на поліпшення якості наданих послуг, підвищення рівня задоволеності клієнтів та розширення частки ринку [62, 194].

Запропоновані вище заходи підтверджують важливість системи управління розвитком кадрового потенціалу та перспективність покращення господарської діяльності досліджуваної організації від застосування рекомендованих шляхів.

ВИСНОВКИ

1. Кадровий менеджмент має пряме відношення до формування та проведення політики управління розвитком кадрового потенціалу, де безпосередньо спрямовується його вплив на підвищення результативності і ефективності роботи працівників. І лише використовуючи управління кадрами, як свідомо організований, цілеспрямований і активний вплив на процес розвитку та функціонування спорту, можна досягнути поставленої мети.

2. Основними шляхами вдосконалення механізмів кадрового менеджменту у фізкультурно-спортивній організації є повне підпорядкування законодавству держави, залучення фінансових коштів і переосмислення уявлень старих управлінських кадрів про сучасні підходи до управління.

Для вдосконалення кадрового менеджменту необхідно навчати апарат управління даної фізкультурно-спортивної організації; переймати досвід інших організацій даної галузі, у тому числі і закордонних; впроваджувати нові програми управління, зокрема з практики застосування різних методологічних підходів.

3. Були застосовані різні методи до оцінювання продуктивності кадрового менеджменту фізкультурно-спортивної організації. Теоретичною основою для проведення дослідження стали інструменти з сучасних концепцій маркетингу та менеджменту: інтрамаркетинг, внутрішній маркетинг, проектування послуги, фокусування точки контакту, концепція маркетингу відносин, японська концепція «кайдзен», проектний підхід. Комплексне використання різних методів дослідження дозволяє полегшити і пришвидшити процес удосконалення кадрової політики в фізкультурно-спортивній організації, а ще підвищити ймовірність досягнення успішних результатів її діяльності.

4. Аналіз та оцінка якості системи управління розвитком персоналу НОК розглядаються як певний процес в системі управління, що є підготовкою до професійної атестації. Вітчизняний підхід дає можливість оцінити роботу

персоналу як елемент системи управління. При використанні зарубіжного підходу, оцінка якості професійної діяльності працівників НОК орієнтована, в першу чергу, на теоретичне вивчення процесу управління, без уваги на практичну цінність.

5. Національний олімпійський комітет України періодично визначає потребу в трудових ресурсах, від яких залежить якість роботи самої організації. Система управління розвитком персоналу НОК включає в себе: забезпечення наявністю кваліфікованих кадрів; визначення компетентності працівників; визначення рівня підготовки персоналу до роботи у НОК; оцінка результативності навчання персоналу; реєстрацію даних щодо навчання апаратом управління. У НОК навчання персоналу – одна з найважливіших складових кадрової політики, завжди була і залишається стратегічно важливою частиною процесу управління організацією.

6. Виявлено недоліки в функціонуванні кадрового менеджменту НОК, а саме – в системі управління розвитком персоналу. З усього комплексу наданих пропозицій керівництву НОК необхідно реалізувати два основних заходи щодо вдосконалення системи управління професійним розвитком персоналу: введення нової посади – фахівця з розвитку персоналу, а також проведення тренінгів щодо поліпшення навичок комунікацій, консультування споживачів.

7. Подальші наукові дослідження рекомендовано пов'язати з поглибленим вивченням професійної діяльності НОК. Перспективними методами удосконалення продуктивності праці є щорічне навчання персоналу, введення нових засобів мотивації та впровадження автоматизованих систем управління персоналом. Варто пам'ятати, що за умови мотивованого і лояльного персоналу у НОК, що зацікавлений у досягненні більших результатів у професійному розвитку через вдосконалення вмінь, навичок і компетенцій можливе удосконалення господарської діяльності самої організації.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Алтухов С. Що таке спортивний менеджмент [Електронний ресурс] / С. Алтухов// Спорт України. – 2018. – № 23. – С. 24-28. – Режим доступу: <http://www.sportdiplom.ru/page/chto-takoe-sportivnyu-menedzhment>
2. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом: навч. посіб. / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. – К.: Знання, 2011. – 229 с.
3. Башмарін І.В. Сучасні вимоги до використання трудових ресурсів. / І.В. Башмарін// Кадри. – 2015. - № 1. – С. 15-18.
4. Бех І.І. Кадровий менеджмент у спортивній галузі/ І.І. Бех // Економічний вісник. – 2009. – №1 – С.19-23.
5. Бондар В.І. Дидактичні та соціально-психологічні аспекти кадрової роботи у спортивних установах / В.І. Бондар, В.В. Засенко. – К.: Освіта, 2011. – 247 с.
6. Бондар В. І. Працівники в контексті кадрового менеджменту: посібник [для вчителів початкових класів] / під ред. В.І.Бондаря, В.В.Засенка. – К.: Поліглот, 2016. – 152 с.
7. Борщевська Л.В. На допомогу керівникам спортивних змагань / Л. В. Борщевська, А.В. Зіброва, І.Б. Іванова. – К.: Український інститут соціальних досліджень, 2017. – 79 с.
8. Гаврилюк І.В. Розвиток персоналу як фактор конкурентоспроможності закладу [Електронний ресурс] / І.В. Гаврилюк. – Режим доступу: <http://archive.nbuv.gov.ua>
9. Гвініашвілі Т.З. Ефективні інструменти мотивації персоналу спортивної галузі [Електронний ресурс] / Т.З. Гвініашвілі, С.О. Павлович // Спорт України. – 2017. – № 31 – Режим доступу: http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/4_gvini_pavlovic.
10. Гокіна Л. Організація кадрового менеджменту на підприємстві /Л. Гокіна // Економічний вісник. – 2007. – № 12. – С. 12-19.

11. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу / О.Я. Гугул // Інноваційна наука. – 2013. – №6 (44). – С. 194-198.
12. Гуревич И. Спортивний кадровий менеджмент – що це? / И. Гуревич. – [Електронний ресурс], 2016 – Режим доступу: http://professional.ru/Soobschestva/sport_menedzhment_sport_managemen
13. Гриньова В.М. Адміністративне управління трудовим потенціалом. Навчальний посібник / В.М. Гриньова, М.М. Новікова, М.М. Салун, О.М. Красносова; [За ред. Докт. Екон. Наук, проф. В.М. Гриньової]. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2014. – 428 с.
14. Дрозач М.І. Розвиток професійного навчання кадрів в сфері фізичної культури і спорту в контексті зарубіжного досвіду / М.І. Дрозач // Наука та інновації. – 2015. – С. 88.
15. Ілюхін Ю. Спортивный менеджмент. Принципы, функции, методы управления [Електронний ресурс] / Ю. Ілюхін. – Режим доступу: <http://zapiski-o-sporte.blogspot.com>
16. Євенко Л.І. Еволюція концепцій управління людськими ресурсами/ Л.І. Євенко // Стратегія розвитку персоналу. Матеріали конференції. – Нижній Новгород. – 2015. – № 11 (13). – С.120 – 124.
17. Єгоршин А.П. Управління персоналом: навч. Для вузів: 3-е вид./ А.П. Єгоршин – Х.: НІМБ, 2011. – 720 с.
18. Елен Р. Кадровий менеджмент. Нове видання / Р. Елен, Д. Даніелс, К. Стаффорд.– Л.: Надія, 2015. – 256 с.
19. Ервін Е. Підготовка кадрів у спортивних закладах України/ Е. Ервін, Д. Кугельмас// Всеукраїнський фонд «Крок за кроком». – 2016. – С. 130-133.
20. Закон України «Про фізичну культуру і спорт» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/3808-12>
21. Залів О. О. Залученість працівників / Офіційний сайт Korn Ferry Hay Group [Електронний ресурс]. – 2018. – Режим доступу: <https://www.haygroup.com/ua/services/index.aspx?id=3066>

22. Збрицька Г.О. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник / Г.О. Збрицька, М.С. Савченко, О.О. Татаревська. – Одеса: Атлант, 2013. – 427 с.
23. Спортивний тайм -менеджмент – переваги в сучасних умовах. / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://faculty6.khai.edu/ru/site/menedzhment-1.html>.
24. Золотов М.И. Менеджмент и экономика физической культуры и спорта / М.И. Золотов, В.В Кузин. – М.: Академия, 2014. – 215 с.
25. Зотова А.М. Интеграция в среду новой организации как метод социальной адаптации/ А.М. Зотова. – К.: Знання, 2007.– 324 с.
26. Кан У.А. Психологічний аспект управління розвитком персоналу у міжнародних спортивних організаціях [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://engagementresearch.wikispaces.com/file/view/Kahn.work.pdf>
27. Капел М. Как создается корпоративная культура в спортивных организациях. [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <https://www.forbes.com/sites/mikekappel/how-to-establish-a-culture-of-employee-engagement>
28. Кібанов А.Я. Управління професіональним розвитком у спорті: посібник для студентів / А.Я. Кібановю – М.: ИНФРА-М, 2017. – 638 с.
29. Кизимович Д.С. Соціально-педагогічна та психологічна допомога працівникам галузі фізичної культури і спорту / Д. Кизимович, І. Ніжаща, Н. Герасимів // Соціальна робота в Україні: теорія і практика. – №3. – 2003. – С.103-109.
30. Кириллов А.В. Технології управління персоналом в сфері фізичної культури і спорту и кон'юнктура / А.В. Кириллов // Соціальна політика и социология. – 2014. – №4 (105). – С. 173-184.
31. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. – К.: КНЕУ, 2016. – 397 с.
32. Колупаєва А.А. Спортивний заклад: особливості організації та управління: навчально-методичний посібник / А.А.Колупаєва, Н.О. Софій, Л.І.Даниленко. – К.: Поліглот, 2015. – 128 с.

33. Кредисов А.И. Менеджмент для керівників. / А.И. Кредисов, Е.Г. Панченко, В.А. Кредисов. – К.: Знання, 2013. – 556 с.
34. Крушельницька О.В. Управление вовлеченностью персонала: факторы успехов и неудач / О. В. Крушельницька // Кадровик. – 2014. – №9. – С 74-84.
35. Ларичева А.В. Методи організації навчання персоналу в умовах вимушеного переміщення основних засобів підприємств / А.В. Ларичева, М.Д. Ведерніков // Інноваційна економіка. – 2016. – №6 (55). – С. 72-77.
36. Літинська В.А. Управління професійним розвитком працівників / В.А. Літинська// Вісник соціально-економічних досліджень. – 2015. – №4. – С. 88-99.
37. Марр Р. Словарь экономических терминов / Р. Марр, А. Флиастер. – М.: Человек и труд, 2000. – 427 с.
38. Маслов Е.В. Управление персоналом: Учебное пособие / Под. Ред. П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 312 с.
39. Меняк А. Менеджмент / А. Меняк // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/0876>.
40. Мінцберг Г. Структура в кулаці: створення ефективної організації / пров. з англ. під ред. Ю. Н. Каптуревського – К.: Освіта, 2014. – С. 512
41. Молл Е.Г. Менеджмент: организационное поведение. / Е.Г. Молл. – З.: Естер, 2017. – 189 с.
42. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія: у 3 т. / С. В. Мочерний.– К.: Академія, 2014. – 240 с.
43. Нижник О. Допомога працівникам в адаптації: Психолог. Бібліотека./ О. Нижник – К.: Главник, 2004. – 340 с.
44. Никифоренко В.Г. О.Е. Вовлечённость персонала организации как высший уровень мотивации / В.Г. Никифоренко, А.Н. Черкасова // Концепт. – 2016. – Т. 11. – С. 231-235.
45. Одегов Ю.Г. Управление персоналом : Учебник для вузов / Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев. – К: Профкорн, 2007. – 878 с.

46. Павленчик Н.Ф. Спортивный менеджмент. Принципы, функции, методы управления / Н.Ф Павленчик. // Экономика. Управління. Інновації. – № 4 (19). – С. 24-31. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ornatus.ru/rgratis/C/2237>.
47. Переверзин И.И. Менеджмент спортивной организации. / И.И. Переверзин – М: Физкультура и спорт, 2016. – 434 с.
48. Петраченко Д. Мотивація і стимулювання праці персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства / Д. Петраченко // Схід. – 2009. – № 9 (100). – С. 23-27.
49. Румянцев В. Экономическая Энциклопедия. Политическая экономия / В. Румянцев. – М.: Маэстро, 2008. – 458 с.
50. Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник / Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська. – Одеса: Атлант, 2013. – 427 с.
51. Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента: монография / Ф. Тейлор. – К.: Освіта. – 222 с.
52. Токіна Л. Організація кадрового менеджменту в галузях спорту./ Л. Токіна. – 2007. – 128 с.
53. Савіна Г.Г. Соціальні аспекти забезпечення ефективності менеджменту організації / Г.Г. Савіна, Є.І. Бочкарева, А.М. Щербина // Вісник Хмельницького національного університету. – 2014. – № 5. – Т. 2. – С. 82-93.
54. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. / В.А.Савченко. – К: КНЕУ, 2015. – 351 с.
55. Сайт Національного Олімпійського Комітету <http://noc-ukr.org/>
56. Стельмашенко О.В. Оцінка розвитку професійної роботи персоналу спортивного закладу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Tiru/2012_33/Stelmash.pdf
57. Ступак О.О. Управління персоналом: Учеб. Для вузів / О.О. Ступак, Т. Ю. Базарова – М.: ЮНИТИ, 2016. – 560 с.

58. Турчинов А.І. Управління персоналом. / А. І. Турчинов. – К.: Знання, 2015. – 488 с.
59. Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. / Ф.І. Хміль. – К.: Академвидав, 2016. – 488 с.
60. Ципкин Ю.А. Управління персоналом спортивної організації/ Ю.А. Ципкін. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 590 с.
61. Чуланова О. Л. Вовлеченность персонала организации: основные подходы, базовые принципы, практика использования в работе с персоналом / О. Л. Чуланова, О. И. Припасаева // Наукоеведение. – 2016. – №8. – С. 34-40. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://naukovedenie.ru/PDF/127EVN216.pdf>
62. Шапіро С.А. Мотивація і стимулювання персоналу / С.А. Шапіро. – Л.: ГроссМедіа, 2015. – 224 с.
63. Шендеровський К. Соціальна робота та методи до удосконалення діяльності працівника./ К. Шендеровський. – К.: Главник, 2016. – 340 с.
64. Щекін Г. В. Оцінювання залученості персоналу: значення, вимоги та практичні рекомендації [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/2010/22607/3/259-266.pdf>.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Трактування поняття «управління персоналом» у фізкультурно-спортивній організації

| № з/п | Автор | Визначення поняття |
|-------|-----------------------|--|
| 1. | Щекин Г.В. | це процес забезпечення співробітництва між усіма членами трудового колективу фізкультурно-спортивної організації для досягнення поставленої мети, за допомогою елементів навчання, мотивації та інформування працівників. |
| 2. | Крушельницька О.В. | це цілеспрямована діяльність керівного складу організації, спрямована на визначення і моделювання концепцій, стратегій кадрової політики і методів управління професійною діяльністю персоналу. |
| 3. | Гриньова В.М. | це комплекс всіх організаційно-економічних заходів фізкультурно-спортивної організації у сфері навчання персоналу, його перепідготовки і перекваліфікації. |
| 4. | Одегов Ю.Г. | люди розглядаються як конкурентна цінність організації, яку потрібно розвивати, мотивувати та використовувати разом із іншими ресурсами, з метою досягнення його стратегічних цілей. |
| 5. | Маслов Е.В. | це цілеспрямована дія на персонал – носія здатності до праці, з метою отримання максимального результату від його діяльності, гуманізації здійснюваних у закладі заходів наукового та технічного прогресу. |
| 6. | Мінцберг Г. | це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоздатність фізкультурно-спортивної організації. |
| 7. | Марр Р. Фліастер А | це сфера діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби організації у персоналі, залучення працівників, організація їх діяльності, розвиток, контролінг персоналу, а також структурування робіт, політика мотивації і стимулювання, соціальних послуг, управління витратами на персонал тощо. |

* Джерело: складено автором на основі [64,34,13,45,38,40,47].

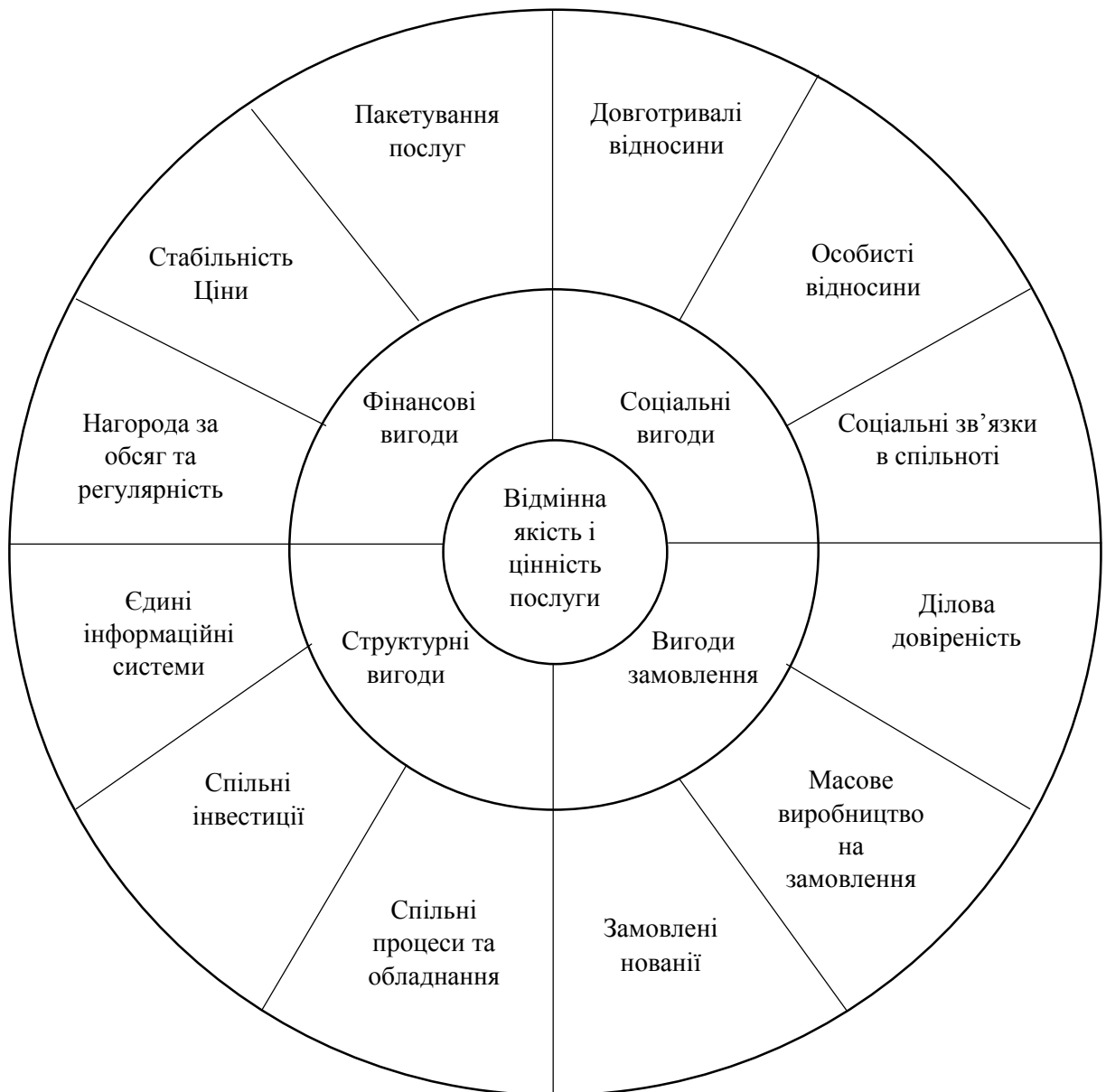
ДОДАТОК Б

Трактування поняття «управління розвитком персоналу» у фізкультурно-спортивній організації

| № з/п | Автор | Визначення поняття |
|-------|----------------------|---|
| 1. | Петраченко Д. | це цілеспрямована система інформаційних, освітніх та прив'язаних до конкретних робочих місць елементів, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників фізкультурно-спортивної організації, відповідно до завдань розвитку установи і потенціалу та нахилів співробітників. |
| 2. | Марра Р. Шмідт Г. | це навчання і підвищення кваліфікації персоналу. |
| 3. | Никифоренко В.Г. | це сукупність заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації працівників. |
| 4. | Гриньова В.М. | це комплекс заходів, що сприяють повному розкриттю особистого потенціалу педагогів і зростання їхньої здатності робити значний внесок у розвиток фізичної культури і спорту. |
| 5. | Кібанов А.Я. | це комплекс організаційно-економічних заходів процесу управління персоналом у сфері навчання, його перепідготовки і підвищення кваліфікації. |
| 6. | Хміль Ф.І. | це постійно повторюваний процес, що веде до досягнення таких показників рівня кваліфікації працівників, які відповідають стратегії розвитку фізкультурно-спортивної організації. |
| 7. | Маслов В.М. | це сукупність заходів, спрямованих на розвиток людського потенціалу. |

**Джерело: складено автором на основі [48, 37, 44, 13, 28, 59, 38].*

Умови якісного обслуговування при організації ефективної роботи персоналу
фізкультурно-спортивної організації



**Джерело: складено автором на основі [14, 25].*

ДОДАТОК Г

Методи оцінювання якості системи управління розвитку персоналу у
Національному олімпійському комітеті

| Метод | Характеристика методу | Результат |
|--------------------------|---|---|
| Біографічний | Аналіз якості роботи персоналу, особистих заяв, автобіографій і характеристик, документів про освіту | висновки про працівника, його рівень освіти, кар'єру, особливості характеру |
| Інтерв'ю (співбесіда) | Бесіда з працівником в контексті «запитання – відповідь» за раніше складеною або довільною схемою для додаткових даних про працівника | опитування з відповідями |
| Анкетування | Опитування працівника за допомогою спеціальної анкети для самооцінки власних якостей та їх наступного аналізу | Анкета «Вакансія у публічному управлінні» |
| Соціологічне опитування | Анкетне оцінювання працівників різних категорій, які добре знають оцінювану людину (керівники, колеги, підлеглі) та побудова діаграми якостей особистості | Анкета соціологічної оцінки, діаграма якостей |
| Спостереження | Спостереження за конкретним працівником у неформальній обстановці (на відпочинку, у побуті) і в робочій обстановці за допомогою моментних спостережень, фотографій робочого дня | Звіт про спостереження |
| Тестування | аналіз професійних знань і вмінь працівника, здібностей, мотивів, психологічних якостей за допомогою спеціальних тестів з наступною їх розшифровкою | Психологічний портрет оцінюваного працівника |
| Експертна оцінка | створення експертної групи, визначення сукупності якостей і одержання експертних оцінок ідеального чи реального працівника | Модель робочого місця |
| Критичний інцидент | створення критичної ситуації і спостереження за поведінкою працівника в процесі її вирішення | Звіт про інцидент і поведінку людини |

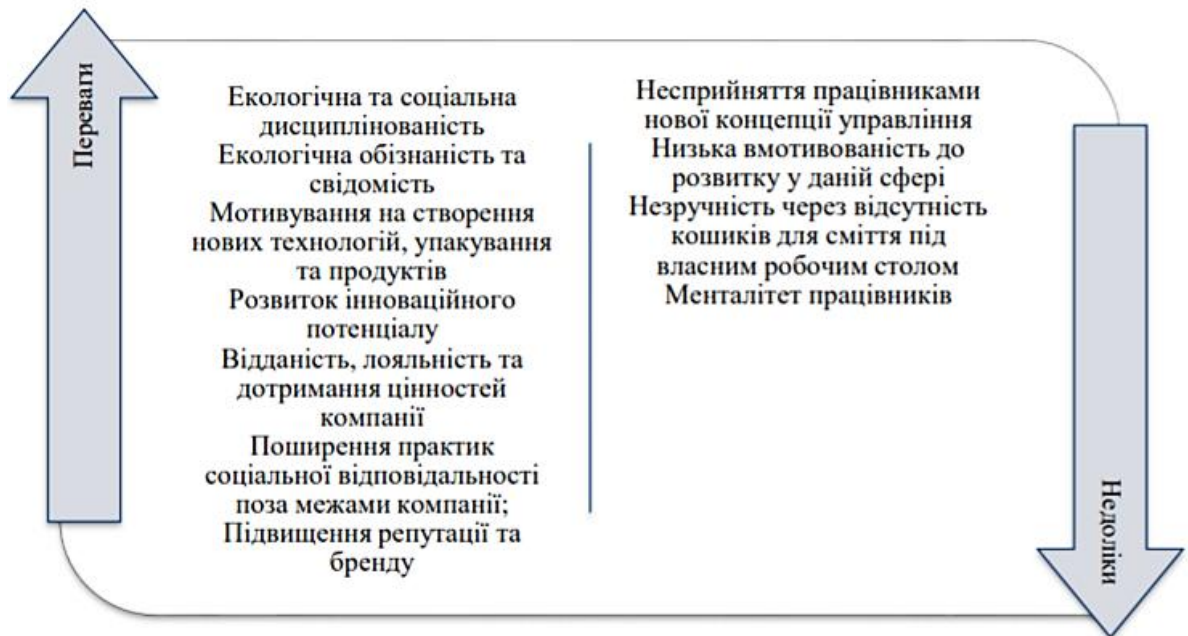
Продовження Додатку Г

| | | |
|---|---|--|
| Ділова гра | проведення організаційно – діяльнісної гри, аналіз знань і вмінь, розмежування гравців за їх ролями («генератор ідей», «лідер», «критик», «експерт», «діловод», «спостерігач» тощо), оцінка здатності працювати в колективі | Звіт про групу. Оцінка гравців та їх ролей |
| Аналіз конкретних ситуацій | пропонування працівнику вирішити конкретну ситуацію, яка виникла в ході діяльності в навчально – виховному процесі із завданням проаналізувати і підготувати рекомендації щодо її вирішення у формі доповіді | Доповідь, альтернативні варіанти вирішення ситуації |
| Ранжування | Порівняння оцінюваних працівників між собою і розташування за обраними категоріями у порядку зменшення чи зростання рангів (місць у групі) | Ранжований список працівників |
| Програмований контроль | Оцінка професійних знань і вмінь працівника, інтелектуальних здібностей, досвіду і працездатності за допомогою контрольних запитань | Карта програмованого контролю, оцінка знань, вмінь |
| Іспит (залік, захист бізнес – плану) | аналіз професійних знань і вмінь, що передбачає попередню підготовку оцінюваного з певної дисципліни (з кола проблем), і подальший виступ його перед екзаменаційною комісією | Екзаменаційний листок з оцінками, бізнес-план |
| звіт (виступ) | Письмовий чи усний звіт, виступ керівника чи конкретного працівника перед трудовим колективом з аналізом виконання плану робіт й особистих зобов'язань | Письмовий звіт |
| Комплексна оцінка праці | аналіз показників якості, продуктивності праці, порівняння їх з попереднім періодом чи нормативом за допомогою вагових коефіцієнтів | Таблиця оцінки праці |
| Атестація персоналу публічного управління | Комплексний метод оцінки якості професійної діяльності персоналу, що використовує вищезазначені методи для визначення атестаційною комісією відповідності кандидата вакантній посаді чи посаді, яку він обіймає. | Анкета «Атестація», протокол атестаційної комісії, наказ |

**Джерело: складено на основі [12, 27]*

ДОДАТОК Д

Переваги та недоліки рекомендованих заходів НОК щодо соціально-орієнтованих пріоритетів в системі управління розвитком персоналу



**Джерело: складено автором*