

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ І СПОРТУ  
УКРАЇНИ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ЕКОНОМІКИ СПОРТУ

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

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

на тему : **«ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
ПЕРСОНАЛОМ У ФІТНЕС КЛУБАХ»**

здобувача вищої освіти  
другого (магістерського рівня)  
Ліфера Олександра Миколайовича

Науковий керівник: Вареник О.М.,  
кандидат наук з фізичного виховання  
та спорту, доцент

Рецензент: Кормільцев В.В., кандидат  
наук з фізичного виховання та спорту,  
доцент

Рекомендовано до захисту на  
засіданні кафедри (протокол № 3 від  
16 листопада 2021р.)

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

---

(підпис)

**Київ-2021**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП .....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ .....</b>	<b>6</b>
1.1. Характеристика діяльності по управлінню персоналом фітнес клубу ..	6
1.2. Поняття мотивації праці і її значення для управління персоналом .....	15
1.3. Система управління персоналом фітнес клубу .....	28
<b>Висновки до розділу 1 .....</b>	<b>36</b>
<b>РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ .....</b>	<b>38</b>
2.1. Методи дослідження .....	38
2.2. Організація дослідження .....	40
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ФІТНЕС КЛУБУ «SPARTAKUS» .....</b>	<b>42</b>
4.1. Загальні проблеми управління персоналом у сфері фізичної культури і спорту та у фітнес-індустрії .....	42
4.2. Шляхи підвищення ефективності кадрової політики сучасних фізкультурно-спортивних організацій .....	.. 48
<b>Висновки до розділу 3 .....</b>	<b>54</b>
<b>ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ .....</b>	<b>56</b>
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>59</b>
<b>СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ .....</b>	<b>61</b>
<b>ДОДАТКИ .....</b>	<b>67</b>

## ВСТУП

Однією з найважливіших проблем на сучасному етапі розвитку економіки більшості країн світу є проблема в області роботи з персоналом. При всьому різноманітті існуючих підходів до цієї проблеми в різних промислово розвинутих країнах основними найбільш загальними тенденціями є наступні: формалізація методів і процедур добору кадрів, розробка наукових критеріїв їхньої оцінки, науковий підхід до аналізу потреб в управлінському персоналі, висування молодих і перспективних працівників, підвищення обґрунтованості кадрових рішень і розширення їхньої гласності, системне ув'язування господарських і державних рішень з основними елементами кадрової політики.

Результати діяльності багатьох фізкультурно-спортивних організацій і накопичений досвід їхньої роботи з кадрами показують, що формування колективів, забезпечення високої якості кадрового потенціалу є вирішальними факторами ефективності роботи і конкурентоздатності організації. Проблеми в області управління персоналом і повсякденною роботою з кадрами, по оцінці фахівців, у найближчій перспективі будуть постійно знаходитися в центрі уваги керівництва. У майбутньому з розвитком науково-технічного прогресу зміст і умови праці набудуть більшого значення, чим матеріальна зацікавленість.

Впровадження досягнень науково-технічного прогресу в більшості випадків визначається якістю робочої сили і приводить до глибоких змін у трудовій діяльності людини. Скасовуються старі і створюються нові робочі місця, що викликає структурні зрушення на ринку праці. З одного боку, створюються передумови збереження визначеного числа безробітних, з іншого боку, перманентно виявляється недолік у кваліфікованих кадрах, що відповідають вимогам використання нових технологій.

**Актуальність теми магістерської роботи** пояснюється тим, що для забезпечення ефективної роботи персоналу необхідне створення атмосфери

конструктивного співробітництва, при якому кожен співробітник колективу зацікавлений у найбільш ефективній реалізації своїх здібностей. Створення такої соціально-психологічної атмосфери є найбільш складною задачею управління персоналом. Вона вирішується на основі розробки системи мотивації, оцінки результатів праці, вибору стилю управління відповідної конкретної ситуації.

Мотивація співробітників займає одне з центральних місць в управлінні персоналом, оскільки вона виступає безпосередньою причиною їхнього поведіння. Орієнтація працівників на досягнення цілей організації власне кажучи є головною задачею управління персоналом. Внаслідок зміни змісту праці в умовах науково-технічного прогресу, широкій автоматизації й інформатизації процесів, у результаті підвищення рівня конкуренції і соціальних норм співробітників значення мотивації в управлінні персоналом ще більш зросло, ускладнився зміст цього роду управлінської діяльності. Таким чином, питання управління персоналом в організації в сучасних умовах господарювання є найбільш актуальними.

**Метою магістерської роботи** є виявити сучасні особливості управління персоналом фізкультурно-спортивної організації та розробити концепцію управління персоналом в сучасних економічних умовах.

У відповідності до поставленої мети були поставлені і виконані наступні **завдання**:

- характеристика діяльності по управлінню персоналом фізкультурно-спортивної організації та визначення ролі мотивації праці в організації та її значення для управління персоналом;
- визначення особливостей системи управління фітнес клубу «Spartakus»;
- проаналізувати наявність та використання персоналу фізкультурно-спортивної організації;
- запропонувати заходи щодо удосконалення управління персоналом фітнес клубу «Spartakus».

**Об'єктом магістерської роботи** є діяльність з управління персоналом фітнес клубу.

**Предметом магістерської роботи** є теоретична та практична реалізація процесу управління персоналом фізкультурно-спортивних організацій.

**Методи дослідження.** При проведенні досліджень та написанні магістерської роботи були використані такі методи:

1. Системний підхід.
2. Соціологічне опитування та методи математичної статистики.
3. Метод якісного і кількісного аналізу.
4. Метод порівняння.
5. Структурно-функціональний метод.

**Наукова новизна роботи** полягає у тому, що було доведено необхідність тісного зв'язку планування персоналу зі стратегією розвитку фітнес клубу «Spartakus».

Доведено, що управління персоналом базується на наступних вихідних положеннях: кількісна оцінка витрат на роботу з персоналом і їхнього впливу на показники діяльності фітнес клубу; визначення необхідного пакету завдань для ефективної роботи на ринку фізкультурно-спортивних послуг.

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

Матеріали роботи у теоретичній своїй частині базуються, перш за все, на наукових працях, монографіях вітчизняних та зарубіжних науковців, періодичних виданнях, що висвітлюють теоретичні та практичні аспекти регулювання управління праці у фізкультурно-спортивних організаціях, на матеріалах спеціалізованих та офіційних періодичних видань, нормативно-правових актах.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

#### **1.1. Характеристика діяльності по управлінню персоналом фітнес клубу**

Основною задачею управління людськими ресурсами є найбільш ефективне використання здібностей співробітників відповідно до мети фізкультурно-спортивної організації і суспільства. При цьому повинне бути забезпечене збереження здоров'я кожної людини і установлені відносини конструктивного співробітництва між співробітниками колективу і різних соціальних груп.

Управління людськими ресурсами фізкультурно-спортивної організації включає комплекс взаємозалежних видів діяльності: визначення потреби в працівниках, менеджерах, тренерах різної кваліфікації, виходячи зі стратегії діяльності організації; аналіз ринку праці і управління зайнятістю; добір і адаптація персоналу; планування кар'єри співробітників, їх професійний і адміністративний рост; забезпечення раціональних умов праці, у тому числі сприятливої для кожної людини соціально-психологічної атмосфери; організація робочих процесів, аналіз витрат і результатів праці, встановлення оптимальних співвідношень між кількістю спортсменів і чисельністю персоналу різних груп; управління продуктивністю праці; розробка систем мотивації ефективної діяльності; обґрунтування структури доходів, ступеня їхньої диференціації, проектування систем оплати праці; організація винахідницької і раціоналізаторської діяльності; участь у проведенні тарифних переговорів між представниками роботодавців і найманими працівниками; розробка і здійснення соціальної політики; профілактика і ліквідація конфліктів [19].

Обсяг робіт з кожної з цих функцій залежить від розмірів фізкультурно-спортивної організації, характеристик діяльності, ситуації на ринку праці,

кваліфікації персоналу, ступеня автоматизації роботи, соціально-психологічної обстановки у фізкультурно-спортивній організації і за її межами.

Схема взаємозв'язків основних функцій управління персоналом представлена на рисунку 1.1.[35]

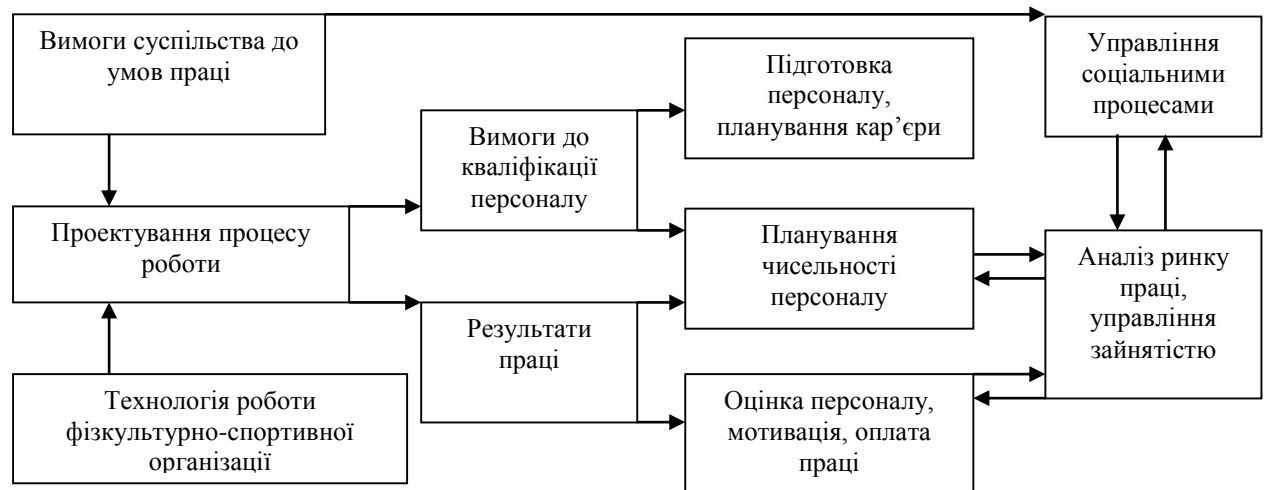


Рис. 1.1. Взаємозв'язок функцій управління персоналом

Як видно з рисунку, чисельність персоналу, його кваліфікація, витрати на оплату праці визначаються насамперед проектом процесу роботи, що у свою чергу повинний відповідати технології роботи фізкультурно-спортивної організації і вимогам суспільства до умов праці.

В Україні більше половини співробітників служб управління персоналом займаються нормуванням і оплатою праці. У системах управління людськими ресурсами США більше всього співробітників зайнято відбором, адаптацією й оцінкою персоналу. При цьому на відбір одного менеджера вищого рівня затрачається 32 тис. доларів, бухгалтера - 10 тис. доларів, інженера - 8 тис. доларів, секретарям - 2 тис. доларів. Чисельність служб управління персоналом залежить від галузі господарства і розмірів організації.

При заданій технології необхідна організації чисельність персоналу визначається програмою роботи організації нормами витрат робочого часу і встановленою тривалістю робочого року:[12]

$$L = \frac{\sum_k P_k H_k}{F}, \quad (1.1.)$$

де  $L$  - норма чисельності персоналу даної групи (професії, рівня кваліфікації);  $P_k$  - плановий річний обсяг роботи  $k$ -го виду;  $H_k$  - норма витрат робочого часу персоналу даної групи  $k$ -го виду;  $F$  - річний фонд часу одного співробітника даної групи.

Чисельність персоналу, встановлена по формулі коректується виходячи із ситуації на ринку праці, тобто відповідно до співвідношення попиту та пропозиції по розходженні групам персоналу. Ринок праці впливає також на величину заробітної плати, чим більше попит на працю визначеного виду, тим за інших рівних умов вище ставки оплати праці. Об'єктивною основою для визначенні умов заробітної плати є два головних фактори: складність праці і її умови [56].

Чим складніше виконувана робота, тим більше часу необхідно для відповідного навчання. Тому як правило, заробітна плата працівника росте в міру росту кваліфікації. Рівень заробітку істотно залежить і від умов праці: чим вони важкіші, тим більше витрати на відтворення, оплата праці залежить також від характер взаємин соціальних груп, перш за все роботодавців і найманих працівників. Практично величина заробітної плати в умовах соціальної ринкової економіки формується в результаті тарифних угод між представниками роботодавців та найманими робітниками, а іноді і держави [53].

Вигляд сучасного керівника визначають представлення про працю і системи мотивації, що впливають з них, і відносини співробітників до праці. Усе більш важливими стають підготовка і безперервне навчання персоналу. Особливо зростає актуальність підготовки управлінських кадрів усіх рівнів. Фізкультурно-спортивної організації зуміють вижити у жорсткій конкурентній боротьбі, якщо їхній керівний персонал зможе правильно і вчасно оцінювати навколишній світ і тенденції суспільного розвитку.



Успішне управління кадрами насамперед залишається на систематичному обліку й аналізі впливу навколишнього світу, адаптації до зовнішніх впливів.

Відбуваються розширення і поглиблення функцій управління персоналом всіх категорій. Основного значення набувають питання управління персоналом та удосконалення існуючої системи. У процесах управління персоналом є необхідність організації мислення і дій працівників з урахуванням потреб партнерів по ринку нова політика в даний час цілком сполучає з концепцією розвитку фізкультурно-спортивної організації. Ця політика орієнтації на тенденції і плани розвитку фізкультурно-спортивної організації і покликана враховувати: завчасне страхування; формування незалежності організації; отримання відповідних дивідендів; безперервний необхідний ріст фізкультурно-спортивної організації; фінансування росту; збереження фінансової рівноваги; закріплення досягнутого рівня. [72]

У рамках загальної концепції розвитку фізкультурно-спортивної організації виділяють її найважливіші частини: організаційна концепція, пов'язана з інформацією про споживачів, стан ринку, тенденціях його розвитку; фінансово-економічна концепція, що враховує основні аспекти грошових ресурсів; соціальна концепція, пов'язана з розвитком і задоволенням потреб людини. Сфера кадрової політики охоплює основні аспекти фізкультурно-спортивної організації.

Кадрова політика за останні роки зазнала серйозних змін. Дефіцит кваліфікованих працівників, здатних працювати в нових умовах, обумовив відмовлення від розуміння роботи з кадрами як тільки адміністративної роботи. Виникла необхідність більш широкого обліку мотиваційних процесів. Складається комплексне розуміння кадрової політики як єдності наступних мір: забезпечення всіх ділянок процесу необхідними кадрами; створення мотивації працівника на високопродуктивну працю.[64]

Кадровою політикою починають займатися всі рівні управління фізкультурно-спортивної організації: її вище керівництво, начальники

підрозділів, кадрова служба. Велике значення в реалізації кадрової політики мають умови, загальні положення трудового законодавства включають конституційні положення про свободі особи, гарантії власності, волі коаліцій мимовільні дії підприємця стосовно робітника, у тому числі й у частині звільнення. Прийом співробітників є компетенцією фірм і компаній.

Аналізуючи тенденції роботи з персоналом у найближчому можна побачити, що у виконанні функцій управління усе більшого значення набувають стратегічне, однак зберігаються і класичні традиційні роботи з кадрами, такі, як планування в області кадрів, залучення робочої сили, підвищення кваліфікації, адміністрування кадрів. [19]

До стратегічних факторів успіху відносяться, наприклад: аналіз ринку через орієнтацію на сферу діяльності на запити клієнтів; обслуговування з застосуванням відповідних засобів; висока якість послуг; знання досягнень науково-технічного прогресу і новітніх технологій; почуття економічної відповідальності; дотримання економічної рівноваги; кваліфікований кадровий потенціал; легко пристосовані і гнучкі організаційні структури.

З урахуванням основних положенні всіх складових частин концепції фізкультурно-спортивної організації визначаються власні цілі кадрової політики, що включають:

1. Цілі, пов'язані з відносинами фізкультурно-спортивної організації з навколишнім світом (ринок праці, охорона навколишнього середовища, взаємодія з державною і місцевою владою, профспілками і т.п.).

2. Цілі, реалізація яких спрямована на поліпшення відносин фізкультурно-спортивної організації зі своїми співробітниками (участь їх у управлінні, удосконалювання стилю керівництва, поглиблення професійних знань, рішення соціальних питань і т.п.) [34].

Економічні цілі припускають максимізацію прибутку і мінімізацію витрат. У системах з ринковою економікою вони служать фінансовим інтересам власників фізкультурно-спортивної організації або вже майже що не відрізняється від цих інтересів індивідуальним цілям "уповноважених"

(менеджерів), яким власники доручили управляти фізкультурно-спортивною організацією. Якщо власники є, наприклад, юридичні особи, держава, громади або якщо фізкультурно-спортивні організації являють собою комунальну власність, то вони, переслідуючи економічні цілі, можуть прагнути і до максимально можливого задоволення потреб населення. З погляду інтересів усього суспільства неухильне проходження економічним цілям окремої фізкультурно-спортивної організації може відповідати соціальному цілям суспільства. [27]

Під соціальними цілями варто також розуміти очікування, потреби, інтереси і вимоги співробітників стосовно організації або ж ті цілі, реалізації яких співробітники надають великого значення. Задоволення соціальних цілей виражається індивідуально в задоволеності роботою, обумовленої принциповим поліпшенням матеріальних і нематеріальних умов праці.

Варто прагнути до внутрівиробничого вирівнювання інтересів різних груп співробітників. При цьому соціальні цілі переслідуються принципово на всіх ступенях ієрархічної структури фізкультурно-спортивної організації, хоча і з різним ступенем впливу на загальне поліпшення умов праці переважної більшості співробітників.

Особливого значення набуває участь персоналу в управлінні справами фірм і фізкультурно-спортивних організацій на зовнішньому і внутрішньому ринках. Система допускає рівне представництво працівників і власників акцій у наглядацькій раді, установа посади нейтрального члена наглядацькій раді наявність посади робочого директора.

Задачі управління персоналом у відомій мірі встановлюються на оперативні області, тому що мова йде про реалізації визначеної кадрової політики особливо важлива допомога керівним кадрам різних рівнів при виконанні ними функції по управлінню фізкультурно-спортивною організацією і його структурних одиниць. [15]

Таким чином, соціально-економічна основа кадрового менеджера орієнтованого на майбутнє, передбачає здійснення ряду наступному заході:

безперервне послідовне планування; порівняння існуючої і перспективних вимог до вакантних посад і кадрового складу; професійний кадровий маркетинг в університетах і інших вищих навчальних закладах; кількісне і якісне планування посад персоналу; структурування і планування витрат на персонал; введення в спеціальність; підвищення кваліфікації, у рамках якого поряд з актуалізацією професійних знань передбачається продовження методичного і соціального навчання; стабільні структури окладів; гнучка система нарахування надбавок.

В області організації персоналу: розподіл обов'язків між центральними і периферійними структурними підрозділами, обумовлений виробничою необхідністю; визначення рівнів управління. [9] Посилення ролі і стратегічної функції в області управління персоналом змінюються роль і місце управління кадрової служби фізкультурно-спортивної організації. Її керівник стає одним з основних керівників фізкультурно-спортивної організації. Він підсилює здатність до впровадження інновації і поліпшує ефективність управління, сприяє підвищенню здатності до виживання в умовах жорсткої конкурентної боротьби. Останнє особливо важливо, оскільки в забезпеченні конкурентноздатності, по оцінках фахівців, 40% займають опитування організаційної і соціальної структури. [30]

Швидке реагування на бажання споживача і дії конкурентів, як і на все навколишнє середовище, залежить від компетенції управлінських і керівних кадрів, методів і стилю їхньої роботи. Правильний підбор, розміщення й удосконалення знань управлінських і керівних кадрів визначають успіх справи.

Кадровій службі в даний час усе більше приходиться приділяти уваги тенденціям розвитку нових технологій і їх вимог до випереджальної підготовки. Компетентність в області технології також займає 40% у загальній структурі факторів конкуренції. Тут враховується і якість послуг і терміни, і ступінь використання інформаційних технологій.[72]

У такий же спосіб оцінюється роль кадрів у прийнятті рішень

стратегічних питань управління. Важливо враховувати, якою мірою керівні кадри здатні адаптуватися до економічної ситуації на зовнішньому ринку так і усередині фізкультурно-спортивної організації.

Основну роль при цьому відіграють фактори навчання, досвіду і управління. В умовах жорсткої конкурентної боротьби і під тиском науково-технічного розвитку потрібні у великій кількості універсально підготовлені керівники високої кваліфікації сфери економіки та менеджменту, бо спортивний або фізкультурний вузькоспеціалізований керівник сьогодні вже неспроможний ефектно управляти людьми і домагатися істотних успіхів. [31]

Зміна підходів до оцінки місця і значення кадрової служби у сучасній фізкультурно-спортивній організації обумовлює необхідність переосмислення її основних якостей керівника кадрової служби: він повинний бути пунктуальним і методичним, динамічним і наполегливим, переконливим, справедливим, скромним, строгим, доступним, з багатогранним розвитком, здатним до міркування, дипломатом, психологом, добрим порадиником, гуманістом, мати інтуїцію. Він повинен уміти слухати і вселяти довіру.

Відбуваються істотні зміни у функціях керівника кадрової служби, що включають таке поняття як консультування з питань розвитку фізкультурно-спортивної організації нових тенденцій кадрової політики, орієнтованої на майбутнє. Ця теза підсилюється ще і тим, що зростає складність діяльності яка приводить до реального виснаження робочої сили - відставання знань людини від сучасних вимог, що постійно підвищуються в умовах науково-технічного розвитку.[42]

Теоретики управління часто підкреслюють значення розвитку науки, приділяючи при цьому все більша увага проблемі використання людьми своїх знань. Наполегливо висувається ідея про те, що в сучасному процесі найбільшу цінність представляють не стіни і обладнання організації, а „нематеріальні” елементи: творчий потенціал персоналу і методи

управління.

Професійними задачами керівника кадрової служби вважаються: розвиток персоналу, планування штатного розкладу, відбір кадрів і їхня адаптація, організація оплати праці, розміщення і навчання кадрів, консультування керівників підрозділів по кадрових питаннях.

Високі вимоги пред'являються і до референтів служб персоналу. Вони займаються заходами щодо підбора, розміщенню і навчанню кадрів. Для цього вони повинні мати різнобічну підготовку у тому числі і по комерційних питаннях.

Підвищення ролі кадрових служб продиктовано основними об'єктивними обставинами:

1. Сьогодні істотно змінилися умови, кадрова служба розвивається. Ці зміни пов'язані з переходом стійкого в часі дефіциту трудових ресурсів до їхнього надлишку. Головними резервами стають краще використання кадрів, оптимальний їхній розподіл по робочих місцям, зростання навантаження на кожного співробітника колективу. Скорочення чисельності персоналу.

2. Зменшення чисельності працівників повинне бути компенсовано більшою інтенсивністю праці, а значить більш високою кваліфікацією працівника. У зв'язку з цим настає відповідальність кадрових служб у виборі напрямку кваліфікаційного росту працівників, у підвищенні ефективності форм навчання і стимулювання їхньої праці.

3. Реалізація перебудови кадрової політики фізкультурно-спортивної організації спричиняє розширення функціональних обов'язків працівників кадрових служб, підвищення їхньої самостійності в рішенні кадрових проблем. [35]

Нині кадрові служби не відповідають уже новим вимогам кадрової політики. Їхня діяльність обмежується в основному рішенням питань прийому і звільнення працівників, оформлення кадрової документації. Відсутній у фізкультурно-спортивної організації єдиної системи роботи з

кадрами, насамперед і система науково–обґрунтованого вивчення здібностей і схильностей, професійного і посадового просування працівників відповідно до їх ділових і особистих якостей. Структура кадрових служб, якісний склад і рівень оплати праці їхніх працівників не відповідають задачам реалізації активної кадрової політики.

## **1.2. Поняття мотивації праці і її значення для управління персоналом**

Мотивація співробітників займає одне з центральних місць у управлінні персоналом, оскільки вона виступає безпосередньою причиною їхнього поведіння. Орієнтація працівників на досягнення цілей організації власне кажучи є головною задачею управління персоналом. Унаслідок зміни змісту праці в умовах науково-технічного прогресу, широкій автоматизації й інформатизації, у результаті підвищення рівня розвитку і соціальних очікувань співробітників значення мотивації в управлінні персоналом ще більш зросло, ускладнився зміст цього роду управлінської діяльності. Сьогодні, для ефективної діяльності організації потрібні відповідальні й ініціативні працівники, високо організовані і прагнучі до трудової самореалізації особистості. Забезпечити ці якості працівника неможливо за допомогою традиційних форм матеріального стимулювання і строгого зовнішнього контролю, зарплати і покарань. Тільки ті люди, що усвідомлюють зміст своєї діяльності, і прагнуть до досягнення цілей організації, можуть розраховувати на одержання високих результатів. Формування таких працівників – задача мотиваційного менеджменту. Що ж являє собою мотивація, і як вона впливає на організаційне поведіння?[71]

Мотивація – це процес спонукання людини до визначеної діяльності за допомогою внутріособистих і зовнішніх факторів. Існують різні способи мотивації, з яких наведемо наступні: нормативна мотивація – спонукання людини до визначеного поведіння за допомогою ідейно-психологічного

впливу: переконання, інформування, психологічного впливу і т.п.; примусова мотивація, що ґрунтується на використанні влади і погрози погіршення задоволення потреб працівника у випадку невиконання ним відповідних вимог; стимулювання – вплив не безпосередній на особистість, а на зовнішні обставини за допомогою благ – стимулів, що спонукують працівника до визначеного поведження. [46].

Перші два способи мотивації є прямими, тому що припускають безпосередній вплив на людину, третій спосіб – стимулювання – непрямий, оскільки в його основі лежить вплив зовнішніх факторів – стимулів. [56] Центральне місце в теорії мотивації займає поняття ”мотив”. Мотив – це переважно усвідомлене внутрішнє спонукання особистості до визначеного поведження, спрямованому на задоволення нею тих або інших потреб.[71] Нерідко мотиви визначають і як спочатку не актуалізовану готовність людини до визначеного поведження. Актуалізація мотиву означає перетворення його в головний імпульс психологічної активності, що детермінує поведження. Якої ж сторони поведження людини розкриваються в понятті мотиву?

Мотив характеризує, насамперед, волюву сторону поведження, тобто він нерозривно пов’язаний з волею людини. Можна сказати, що мотив – це імпульс і причина людської активності. Він являє собою переважно усвідомлене спонукання. Незважаючи на те що багато мотивів зароджуються в підсвідомості, проте, вони стають рушійною силою, детермінантою поведження, лише, будучи в більшому або меншому ступені усвідомлені. Мотив породжується визначеною потребою, що виступає кінцевою причиною людських дій. Він – феномен психології, суб’єктивної реальності, тобто свідомості і підсвідомості. Хоча мотив виражає готовність до дії, спонукає до нього, він може і не перерости в дію або поведження, у цьому випадку має місце боротьба мотивів, у якій перемагає й актуалізується найбільш сильний з них.[70]



Мотиви існують у системній взаємодії з іншими психологічними явищами, утворити складний механізм мотивації. Він містить у собі потреба, бажання досягти, стимули, установки, оцінки і т.д. (рис. 1.2.). [58]

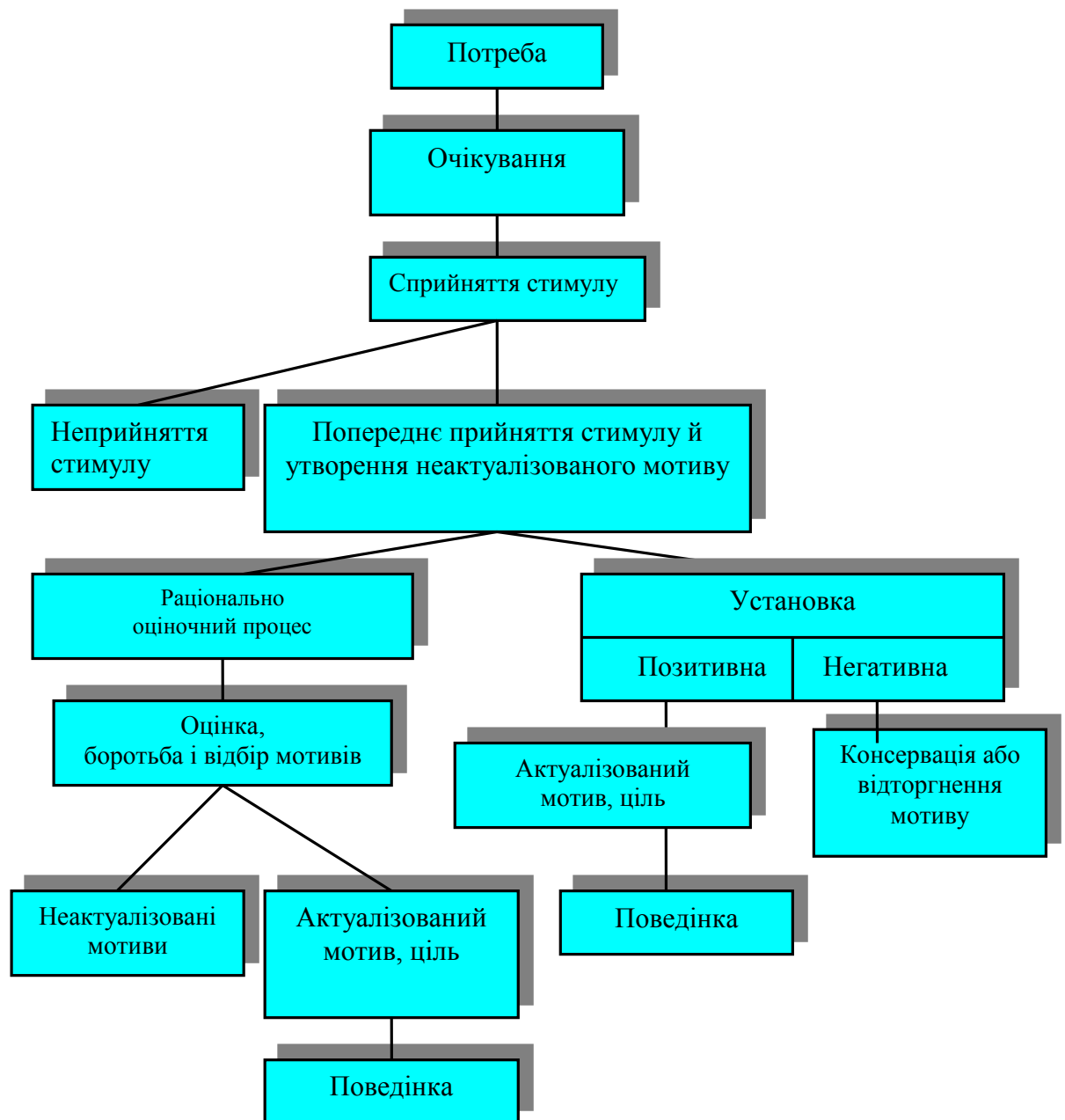


Рис 1.2. Механізм мотивації[32]

Вихідною ланкою, першим “полюсом” механізму є потреба, що виражає нестаток, необхідність для людини визначених благ, предметів або форм поведіння. Потреби можуть бути як уродженими, так і придбаними в процесі життя і виховання.

Реальними, що співвідносяться із середовищем формами прояву потреби виступають бажання досягти і очікування. Вони є як би наступним після потреби ланкою механізму мотивації. Бажання досягти являють собою звичний, що детермінує поведження людини рівень задоволення потреби. На базі однієї і тієї ж потреби можуть сформуватися різні бажання і очікування. Так, в однієї людини первинна потреба в харчуванні може бути задоволена за допомогою дешевих бутербродів, в іншого ж її нормальне задоволення припускає вишуканий обід у дорогому ресторані.[70]

Очікування конкретизують бажання стосовно до реальної ситуації і визначеного поведження. Грунтуючись приблизно на однакових бажаннях, чекання, проте, можуть істотно розрізнятися. Скажемо, у кризовій ситуації, тоді, коли організація знаходиться на грані банкрутства, очікування працівників значно нижче, ніж у звичайний, нормальний час. При різних умовах очікування можуть розрізнятися дуже істотно. Так, очікування винагороди за приблизно однакову працю в американського і українського держслужбовця або вченого сьогодні майже непорівнянні. Різний рівень бажань та очікувань працівників важливо враховувати в процесі мотивації.

Другим "полюсом" механізму мотивації виступає стимул, що представляє собою ті або інші блага (предмети, цінності і т.п.), здатні задовольняти потреба при здійсненні визначених дій (поведження). Власне кажучи, стимул орієнтований на задоволення потреби.[69]

Незважаючи на близькість і співставність понять мотиву і стимулу, представляється необхідність розрізняти їх, хоча в літературі вони нерідко використовуються як тотожні мотив характеризує прагнення працівника одержати визначені блага, стимул – самі ці блага. Стимул може і не перерости в мотив у тому випадку, якщо він жадає від людини неможливих або неприйнятних дій. Таким чином, стимул безпосередньо орієнтований на потребу, її задоволення, мотив же є головною сполучною ланкою, «іскрою», що за певних умов знаходиться між потребою і стимулом. Для виникнення

цієї «іскри» стимул повинний бути більш-менш усвідомлений і прийнятий працівником.

Між потребою і стимулом як двома крайніми «полюсами» механізму мотивації знаходиться цілий ряд опосередкованих ланок, що характеризує процес сприйняття (у тому числі оцінки) стимулу й утворення неактуалізованого (звичайно латентного, схованого або ще не цілком усвідомленого) мотиву. На цьому етапі циклу перетворення стимулу в мотив, що детермінує поведження, стимул може бути попередньо прийнятий, а може бути й відкинутий суб'єктом. [50]

У випадку попереднього прийняття стимулу подальший шлях вольового імпульсу (неактуалізованого мотиву) як би роздвоюється. Його швидка актуалізація і найкоротший шлях до дій забезпечується при наявності відповідної установки. Вона характеризує готовність схильність людини до визначеного поведження (активності) у конкретній ситуації і як би пов'язує бажання і очікування з минулим досвідом дій в аналогічних умовах. Установка може бути позитивної або негативної в залежності від того, як впливав минулий досвід дій на реалізацію потреби.

Установка забезпечує стереотипне сприйняття стимулу з погляду задоволення потреби і тим самим скорочує шлях від потреби до діяльності. Однак вона ще не є мотив. Її функція в механізмі мотивації полягає в перетворенні вольового імпульсу, що йде від потреби, в актуалізований мотив при наявності позитивної установки, або в консервації, ослабленні або відторгненні мотиву у випадку негативної установки. [29]

Сприймаючи імпульси, що йдуть від потреби, і співвідносячи їх зі стимулами середовища, позитивна установка перетворює їх в актуалізовані мотиви і переростає в реальне поведження, що формує задоволення потреби. Тим самим скорочений цикл дії механізму мотивації завершується.

Облік у процесі управління дій загального механізму мотивації сприяє більш компетентному виборі керівником форм стимулювання, правильному визначенню ступеня і швидкості їхнього впливу на

співробітників, вірному поясненню причин низької ефективності стимулів. Разом з тим механізм трудової мотивації, характеризуючи лише загальні ланки мотиваційного процесу, ще не дає змістовних представлень про формування, силу і тривалість дії, структуру і субординації, спрямованості й особливостях взаємодії різних мотивів поведження людини. Аналіз цих аспектів процесів спонукання людини до організаційної активності наведено в теоріях трудової мотивації.

Існує багато теорій мотивації. З погляду класифікації Х. Шольца, представляється доцільним їхній розподіл – у залежності від предмета аналізу – на три головних напрямки: Теорії, в основі яких лежить специфічна картина працівника – людини, внутрішньоособистісні теорії, процесуальні теорії. Теорії першого напрямку виходять з визначеного образу працівника, його потреб і мотивів; другого – аналізують структуру потреб і мотивів особистості і їхній прояв; третього – виходять за рамки окремого індивіда і вивчають вплив на мотивацію різних факторів середовища. [68]

До числа найбільш простих і широко розповсюджених (класичних) теорій мотивації праці, в основі яких лежить специфічна картина людини, належить концепція професора Мичиганського університету Д. Макгрегора, названа "ХУ – теорією". Ця концепція включає дві протилежні теорії: теорію "Х" і теорію "У".

Теорія "Х", багато в чому відбиваючи основні погляди У. Тейлора на працівника, виходить з того, що: середня людина ледача, і прагне уникати роботи; працівники не дуже честолюбні, бояться відповідальності, і хочуть, щоб ними керували; для досягнення цілей організації треба примушувати працівників трудитися під погрозою санкцій, не забуваючи при цьому і про винагороду; строге керівництво і контроль є головними методами управління; у поведженні працівників домінує прагнення до безпеки; на цих постулатах про людину як поганому, несумлінному і безініціативному працівнику випливає, відповідно до даної теорії, будувати керування

організації. У діяльності керівника повинна переважати негативна мотивація підлеглих, заснована на страху покарання. [55]

Теорія "Y", що є доповненням теорії "X", у тому виді, у якому вона існує зараз, склалася в 60-х роках минулого століття, хоча її ідеї розвиваються приблизно з 30-х років. Дана теорія будується на протилежні теорії "X" принципах і включає наступні постулати: небажання працювати – це не уроджена якість працівника, а наслідок поганих умов праці, що придушують природжену любов до праці; при сприятливому, успішному минулому досвіді працівники прагнуть брати на себе відповідальність; кращі засоби здійснення цілей організації – винагорода й особистісний розвиток; при наявності відповідних умов співробітники засвоюють цілі організації, формують у собі такі якості, як самодисципліна і самоконтроль; трудовий потенціал працівників вище, чим прийнято вважати. У сучасному виробництві їхні творчі можливості використовуються лише частково. [54]

Головний практичний висновок теорії "Y" такий: необхідно надавати працівникам більше волі для прояву самостійності, ініціативи, творчості і створювати для цього сприятливі умови. Відповідно до рекомендації Макгрегора, "XY – теорію" необхідно використовувати, з огляду на конкретний стан рівня свідомості і мотивації працівників. Менеджери повинні прагнути розвивати групу, якщо вона недостатньо мотивована, від стану "X" до стану "Y", або від стану "економічної людини" до "людини соціальної". У цілому, у поглядах сучасних фахівців і менеджерів на працівника переважають установки теорії "Y". [56]

Теорія людських відносин базується на наступних основних ідеях: трудова мотивація визначає в першу чергу існуючими в організації соціальними нормами, а не фізіологічними потребами і матеріальними стимулами; найважливіший мотив високої ефективності діяльності – задоволеність працею, що припускає гарну оплату, можливість службового росту (кар'єри), орієнтацію керівників на співробітників, цікавий зміст і зміну праці, прогресивні методи організації праці; важливе значення для

мотивації продуктивної праці мають соціальне забезпечення і турбота про кожну людину, інформування працівників про життя організації, розвиток комунікації між ієрархічними рівнями організації, тобто керівниками всіх рівнів і підлеглими.

Теорія людських відносин одержала широке поширення і практичне використання, однак у даний час вона зазнає різнобічної критики. Незважаючи на критику, багато ідей теорії людських відносин широко використовуються й у наші дні. Зокрема, ця теорія, так само як і її реальне втілення в менеджменті, дуже вплинула на практику колективної мотивації, що одержала поширення в Японії, а також на узагальнюючий японський досвід використання особистого потенціалу теорію "Z", розроблену професором Каліфорнійського університету В. Оучи. [47]

Головна відмітна риса теорії "Z" - обґрунтування колективістських принципів мотивації. Відповідно до цієї теорії, мотивація працівників повинна виходити з цінностей «робочого клану», тобто організації як однієї великої родини, одного роду. Ці цінності вимагають розвитку в співробітників – за допомогою відповідної організації і стимулювання – відносин довіри, солідарності, відданості колективові і загальним цілям, задоволеності працею і перебуванням у корпорації, продуктивності праці.

Головним мотиватором поведінки працівників виступає побудована по клановому принципі корпорація. Ознаками такого роду корпорації є: довічне наймання, що створює стійкі гарантії зайнятості і причетності до загальної долі організації; повільне просування по службі; універсальний характер кваліфікації, широкі комунікації; колективний який заснований на узгодженнях, метод прийняття рішень і групова відповідальність; широка воля дій і нечітко виражений механізм контролю; постійна турбота про соціальні й економічні потреби працівників; регулярна присутність керівництва; довірче, товариське спілкування керівників з підлеглими; відкритість; егалітаризм, згладженість рангових розходжень; систематичне

культивування здорової соціальної обстановки, корпоративних цінностей і відданості організації. [68]

Таким чином, теорія "Z" приділяє головну увагу колективної мотивації і розкріпаченню ініціативи працівника. Деякі автори стверджують, що ця теорія запозичає досвід мотивації спочатку американської, а потім транснаціональної корпорації "IBM". Однак при всій близькості теорії "Z" принципам мотивації "IBM" її відрізняють: незрівнянно більший акцент на колективному спонуканні до праці, відмовлення від принципів індивідуалізму, використання патріархальних традицій і цінностей. Відносна самостійність і оригінальність теорії "Z" ніяк не заперечує значимості досвіду "IBM" для теорії і практики мотивації. [73]

До числа основних, класичних внутрішньоособистих теорій мотивації належить теорія ієрархії потреб, розроблена А. Маслоу. Автор теорії виходить з того, що всі люди постійно відчують потреби, що спонукують їх до дії. На людину впливає цілий комплекс яскраво виражених потреб, який можна об'єднати в кілька груп, розташувавши них за принципом ієрархії. Звичайно людина випробує одночасно кілька взаємодіючих потреб, найсильніше з яких і визначає його поведження. Керівник, що добре знає рівень потреб свого підлеглого, може передбачати, який тип потреб буде домінувати в нього в доступному для огляду майбутньому, і використовувати відповідний мотиватор для підвищення ефективності його діяльності.

Маслоу виділяє п'ять основних груп потреб людини:

- Фізіологічні потреби. До них відносяться потреби в їжі, одязі, житлі, сні, відпочинку і т.п. Їхнє задоволення необхідне для підтримки життя, виживання, тому їхній нерідко називають біологічними потребами. Стосовно до виробництва вони виявляються як потреби в заробітній платі, відпустці, пенсійному забезпеченні, перервах у роботі, сприятливих робочих умовах, освітленні, опаленні, вентиляції і т.п. Працівники, поведження яких

детермінується цими потребами, мало цікавляться характером і змістом праці, їх турбує головним чином його оплата й умови.

- Потреби в безпеці. Охорона здоров'я, безпека на робочому місці і економічна безпека (грошовий дохід, гарантованість робітника місця, соціальне страхування по старості і на випадок хвороби). Ці потреби актуалізуються і виходять на перший план, як тільки задовольняються фізіологічні потреби людини. Задоволення потреб у безпеці забезпечує впевненість у завтрашньому дні. Вони відображають бажання зберегти вже досягнуте положення, у тому числі рівень зарплати і різних пільг, захистити себе від небезпеки, травм, втрат або звільнень. В організаціях ці потреби виражаються у формі боротьби трудящих за стабільну зайнятість, безпеку роботи, створення і (або) збереження профспілок, соціальне страхування по старості і на випадок втрати працездатності, вихідна допомога і т.п. [67]

- Соціальні потреби. Вони орієнтуються на спілкування й емоційні зв'язки з іншими: дружбу, любов, приналежність до групи і прийняття нею. Вони актуалізуються і здобувають ведучу поведінкову значимість після того, як задовольняються фізіологічні потреби і потреби в безпеці. Мотивований соціальними потребами людини розглядає своя праця як часточку діяльності всього колективу. Керівництво такими людьми повинне мати характер дружнього партнерства.

- Потреби в повазі (особистісні потреби). До них відносяться потреби як у самоповазі, так і в повазі з боку інших, у тому числі потреби в престижі, авторитеті, владі, службовому просуванні. Самоповага звичайна формується при досягненні мети, крім того, воно пов'язано з наявністю самостійності і незалежності. Потреба в повазі з боку інших людей орієнтує людини на завоювання й одержання суспільного визнання, репутації, статусу усередині групи, зовнішніми проявами яких можуть виступати вираження визнання, похвала, почесні звання, просування по службі і т.д.(рис 1.3.) [51]

Потреби в самореалізації (самовираження). Вони містять у собі потреби у творчості, у здійсненні власних задумів, реалізації індивідуальних



здібностей, розвитку особистості, у тому числі пізнавальні, естетичні і т.п. потреби. За своїм характером потреби в самореалізації більш індивідуальні, чим інші. Вони характеризують найбільш високий рівень прояву людської активності[46].



Рис. 1.3. Піраміда потреб по А. Маслоу[46]

Перші чотири рівні потреб звичайно називають потребами дефіциту, оскільки ступінь їхнього задоволення має межу. П'ятий вид потреб складають потреби в самореалізації – це потреби росту, що може бути безмежним. Відповідно до моделі Маслоу, між усіма групами потреб існує ієрархія, визначене співвідношення, яке можна зобразити у виді піраміди.[46]

У мотивації поведження людини незадоволені нижчі потреби (фізіологічні, безпеки і т.д.) мають пріоритет. Більш високі потреби актуалізуються, стають головними і визначають поведження працівника лише після того, як задовольняються нижчі потреби. Задоволеність працівника досягається тоді, коли ступінь насичення потреби відповідає його чеканням. У протилежному випадку настає почуття незадоволеності, що блокує актуалізацію більш високих потреб.

Важливу практичну значимість мають висновки Маслоу про динаміку потреб, про спосіб актуалізації потреб, відповідно до якого, у міру

задоволення більш низьких потреб, відбувається актуалізація усе більш високих устремлінь. На практиці це означає, що якщо співробітник у даний час більше за все заклопотаний, наприклад, проблемами збереження роботи, та після знаходження впевненості в стабільності робочого місця можна розраховувати на актуалізацію в нього соціальних, а потім і інших, більш високих потреб. [65, 8]

В управлінні персоналом важливо також враховувати достатність задоволення потреб. Людина рідко випробує почуття повного задоволення своїх потреб, наприклад, навряд чи ми знайдемо серед працюючих такого, котрий вважає, що йому більше не потрібні гроші, безпека, друзі і т.п. Однак при сприйнятті цих цінностей як досить задовольняючого працівника в нього актуалізуються більш високі потреби.

Теорія ієрархії потреб Маслоу сьогодні використовується на багатьох підприємствах. Вона указує відправні пункти для практичних дій по організації і стимулюванню працівників відповідно до домінуючого рівня їхніх потреб. Звичайно, ця теорія, як і будь-яка інша теоретична модель, не позбавлена недоліків. Далеко не у всіх людей існує запропонована Маслоу ієрархія потреб. Співвідношення потреб залежить від структури особистості, особливостей її виховання і багатьох інших факторів. Існує, наприклад, чимало людей (художники, актори і т.п.), у яких потреба в самореалізації домінує, незважаючи на слабку задоволеність фізіологічних потреб і потреби в безпеці. Крім того, у більшості людей у тім або іншому ступені можуть бути одночасно виражені кілька груп потреб, визначити ж ведучу з них досить складно. [65, 9]

Ряд авторів, визнаючи визначену цінність теорії Маслоу і використовуючи її ідеї, у той же час вказують на її спрощеність і, у свою чергу, пропонують власні теоретичні моделі мотивації. Однієї з таких моделей є теорія потреб існування, відносин, росту (або ERG - Existence, Relatedness, Growth) американського вченого К. Альдерфера. Він почав спробу уточнити і творчо розвинути теорію ієрархії потреб Маслоу.

Відзначаючи недостатню, на його погляд, чіткість розрізнення деяких груп потреб у теорії Маслоу, він виділив не п'ять, а три класи (групи) потреб: [41]

1. Потреби існування (E), до яких він відніс основні фізіологічні потреби, а також потреби в безпеці.
2. Соціальні потреби (R), включаючи потреби спілкування, групової приналежності і поваги з боку інших (по класифікації Маслоу, це соціальні потреби і потреби поваги).
3. Потреби особистісного росту (G), тобто потреби в самореалізації, у тому числі участі в керуванні.

На відміну від Маслоу, що допускали мотивуючий вплив потреб лише при русі знизу нагору, тобто при переході від нижчої потреби до вищого, К. Альдерфер стверджує, що такий вплив може йти в обох напрямках.

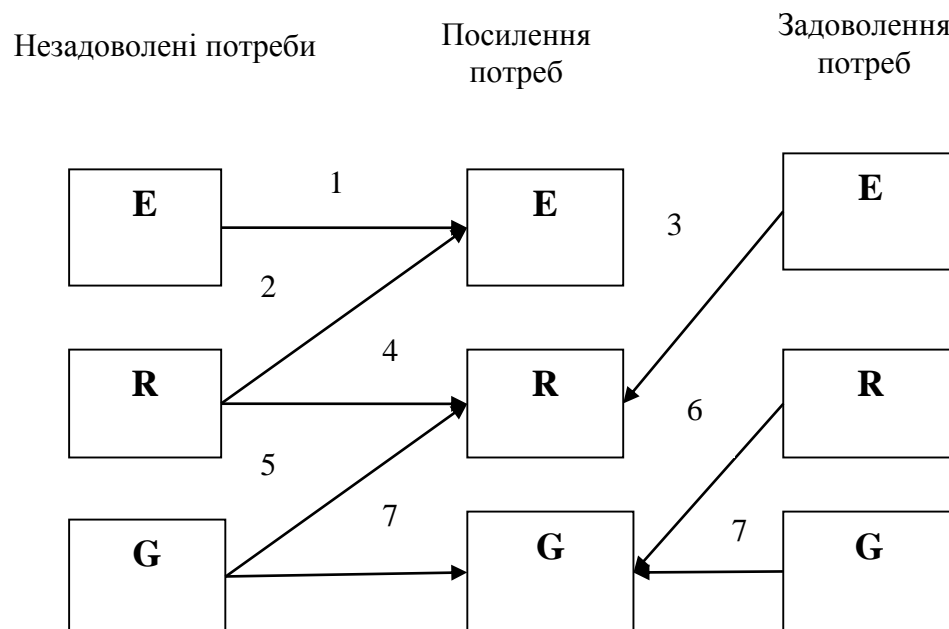


Рис 1.4. Залежність між потребами [57]

Альдерфер спробував встановити зв'язок між задоволенням потреб, і їхньою активізацією й у результаті виділив сім залежностей (принципів) такого роду (див. рис 1.4.):

1. Чим менш задоволені потреби існування (E), тим сильніше вони виявляються.
2. Чим слабкіше задоволені соціальні (R) потреби, тим сильніше дія потреб існування (E).
3. Чим повніше задоволені потреби існування (E), тим активніше заявляють про себе соціальні потреби (R).
4. Чим менш задоволені соціальні потреби (R), тим більше підсилюється їхня дія.
5. Чим менш задоволені потреби особистісного росту,

самореалізації (G), тим сильніше стають соціальні потреби (R). 6. Чим повніше задоволені соціальні потреби (R), тим сильніше актуалізуються потреби особистісного росту (G). 7. Чим більше або менше задоволені потреби особистісного росту (G), тим активніше вони виявляють себе. [55]

Співвідношення запропонованих Альдерфером принципів показує, що учений виявив більш складну і гнучку, чим Маслоу, залежність між потребами. Він намагався перевірити свою теорію емпіричними дослідженнями, щоправда, їхній обсяг поки ще не достатній для повного підтвердження його ідей.

### **1.3. Система управління персоналом фітнес клубу**

Формування (становлення) персоналу фізкультурно-спортивної організації – особлива стадія, у процесі якої закладається основа його інноваційного потенціалу і перспективи подальшого нарощування. Ця стадія є винятково важливою в життєвому циклі фізкультурно-спортивної організації. Від своєчасного і повного рішення соціально-економічних і організаційних задач багато в чому залежить його ефективна робота. Відхилення чисельності персоналу від науково обґрунтованої потреби фізкультурно-спортивної організації в ній, як у меншу, так і у більшу сторону впливає на рівень трудового потенціалу. Це значить, що як дефіцит, так і надлишок персоналу однаково негативно впливають на трудовий потенціал. Так, недостача персоналу приводить до недовикористання кадрового потенціалу і надмірному навантаженню на працівників; зміст зайвої чисельності веде до недовикористання їхнього індивідуального потенціалу. Система управління персоналом включає ряд стадій: формування, використання, стабілізацію і власне керування (рис. 1.5.).[26]



Рис 1.5. Стадії системи управління персоналом фізкультурно-спортивної організації.[26]

Таким чином, ціль формування персоналу фізкультурно-спортивної організації – звести до мінімуму резерв нереалізованих можливостей, що обумовлений розбіжністю потенційно формованих у процесі навчання здібностей до праці й особистих якостей з можливостями їхнього використання при виконанні конкретних видів робіт, потенційної і фактичної зайнятості в кількісному і якісному відношенні.

Стадія формування персоналу покликана вирішувати наступні задачі: встановлення співвідношення чисельності працівників з різними професійно-кваліфікаційними та соціально - демографічними характеристиками для досягнення максимальної відповідності між структурами робіт, робочих місць і персоналом; забезпечення оптимального ступеня завантаження працівників з метою повного використання їхнього трудового потенціалу і підвищення ефективності їхньої праці; оптимізацію структури працівників з різним функціональним змістом праці.

В основу рішення цих задач можуть бути покладені основні принципи використання персоналу в організації: відповідність чисельності працівників обсягові виконаних робіт; узгодження працівника зі ступенем

складності його трудових функцій; обумовленість структури персоналу фізкультурно-спортивної організації об'єктивними факторами діяльності; максимальна ефективність використання робочого часу; створення умов для постійного підвищення кваліфікації і розширення профілю працівників.

Розглядаючи процес управління персоналом як цілісну систему, можна виділити основні елементи, що реалізують наступні функції: організаційну; планування джерел комплектування кадрами; інформованість населення про набір кадрів і терміни набору; обсяг засобів, виділених на підготовку кадрів і житло-побутове будівництво, і ін.; соціально-економічну: комплекс умов і факторів, що визначають використання і закріплення персоналу; відтворювальну: які забезпечують створення навчально-матеріальної бази і розвиток персоналу.[30]

Проведення цієї роботи дозволить вже в проекті визначити основні елементи структури трудового потенціалу, взаємозалежні з техніко-економічним рівнем роботи. У свою чергу кожна з зазначених систем теж носить комплексний характер і включає ряд функціональних підсистем (рис1.6.). [24].

Кожна з цих підсистем може бути представлена як групою осіб, так і одною особою, у залежності від масштабів самої організації і ступеня розвитку кадрової політики. Основне призначення приведеної спеціалізації складається в чіткому формулюванні задач і функцій управління в цілому й окремих завданнях зокрема; у ясного розумінні механізму впливу на персонал фізкультурно-спортивної організації.

Управління персоналом фізкультурно-спортивної організації базується на наступних вихідних положеннях: необхідність тісного зв'язку планування персоналу зі стратегією розвитку фізкультурно-спортивної організації; кількісна оцінка витрат на роботу з персоналом і їхнього впливу на показники роботи; визначення необхідного пакета компенсацій для ефективної роботи на ринку праці.[34]

Управління персоналом як функція управління покликана поєднувати, координувати, і інтегрувати всі інші функції в єдине ціле. Досягається це реалізацією принципів роботи з персоналом, їхньою взаємодією. Під принципом розуміється науковий початок (підстава, правило), що при рішенні треба враховувати або дотримуватись.



Рис. 1.6. Принципова схема управління персоналом фізкультурно-спортивної організації

Для кожного стану між особистих відносин, досягнутого рівня самоорганізації, вірогідності оцінки суспільно-корисного ефекту існує оптимальний рівень самоорганізації або прав самоврядування, при наявності яких фізкультурно-спортивна організація одержує максимальний суспільно-корисний ефект. Принципова схема управління персоналом приведена в таблиці 1.1.[54]

Структура управління персоналом містить у собі наступні напрямки діяльності: планування ресурсів – розробка плану задоволення потреб у людських ресурсах і необхідних для цього витрат; набір персоналу –

створення резерву потенційних кандидатів по всіх посадах; добір – оцінка кандидатів на робочі місця і добір кращих з резерву, створеного в ході

Таблиця 1.1.

Структура управління персоналом фізкультурно-спортивної організації

Розробка і проведення кадрової політики	Оплата і стимулювання праці	Групове управління, взаємини в колективі і з профспілками	Соціально-психологічні аспекти управління
Принципи підбора і розміщення персоналу	Форми оплати праці	Залучення працівників в управління на низовому рівні	Мотивація праці працівників і творча ініціатива
Умови наймання і звільнення	Шляхи підвищення продуктивності праці	Групи працівників і їхні функції	Організаційна культура
Навчання і підвищення кваліфікації	Заохочувальні системи оплати праці	Взаємини у колективі	Вплив управління персоналом на діяльність структури і її організацію
Оцінка персоналу і його діяльності		Взаємини з профспілками	

набору; визначення заробітної плати і компенсації – розробка структури заробітної плати і пільг з метою залучення, наймання і збереження персоналу; профорієнтація й адаптація – уведення найнятих працівників в організацію і її підрозділи, розвиток у працівників розуміння того, що очікує від них організація і яка праця в ній одержує заслужену оцінку; навчання - розробка програм навчання персоналу з метою ефективного виконання роботи і його просувань; оцінка трудової діяльності – розробка методик оцінки трудової діяльності і доведення її до працівника; підвищення, зниження, переклад, звільнення – розробка методів переміщення працівників на посаді з більшої або з меншою відповідальністю, розвитку їхнього професійного досвіду шляхом переміщення на інші посади або ділянки роботи, а також процедур припинення договору наймання;



підготовка керівних кадрів, управління просуванням по службі – розробка програм, спрямованих на розвиток здібностей і підвищення ефективності праці керівних кадрів; трудові відносини – здійснення переговорів по висновку колективних договорів; зайнятість – розробка програм забезпечення рівних можливостей зайнятості.

Забезпечення гарантій зайнятості для персоналу робить будь-яку організацію більш ефективною і конкурентоздатною, особливо якщо стратегія стабілізації складу працівників використовується як засіб для підвищення гнучкості в керуванні персоналом, створення умов для тісної взаємодії працівників і збереження найбільш кваліфікованого їхнього складу.

Формування системи управління персоналом припускає, насамперед, побудову «дерева цілей», причому цілей працівників і цілей адміністрації, забезпечення їхньої найменшої суперечливості, виявлення ролі і місця керування персоналом у забезпеченні головних цілей фізкультурно-спортивної організації.

Цілями управління персоналом фізкультурно-спортивної організації є: підвищення конкурентоздатності фізкультурно-спортивної організації в ринкових умовах; підвищення ефективності роботи і праці, зокрема, досягнення максимальних результатів; забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу.[39]

Успішне виконання поставлених цілей вимагає рішення таких задач, як: забезпечення потреби фізкультурно-спортивної організації у кваліфікованих кадрах в необхідних обсягах і необхідній кваліфікації; досягнення обґрунтованого співвідношення між організаційно-технічною структурою потенціалу і структурою кадрового потенціалу; повне й ефективно використання потенціалу працівника колективу в цілому; забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня його організованості, мотивації, самодисципліни, формування у працівника звички до взаємодії і співробітництву; закріплення працівника у фізкультурно-спортивній

організації, формування стабільного колективу як умова окупності засобів, затрачених на робочу силу (залучення, розвиток персоналу); забезпечення реалізації бажань, потреб і інтересів працівників у відношенні змісту праці, умов праці, виду зайнятості, можливості професійно-кваліфікаційного і посадового просування і т.п.; узгодження організаційної і соціальної задач (балансування інтересів фізкультурно-спортивної організації й інтересів працівників, економічної і соціальної ефективності); підвищення ефективності керування персоналом, досягнення цілей керування при скороченні витрат на робочу силу.

Ефективність управління персоналом, найбільш повна реалізація поставлених цілей багато в чому залежать від вибору варіантів побудови самої системи керування персоналом фізкультурно-спортивної організації, пізнання механізму його функціонування, вибору оптимальних технологій і методів роботи з людьми [41]. Між цілями і функціями існують визначені розходження. Ціль – це стан, до якого прагнуть, а функція - це фактична дія фізкультурно-спортивної організації.

Цілі організації характеризуються трьома ознаками: вони відображають бажані стани в майбутньому; вони позначають ці стани конкретно і відрізняються від індивідуальних цілей тим, що мають властивість, обов'язковим для всіх працівників; їх офіційно затверджують, а керівництво фізкультурно-спортивної організації схвалює. Цілі виконують три функції: керування, координації і контролю. Цілі – це стимул для поведження, тому вони керують поведженням. Вони дозволяють і стимулюють взаємне узгодження поведження й у цьому змісті виконують координуючу функцію. І, нарешті, мету визначають формуванням критеріїв для контролю.[45]

Управління персоналом здійснюється в процесі виконання визначених цілеспрямованих дій і припускає: визначення цілей і основних напрямків роботи з персоналом; визначення засобів, форм і методів здійснення поставлених цілей; організацію роботи з виконання прийнятих рішень;

координацію і контроль виконання намічених заходів; постійне удосконалювання системи роботи з персоналом (рис 1.7.).[54]

Коли загальна стратегія фізкультурно-спортивної організації усвідомлена, стає можливим установити індивідуальні функції управління персоналом, що будуть сполучатися з цією стратегією щонайкраще.

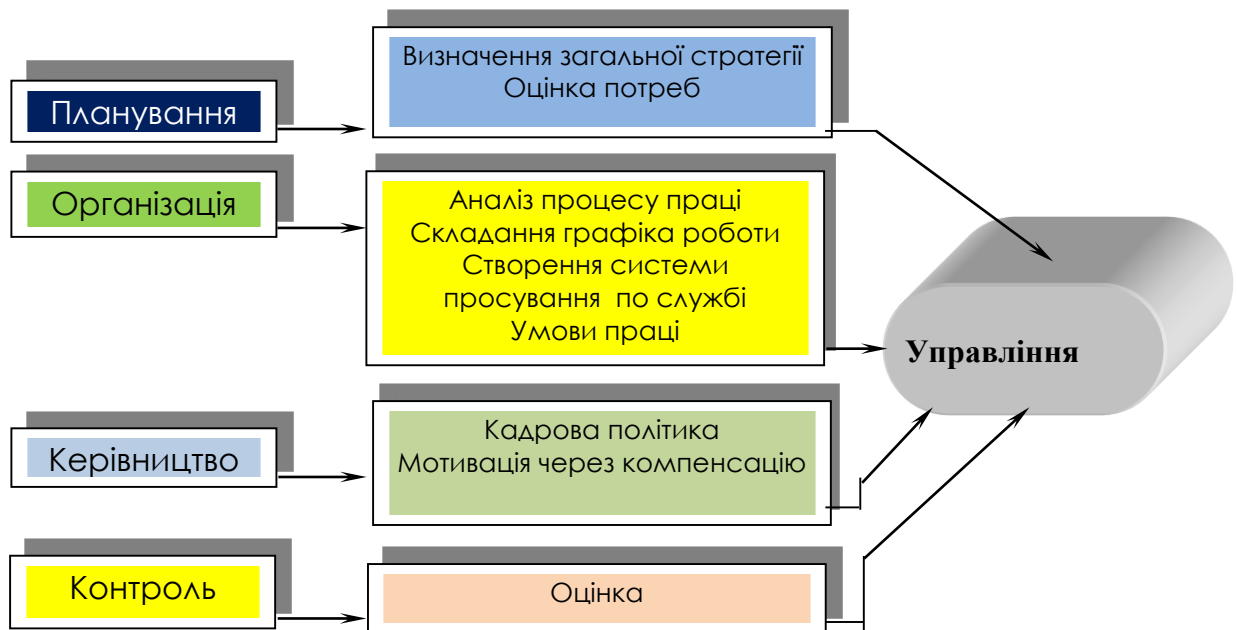


Рис 1.7. Взаємозв'язок функцій управління персоналом фізкультурно-спортивної організації

Необхідність узгодження між собою стратегії управління персоналом і стратегії фізкультурно-спортивної організації охоплює основні функції керування і містить у собі: підбор, наймання і формування персоналу організації для найкращого досягнення цілей фізкультурно-спортивної організації; оцінку персоналу; розвиток організаційної структури і морального клімату фізкультурно-спортивної організації, що сприяють прояві творчої активності кожного працівника; найкраще використання потенціалу працівників і його винагорода; забезпечення гарантій соціальної відповідальності організацій перед кожним працівником.

У практичному плані можна виділити наступні основні функції управління персоналом: чітке розуміння і реалізацію стратегічних і тактичних цілей фізкультурно-спортивної організації; прогнозування

ситуації на ринку праці й у власному колективі для вживання відповідних заходів; аналіз наявного кадрового потенціалу і планування його розвитку з урахуванням перспективи; мотивація персоналу, оцінка і навчання кадрів, сприяння адаптації працівників до нововведень, створення соціально комфортних умов у колективі, рішення приватних питань психологічної сумісності співробітників.[48]. При цьому зберігаються і традиційні задачі по адміністративній роботі з кадрами.

### **Висновки до розділу 1**

Перебудова діяльності кадрових служб повинна здійснюватися в наступних напрямках:

- забезпечення комплексного рішення задач якісного формування й ефективного використання кадрового потенціалу на основі керування всіма компонентами людського фактора: від трудової підготовки і профорієнтації молоді до турботи про ветеранів праці;

- широке впровадження активних методів пошуку і цілеспрямованої підготовки потрібних для фізкультурно-спортивної організації працівників. Основною формою залучення необхідних фахівців і кваліфікованих працівників для фізкультурно-спортивної організації повинні стати договори з навчальними закладами. Актуальна випереджальна підготовка працівників і фахівців для освоєння нової техніки і технології, що вимагає від кадрових служб удосконалювання планування підготовки кадрів;

- планомірна робота з керівними кадрами, з резервом для висування, що повинна будуватися на таких організаційних формах, як планування ділової кар'єри, підготовка кандидатів на висування по індивідуальних планах, ротацийні пересування керівників і фахівців, навчання на спеціальних курсах і стажування на відповідних посадах;

- активізація діяльності кадрових служб по стабілізації трудових колективів, підвищенню трудової і соціальної активності працівників на основі удосконалювання соціально-культурних і морально-психологічних

стимулів;

- забезпечення соціальних гарантій в області зайнятості, що вимагає від працівників по кадрам дотримання порядку працевлаштування і перенавчання працівників, що вивільняються, надання їм установлених пільг і компенсацій;

- перехід від переважно адміністративно-командних методів керування кадрами до демократичних форм оцінки, підбора і їхнього розміщення, широкої відкритості в кадровій роботі.

Кадрові служби фізкультурно-спортивних організацій у сучасних умовах стають органами організаційно-методичного забезпечення конкурсності, періодичної звітності посадових осіб перед трудовими колективами, що вимагає від працівників по кадрам уміння застосовувати методи психологічного тестування, соціологічні методи вивчення суспільної думки, оцінки досліджуваного кандидата на висування його колегами, підлеглими й ін. Зміцнення кадрових служб кваліфікованими фахівцями, підвищення їхнього авторитету, у зв'язку з чим стає актуальним створення системи підготовки фахівців для кадрових служб, їхні перепідготовки і підвищення кваліфікації. Відновлення науково-методичного забезпечення кадрової роботи, а також її матеріально-технічної й інформаційної бази. Доцільно в зв'язку з цим визначити в галузях і регіонах ті наукові організації і консультаційні бюро (фірми), що будуть розробляти кадрові проблеми, надавати практичну допомогу кадровим службам.

## РОЗДІЛ 2

### МЕТОДИ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

#### 2.1. Методи дослідження

При проведенні досліджень та написанні магістерської роботи були використані різні методи:

**1. Системний підхід** як метод дослідження означає вивчення внутрішніх причинно-наслідкових, структурно-функціональних, ієрархічних, прямих і зворотних зв'язків. Саме їх пізнання дає змогу виявити складні процеси розвитку системи управління персоналом, з'ясувати природу багатьох економічних процесів і явищ.

**2. Соціологічне опитування** - це метод збору первинної соціологічної інформації про об'єкт, який досліджується за допомогою спілкування з певною групою людей. Тобто, це метод отримання інформації про суб'єктивний світ людей, їхні інтереси, мотиви діяльності, думку. Цей метод дозволяє моделювати будь-які необхідні досліднику ситуації для того, щоб виявити стійкість схильностей, мотивів і інших суб'єктивних станів окремих осіб або великих груп людей. В основу соціологічного опитування покладено опосередковане соціально-психологічне спілкування соціолога і респондента (анкетування), шляхом реєстрації відповідей на систему питань, що впливають з цілей і завдань дослідження.

**3. Методи математичної статистики** - емпіричні дані, отримані в ході соціологічного дослідження, ще не дозволяли нам повною мірою зробити вірні висновки, визначити закономірності і тенденції, перевірити запропоновані програмою дослідження гіпотези. Отримана первинна соціологічна інформація підлягала узагальненню, аналізу та науковій інтеграції. Для цього був використаний метод статистичного аналізу - це кількісне представлення даних про досліджуваний, отримані в результаті проведеного дослідження (у даному випадку - соціологічного опитування або анкетування) і виражені у вигляді таблиць, графіків, діаграм.

**4. Метод якісного і кількісного аналізу.** Він передбачає чітке виявлення якісної визначеності економічного явища і підкреслення тих складових, елементів, які піддаються кількісному виміру, вивчення динаміки процесу; виявлення факторів, що впливають на його зв'язки в системі. Поєднання кількісного та якісного аналізу здійснюється за допомогою математичних і статистичних методів. Його використання дає теоретичне підґрунтя для визначення конкретних практичних завдань щодо темпів і пропорцій розвитку господарства, розробки програм розвитку економіки тощо. .[49]

**5. Метод порівняння.** Для визначення схожості та відмінності господарських явищ використовують метод порівнянь. Необхідність порівняння як загальнонаукового методу зумовлена тим, що в економічному житті ніщо не може бути оцінено саме по собі. Будь-яке явище пізнається у порівнянні. Для того, щоб пізнати невідоме, оцінити його, потрібен критерій, яким, як правило, є вже відоме, раніше пізнане. Способи порівнянь різноманітні: порівняння ознак, властивостей, статистичних величин, економічних категорій, дії економічних законів за різних умов тощо.

**6. Структурно-функціональний метод.** Передбачає розгляд будь-якого економічного явища як системного з обов'язковим аналізом функцій взаємодіючих елементів. Так, за цим методом можна визначити склад сучасних продуктивних сил України або окремих галузей та трудові ресурси організацій, простежити зміни, які в них відбуваються, визначити місце і роль кожного елемента цих продуктивних сил та трудових ресурсів. Вони є системними об'єктами зі зв'язками відповідних рівнів:

а) координаційними, що визначають узгодженість взаємодіючих структурних елементів системи і місце елемента в рамках системи;

б) субординаційними, які вказують на зв'язок елементів у системному об'єкті;

в) генетичними, які показують зв'язок елемента з історією розвитку системи. .[44]

Отже, структурно-функціональний метод визначає системні ознаки, що зберігаються за об'єктами дослідження незалежно від характеру їхньої трансформації.

## **2.2. Організація дослідження**

Відповідно до структури магістерської роботи дослідження відбувались у такій послідовності.

**На першому етапі** ми досліджуємо основи управління персоналом фізкультурно-спортивної організації, виявляємо значення мотивації, та необхідність управління трудовими ресурсами в сучасних умовах. З приведеної загальної характеристики задач управління персоналом випливає, що фахівці, що вирішують такі задач повинні враховувати комплекс економічних, психофізичних соціальних, технічних і правових факторів. При відносній відособленості кожної з задач (розрахунок чисельності, встановлення ставок оплати, атестація персоналу, і т.д.) усі вони тісно взаємозалежні. Облік цього взаємозв'язку є однією з умов ефективної діяльності персоналу фізкультурно-спортивної організації.

**На другому етапі роботи** проводиться аналіз питань щодо діяльності фізкультурно-спортивної організації, розглядається його економічна характеристика та проведено аналіз наявності та використання трудових ресурсів. Управління людськими ресурсами є найбільш ефективне використання здібностей співробітників відповідно до мети фізкультурно-спортивної організації і суспільства. При цьому повинне бути забезпечене збереження здоров'я кожної людини і встановлені відносини конструктивного співробітництва між співробітниками колективу і різних соціальних груп.

**На третьому етапі роботи** розкриваються питань покращення системи управління персоналом фізкультурно-спортивної організації, вплив продуктивності праці на результати діяльності фізкультурно-спортивної організації та вдосконалення управління персоналом, як фактор підвищення



ефективності управління трудовими ресурсами. Ефективність управління персоналом, найбільш повна реалізація поставлених цілей багато в чому залежать від вибору варіантів побудови самої системи керування персоналом фізкультурно-спортивної організації, пізнання механізму його функціонування, вибору оптимальних технологій і методів роботи з людьми.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ФІТНЕС КЛУБУ «SPARTAKUS»

#### 3.1. Загальні проблеми управління персоналом у сфері фізичної культури і спорту та у фітнес-індустрії

Під час проведення нами соціологічного опитування серед працівників клубу, ми отримали інформацію, що на наш погляд, допоможе визначити найбільш перспективні шляхи вдосконалення роботи з персоналом у фітнес-клубі «SPARTAKUS» (рис. 3.1.)



Рис.3.1. Найбільші проблеми розвитку фітнес-індустрії

Так, виходячи з того, що більша кількість опитаних (35%) вказали на те, що відсутність кваліфікованих кадрів гальмує розвиток фізкультурно-спортивних організацій, можна говорити про те, що ця проблема є актуальною та потребує вирішення. Важливо звернути увагу на те, що значима частина опитаних (25%) вказали на відсутність продуманої політики, в тому числі, й кадрової, з боку керівництва організації, а також на недосконалість організаційної структури управління фізкультурно-спортивними організаціями, в якій робота з персоналом повинна займати важливе значення (25%). На несприятливі економічні умови в країні, що також опосередковано стосуються питань матеріального заохочення персоналу вказали 15% респондентів.

Щодо профіля фахівців, яких на сьогодні потребує ринок праці як у сфері фітнесу, так і у сфері фізичної культури і спорту взагалі, результати нашого дослідження є наступними (рис. 3.2).

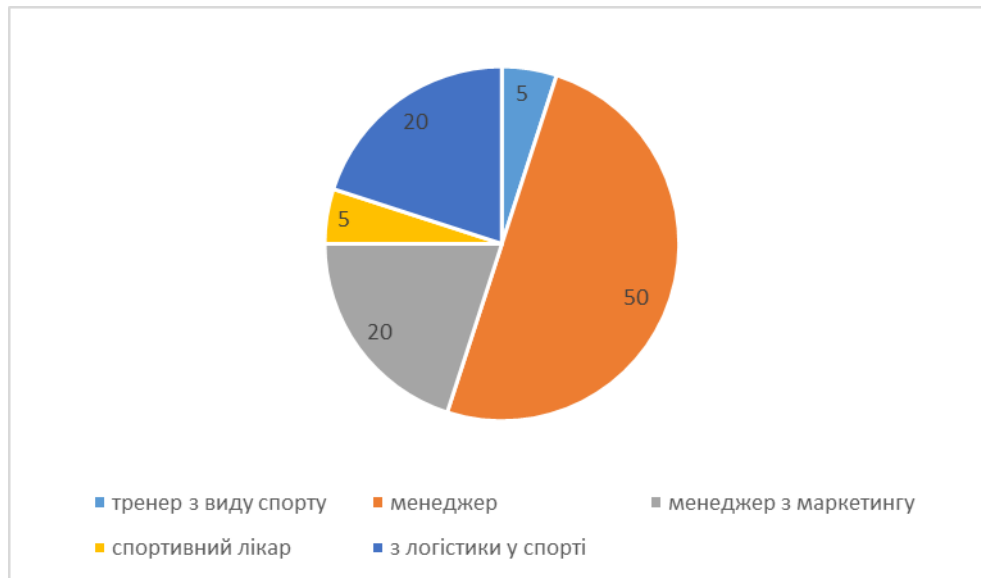


Рис. 3.2. Потреби ринку праці у сфері фітнесу

Переважна частина (50%) опитаних нами респондентів відповіли, що найбільше не вистачає фахових менеджерів, котрі, в тому числі, могли б покращувати процес управління персоналом у фітнес-клубах. Також не вистачає, на думку наших респондентів, фахівців з маркетингу фітнес-послуг (20%), та фахівців з логістики у спорті (20%). Судячи з того, досить невелика частка опитаних (5%) вказали на дефіцит тренерів, можна допустити, що фахівців такого спрямування на сьогодні вистачає. А от відносно спортивних лікарів, на яких вказали також 5% респондентів, вважаємо, що наші респонденти, які працюють в одній організації, або не мають проблем з фахівцями даного профіля, або ж недооцінюють значення цієї професії у спортивній сфері, включаючи фітнес-індустрію.

На питання, щодо напрямів покращення управління персоналом у фітнес-індустрії та конкретних дій, які необхідно впровадити, більшість респондентів (40%) вказали на необхідність створення системи безперервної освіти фахівців. Також досить велика частина опитаних (35%) вказали на необхідність створення державної програми моніторингу та підготовки кадрів необхідної кваліфікації (рис. 3.3.).

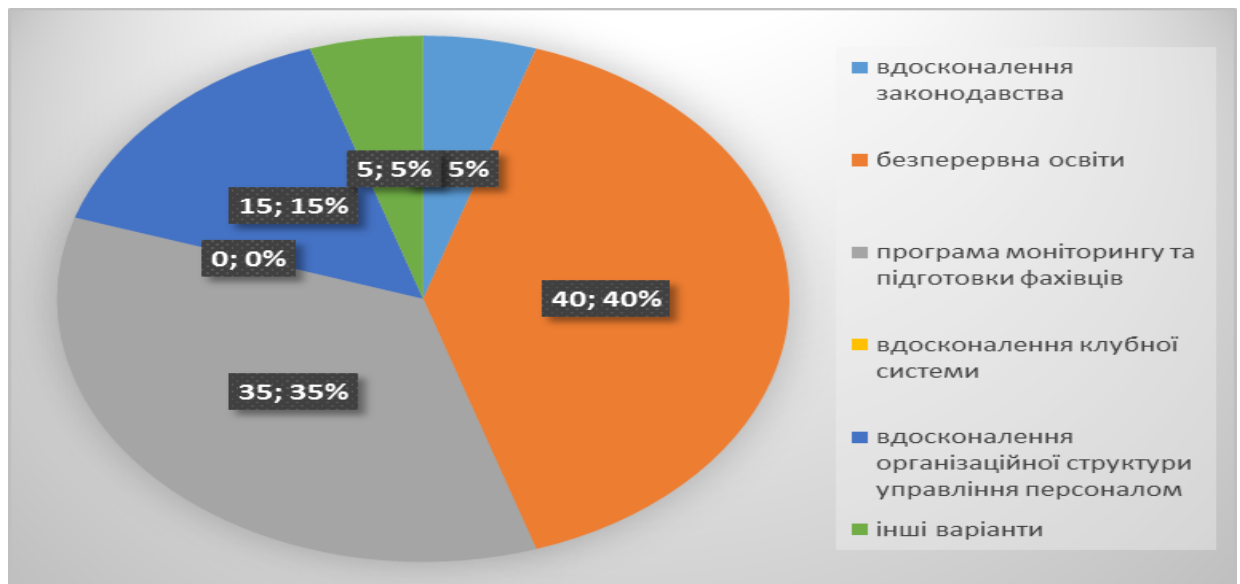


Рис. 3.3. Напрями покращення управління персоналом

На необхідність вдосконалення організаційної структури управління персоналом вказали 15% респондентів, а найменша їх частка, по 5% вказали вдосконалення кадрового законодавства та запропонували інші варіанти, переважно покращення системи матеріального заохочення фахівців. Така ситуація може вказувати на те, що на сьогодні найбільше проблем існує саме у питаннях підготовки та підвищення кваліфікації фахівців, котрих потребує сучасна система фітнесу в Україні.

На запитання, відносно того, чи необхідні в Україні спеціалізовані навчальні заклади, що готують фахівців для фітнес-індустрії, майже усі респонденти дали відповідь, що потрібні (рис. 3.4.).

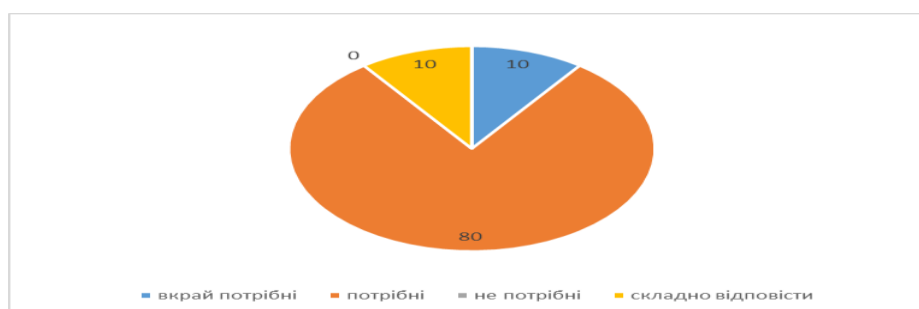


Рис. 3.4. Необхідність спеціалізованих закладів для підготовки фахівців.

На нашу думку, наші фахівці розуміють, створити умови для найбільш ефективної підготовки кадрів для сфери фізичної культури і спорту та для

фітнес індустрії можливо лише на базі навчальних закладів, що мають усі необхідні для цього умови.

На запитання відносно того, яка роль держави у процесі управління персоналом фітнес-клубів, переважна кількість фахівців (60%) вказали на необхідність забезпечення з боку держави необхідних умов безперервного навчання, моніторингу та регулювання кількості фахівців, яких необхідно підготувати для сфери фітнес-індустрії, в тому числі, і за державні кошти (рис 3.5.).

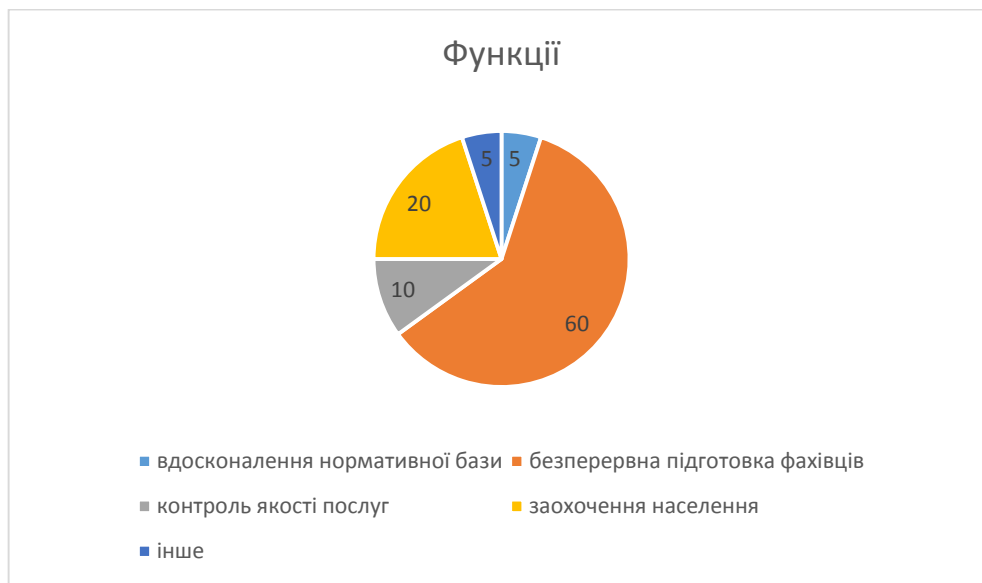


Рис. 3.5. Функції держави в управлінні персоналом

Це може вказувати на те, що фахівці розуміють важливість безперервної підготовки та покращення якості робочої сили. Але одночасно вони не готові нести самотійно витрати, пов'язані з цим процесом.

Питання про те, чи необхідно збільшувати кількість фізкультурно-спортивних організацій в Україні, нами ставилося для того, щоб з'ясувати, як організаціям, що надають фітнес-послуги населенню, а також тим, що здійснюють фахову підготовку персоналу, планувати свою діяльність на середню та дальню перспективу (рис.3.6.).

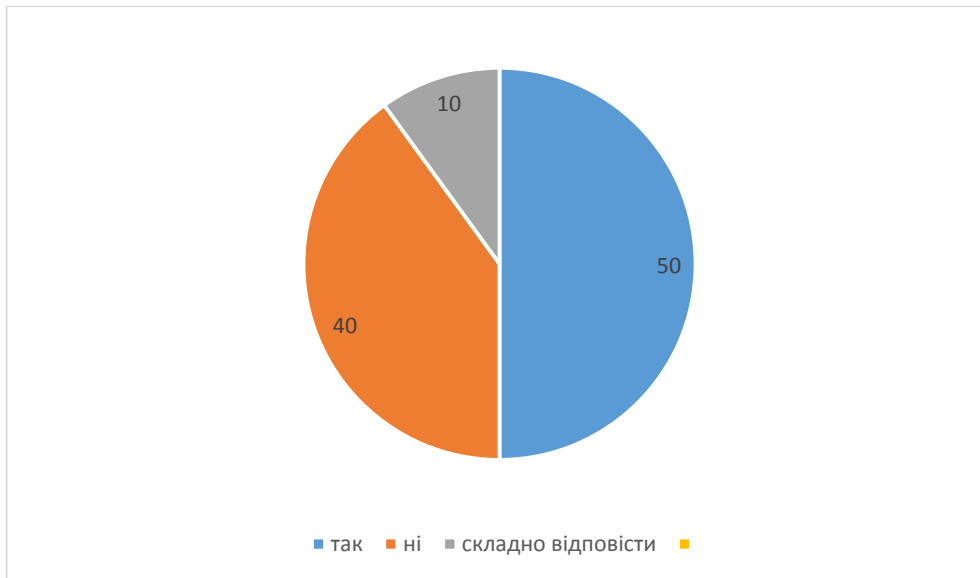


Рис. 3.6. Перспективи збільшення кількості фітнес-клубів

Більшість респондентів вказали на необхідність збільшення фізкультурно-спортивних організацій (50%), а відповідно і збільшувати витрати на підготовку фахівців відповідної кваліфікації. Інша половина або не визначились (10%), або ж вважають, на перспективу кількість організацій буде відносно сталою, і тому тієї кількості персоналу, що готується навчальними закладами України на сьогодні буде достатньо.

На питання відносно того чи достатнім є рівень підготовки фахівців для сфери фізичної культури і спорту і для фітнес-індустрії зокрема, Переважна більшість респондентів відповіли, що цей рівень є або низький (50%), або нижче середнього (40%) (рис.3.7.).

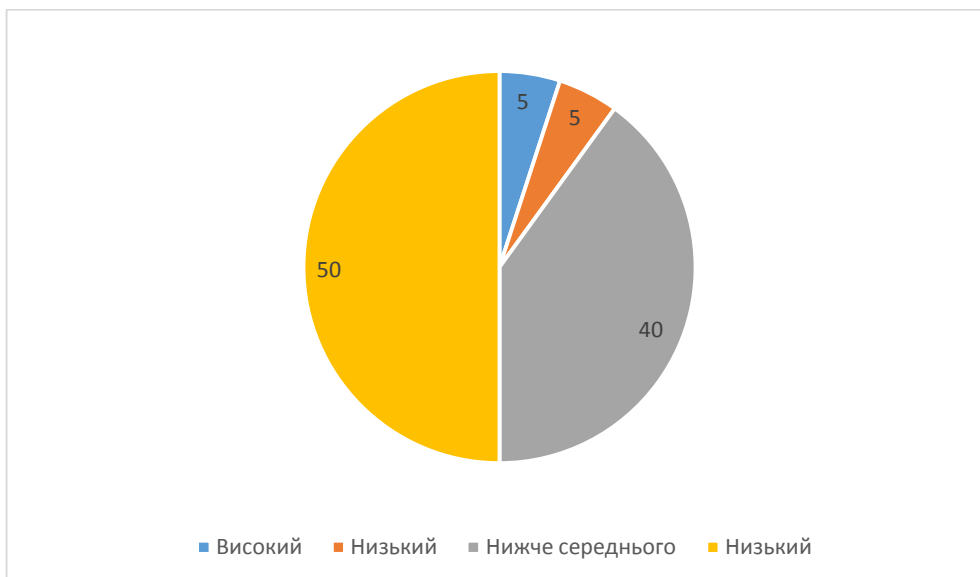


Рис. 3.7. Рівень фахової підготовки фахівців

Це може свідчити про існування декількох аспектів цієї проблематики. По перше, опитані нами фахівці можуть вважати, що результатом низького рівня їх професійної підготовки є проблема неналежного рівня організації освітнього процесу в навчальних закладах і таким чином знімають відповідальність із себе за наявність такого факту. Інший аспект може полягати у тому, що організаціям, що здійснюють професійну підготовку для сфери фізичної культури і спорту, дійсно необхідно впроваджувати новітні технології, зміни в управлінні, перегляді навчальних програм тощо.

На питання, за рахунок яких коштів має відбуватись підготовка фахівців для сфери фізичної культури і спорту, в тому числі, і для фітнес-індустрії, більшість фахівців (35%) висловили думку про те, що це повинно відбуватись за кошти спонсорів та меценатів (рис.3.8.).

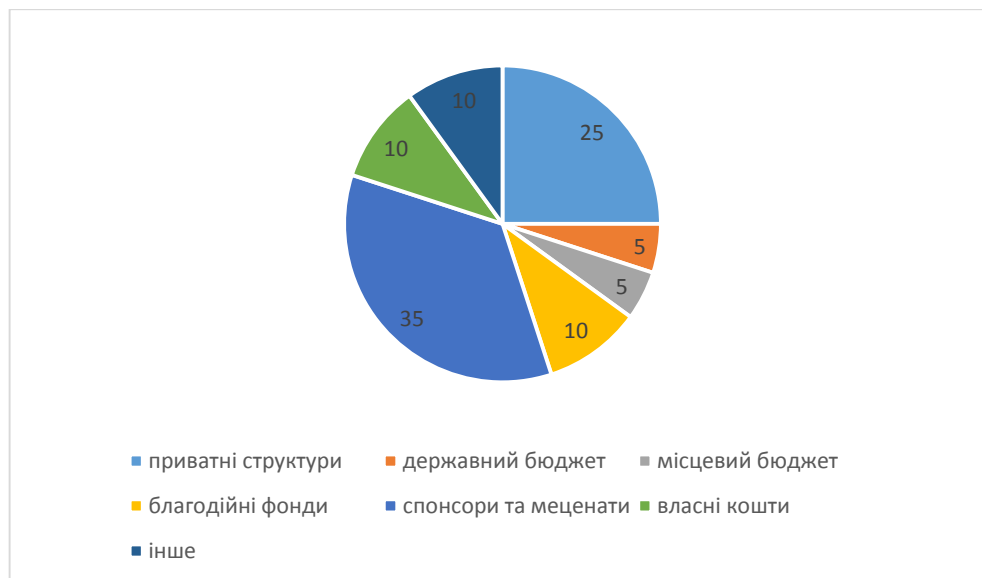


Рис. 3.8. Джерела фінансування підготовки фахівців

Пов'язуємо такий результат відповіді з тим, що ця частина опитаних не готова поки що інвестувати частину свого власного бюджету у свій саморозвиток (про таку готовність заявили всього 10% опитаних) а на кошти держави не сподівається. Чверть опитаних, що також не мало, відповіли, що це має відбуватись за рахунок тих приватних структур, у яких ці фахівці працюють, знову ж не сподіваючись на допомогу держави. На нашу думку, такі дані опитування можуть свідчити про те, що підготовка та безперервна

освіта фахівців повинна відбуватись за рахунок усіх зацікавлених осіб за солідарним принципом.

### **3.2. Шляхи підвищення ефективності кадрової політики сучасних фізкультурно-спортивних організацій**

Людський капітал є одним з визначальних факторів у роботі та розвитку будь-яких організацій, у тому числі й фізкультурно-спортивної організації. У своїй праці людина орієнтується, в першу чергу, на задоволення своїх потреб. Потреби людини близькі за своєю природою до економічних інтересів, які прямо впливають на цільові установки й мотивацію економічної діяльності суб'єктів.

У системі фізичної культури інтереси стануть динамічною рушійною силою розвитку людського капіталу лише за умови досягнення гармонії всіх складових: особистих інтересів, інтересів спортсменів, тренерської частини колективу, інтересів ФСО, суспільства, держави. Стан, при якому різні інтереси органічно взаємодоповнюють одне одного, досягається на основі ринкового цінового механізму оцінки результатів діяльності різних суб'єктів.

Інтереси приводяться в дію певним мотиваційним механізмом. Оскільки керівний та тренерський склад є основним носієм людського капіталу ФСО, вважаємо за доцільне розглянути мотивацію їхньої діяльності. Для того, щоб інтереси викликали діяльність, потрібна наявність відчутних стимулів і мотивів діяльності. Стимули формують економічну поведінку відповідно до завдань реалізації їх інтересів та потреб. Вирішальним для залучення до діяльності є грошовий стимул. Він буде дієвим тільки тоді, коли результати діяльності кожного працівника об'єктивно відображаються і правильно оцінюються. Крім грошового стимулу, до мотиваторів належать: цікава робота; можливість кар'єрного росту; похвала, визнання результатів; можливість брати участь в прийнятті управлінських рішень ФСО; можливість проявляти ініціативу; наділення



відповідальністю та повноваженнями. До негрошових форм мотивації належать: соціальна, іміджева, конкурентна.

Ще одним методом, який можна застосувати для визначення рівня професійної компетентності працівника та його моральних якостей є метод «360°», основною перевагою якого є те, що в оцінюванні беруть участь не лише ті, кого оцінюють, а й безпосередній начальник, колега по роботі та підлеглий.

Згідно до змістовних теорій мотивацій, для того, щоб повністю ефективно використовувати людський капітал необхідно виявити всі його мотиваційні структури, що пов'язано зі значними витратами. Саме ця обставина спонукала нас до розробки методу матеріальних та нематеріальних стимулів (Рис. 3.9.), оскільки добровільність вибору дозволяє оптимізувати ефект стимулювання. При цьому відпадає необхідність в трудомістких і високо вартісних оцінках індивідуальних мотиваційних структур. На нашу думку, метод стимулювання має бути заснований на свободі вибору, коли працівникам пропонується вільно обрати певні послуги як винагороду за працю. Працівники за бажанням можуть обирати запропоновані послуги, періодично поновлюючи цей реєстр, відповідно до зростання їх запитів. Підвищення індивідуальної віддачі в результаті такої політики слід очікувати від зростання задоволеності роботою і готовності добросовісно виконувати свої обов'язки.



Рис. 3.9. Методи матеріальних та нематеріальних стимулів.

Враховуючи положення процесуальних теорій мотивації, ступінь оцінки грошей як засобу винагороди може виявитися досить низьким. Якщо працівник вільний у своєму виборі, він може отримати замість грошей, наприклад, вільні дні, що й буде для нього стимулом. Таким чином відбувається оптимізація цінності результату, а як наслідок - підвищення ефективності використання людського капіталу. Згідно цього принципу працівник може добровільно обрати вид винагороди.

З точки зору інформаційного забезпечення «система вибору послуг» має ще одну перевагу. Періодичний вибір послуг дозволяє з часом краще оцінити окремі види стимулів, що підвищує їх ефективність. На прикладі

«системи вибору послуг» можна стверджувати, що виконуються наступні функції: мотиваційна функція (збільшення віддачі працівників); функція стабілізації кадрів (підвищення прагнення працівників постійно працювати у ФСО); функція керування витратами (зниження певних видів витрат).

Разом з тим ряд факторів обмежує можливості впровадження системи «вибору послуг». З етичної позиції вона може виявитися неприйнятною для працівників, бо їй притаманний запланований, цілеспрямований дискримінаційний підхід до оцінювання співробітників. Оскільки етичні межі пов'язані з конфіденційною інформацією про людей, не виключена можливість зловживання наявними відомостями. Обмеження у використанні даної системи можуть виникати і в зв'язку з соціальним та податковим законодавством, які мають певну специфіку в різних країнах. Так, окремі соціальні послуги підлягають строгому регулюванню з боку держави та не можуть диференціюватися на рівні ФСО. З боку податкового законодавства ускладнення можуть виникати через різницю в оподаткуванні окремих видів послуг, запропонованих організацією.

Якість підготовки спеціалістів є основним фактором, що визначає можливості розвитку ФСО. Тому слід оцінювати результати праці працівника по його внеску у підвищення ефективності використання людського капіталу. Організація оплати і стимулювання праці може здійснюватися на трьох рівнях: індивідуальному (рівень оплати залежить від результатів роботи конкретного працівника); локальному (рівень оплати залежить від результатів роботи групи працівників, команди тощо); на рівні ФСО в цілому (рівень оплати залежить від роботи ФСО).

Не менш важливим є і моральне стимулювання праці, яке слід орієнтувати на сприйняття і практичне застосування працівниками системи базових цінностей. Таким чином, буде відбуватися трансформація стимуляція стимулів у мотиви діяльності людини. Доцільним на наш погляд тут є забезпечення збалансованих дій в системі "мета - засоби досягнення мети".

Якщо мета досягається працівником з порушенням базових цінностей, прийнятих у ФСО, то це слід відобразити в процесі оплати і стимулювання праці. З іншого боку, якщо працівник активно сприяє розвитку базових цінностей ФСО, то це слід заохотити. Тому важливо приділяти увагу посиленню цільового характеру й індивідуального підходу до оплати й стимулювання праці.

Отже, ефективне використання людського капіталу в системі ФСО можливе лише за умови розвитку мотивації праці як підлеглих так і керівників. Необхідно підвищити ефективність системи стимулювання праці шляхом цілеспрямованої орієнтації послуг, які надаються, на реальні запити. При цьому необхідно враховувати безперервну адаптацію послуг до індивідуальних споживацьких запитів та життєвих планів працівників, які можуть змінюватися з плином часу. На нашу думку, розроблена система заохочення стимулюватимуть відданість ФСО і підвищуватимуть зацікавленість працювати в ньому тривалий термін.

Проблема якості роботи ФСО в Україні стала особливо актуальною останніми роками. Яскравим вираженням цієї тенденції є введення відповідних положень до нормативних документів, а також розвиток інституційних механізмів, що забезпечують якість фізкультурно-спортивних закладів. У сучасній Європі вона сприймається як об'єкт суспільного єднання і консолідації різних національних систем.

З виходом до міжнародних соціальних програм якість цих послуг має розглядатися як: ступінь відповідності реальних результатів ринковій кон'юктурі; показник матеріально-технічної і ресурсної забезпеченості процесу; комплексний показник чинників престижності й економічної ефективності; показник досконалості змісту, технологій і системи оцінки досягнень; показник інвестиційної принадності тощо.

Сьогодні стає все більш зрозумілим, що відповідність реальних результатів і змісту державним стандартам є необхідною, але недостатньою умовою якості. Тому досягнення оптимальної якості зумовлено створенням

системи якості, яка на рівні конкретної ФСО забезпечувала б узгоджену реалізацію державних, суспільних і особистих інтересів.

Оскільки діюча система значною мірою є системою контролю за якістю, а не забезпечення якості, то розробка нової системи має бути побудована на основі:

- розробки моделі стандартизації професійної діяльності ФСО як компонента системи якості;
- моделювання менеджменту якості професійної діяльності як компоненти системи якості;
- визначення концептуальних і методологічних основ проектування системи якості в контексті регіональної системи професійної діяльності.

На державному рівні варто змінити зовнішні критерії оцінки якості роботи ФСО. Адже поки діє принцип «більше контингент - більше грошей» - страждає якість. У зв'язку з цим доцільно розробити комплексні критерії якості процесу, які містять в собі: контроль змісту тренування; контроль технологій, які застосовуються під час роботи; контроль здобутих навичок; вимоги до організації і контролю за здійсненням тренувального процесу; вимоги до тренерів, вимоги до спортсменів; чітку і прозору процедуру самообстеження ФСО як підґрунтя системи забезпечення якості.

Необхідно також створити відповідні умови для підвищення кваліфікації всього складу ФСО всіх форм власності. Зокрема, відновити єдину державну систему обов'язкового підвищення кваліфікації із наступною переатестацією.

Для забезпечення адекватної якості необхідні інвестиції в інформаційні ресурси, створення єдиних інформаційних середовищ, бібліотек, матеріалів на електронних носіях, використання інтерактивних методів навчання та тренування.

Доцільним є також поступовий розвиток рейтингових експертних оцінок - від рейтингу ФСО до рейтингу тренувальних програм. Підвищенню

якості повинен сприяти комплексний підхід до співробітництва з роботодавцями впродовж усього циклу надання послуг.

Одним із головних чинників впровадження процедур управління якістю є якість персоналу. Тут важливими є підготовка і мотивація персоналу ФСО, усвідомлення кожним співробітником своєї ролі, відповідальності й повноважень. Досвід діяльності показує, що кожен співробітник має брати участь у досягненні високої якості. Система управління якістю не може бути ефективною тільки за рахунок кількох зацікавлених співробітників. Діяльність усіх співробітників, повинна спрямовуватися на досягнення цієї мети.

Завдання, які стоять перед ФСО, потребують принципово кардинальних змін у кадровій політиці, а саме: формування команди енергійних високопрофесійних управлінців - керівників, яка відповідає б вимогам сьогодення; забезпечення якісно вищого рівня професійності працівників, котрі забезпечують процес роботи ФСО.

Фінансові проблеми не дають змоги залучати до роботи на штатній основі висококваліфікованих менеджерів через суттєву різницю в оплаті праці. З цієї самої причини ускладнено залучення до роботи на постійній основі провідних фахівців підприємств і установ. Певною мірою недоліки в кадровому забезпеченні викликані недосконалістю нормативно-правової бази. Є проблеми і міжвідомчого характеру. Так, майже всі місцеві органи самоврядування та приватні структури, які мають у своєму підпорядкуванні відповідні організації.

### **Висновки до розділу 3.**

Аналіз проведеного соціологічного дослідження щодо кадрової політики в галузі спорту дає підстави окреслити проблеми та недоліки, що потребують термінового вирішення, зокрема:

- відсутність тісної співпраці обласних, міських держадміністрацій з Міністерством, що негативно впливає на якість добору керівних кадрів в галузі, які повинні впроваджувати державну політику на місцях;
- відсутність належного контролю з боку міністерства як роботодавця за виконанням умов контракту керівниками закладів;
- відсутність чітких систем й оцінки діяльності керівника ФСО;
- недостатня робота з кадровим резервом на посади керівників як з боку міністерства, так і з боку нині діючих керівників, що призводить до призначення на керівну посаду недостатньо кваліфікованих фахівців.

Для усунення цих недоліків у кадровій роботі пропонуємо:

- вдосконалити форми контракту з керівником, зазначити в контракті конкретні показники, яких керівник повинен досягти;
- розробити програму «Керівник ФСО», в якій визначити узагальнені критерії вимог, засоби діагностики рівня готовності керівника до ефективної управлінської діяльності; систему моніторингу діяльності керівника на рівні ФСО, регіональному, національному і європейському рівнях;
- систему нових підходів до формування резерву на посаду керівника ФСО;
- вдосконалити практику стажування у провідних вищих навчальних закладах керівників призначених на посаду вперше, а також практику робочих поїздок керівників до інших ФСО з метою обміну досвідом.

## ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Керівники фізкультурно-спортивних організацій при формуванні концепції управління персоналом фізкультурно-спортивної організації повинні враховувати такі особливості.

1. Соціально-економічною основою поведінки та активізації зусиль персоналу фізкультурно-спортивної організації, що спрямовані на підвищення результативності їхньої діяльності, завжди є мотивація праці. Система мотивації характеризує сукупність взаємозв'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності фізкультурно-спортивної організації.

2. Для формування належного ставлення до праці необхідно створювати такі умови, щоб персонал сприймав свою працю як свідому діяльність, що є джерелом самовдосконалення, основою професійного та службового зростання.

3. Система мотивації повинна розвивати почуття належності до конкретної організації. Відповідне ставлення до праці та свідоме поведінка визначаються системою цінностей працівника, умовами праці й застосовуваними стимулами.

4. За домінуючої ролі соціально-економічних умов у основу будь-якої моделі концепції управління персоналом покладаються передовсім психологічні аспекти. Вплив керуючої підсистеми фізкультурно-спортивної організації на чинники поведінки залежить від пізнання елементів не лише індивідуальної психології, що визначає вчинки кожного працівника, а й колективної психології певних груп працівників. Це зумовлює сприймання мотивації як імовірного процесу: те, що мотивує одного працівника в конкретній ситуації, не впливатиме на нього в іншій ситуації або не впливатиме на іншого працівника за аналогічних умов. Саме цим пояснюється необхідність конструювання багатофакторних моделей управління персоналом, що в них остання стає функцією потреб, очікувань



і сприймання працівниками справедливості винагороди. результативність діяльності конкретного працівника зумовлюється передовсім індивідуальними можливостями та особистою заінтересованістю, а також усвідомленням його власної ролі в колективних зусиллях. Обсяг затрат праці залежить від оцінки працівником достатності рівня винагороди й упевненості в тому, що її буде отримано.

5. До факторів, котрі зумовлюють поведінку працівника і які треба враховувати в практиці мотивації його трудової діяльності, належать передовсім такі: фізичний тип особистості (вік, стать тощо), рівень самосвідомості та освіченості, професійна підготовка, психологічний клімат у колективі, вплив зовнішнього середовища тощо.

6. Щодо колективної психології, то формування дієвої системи мотивації спирається на постійний аналіз і вдосконалення відносин між: роботодавцями й найманими працівниками; керівниками та їхніми підлеглими; конкуруючими робочими групами; групами, що виконують споріднені функції.

7. Система мотивації на рівні організації має базуватися на певних вимогах, а саме: надання однакових можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результативності праці; узгодження рівня оплати праці з її результатами та визнання особистого внеску в загальний успіх. Це передбачає справедливий розподіл доходів залежно від ступеня підвищення продуктивності праці; створення належних умов для захисту здоров'я, безпеки праці та добробуту всіх працівників; забезпечення можливостей для зростання професійної майстерності, реалізації здібностей працівників, тобто створення програм навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації; підтримування в колективі атмосфери довіри, зацікавленості в реалізації загальної мети, можливості двосторонньої комунікації між керівниками та робітниками.

8. Окрім загальноновживаної класифікації методів мотивації, їх можна поділити ще й на індивідуальні та групові, а також на зовнішні – винагороди,

що надходять ззовні, та внутрішні – винагороди, що надаються самою працею (почуття значущості праці, самоповаги та ін.).

У теорії мотивації слово „винагорода” має ширше значення, ніж просто гроші або задоволення, з якими це слово найчастіше асоціюється. Винагорода – це все те, що людина вважає цінним для себе. Але розуміння цінності в людей неоднакове, а тому різною є оцінка винагороди та її відносного рівня. Персоналізація (індивідуальна або групова) форм і методів винагородження є фундаментом дієвості будь-якої концепції управління персоналом, а матеріальні потреби домінуватимуть ще достатньо довго.

## ВИСНОВКИ

Проведене у роботі дослідження системи управління персоналом фізкультурно-спортивної організації дозволило зробити ряд висновків.

1. Однією з найважливіших проблем на сучасному етапі розвитку економіки більшості країн світу є проблема в області роботи з персоналом. При всьому різноманітті існуючих підходів до цієї проблеми в різних промислово розвитих країнах основними найбільш загальними тенденціями є наступні: формалізація методів і процедур добору кадрів, розробка наукових критеріїв їхньої оцінки, науковий підхід до аналізу потреб в управлінському персоналі, висування молодих і перспективних працівників, підвищення обґрунтованості кадрових рішень і розширення їхньої гласності, системне ув'язування господарських і державних рішень з основними елементами кадрової політики.

2. Враховуючи вище сказане, зазначимо, що у сфері фізичної культури та спорту позначився істотний перелом стосовно управління персоналом. Державні, приватні, корпоративні підприємства на практиці відчули, що розвиток і успіх ринкових відносин неможливий без інтеграції в “глобальні структури” по пошуку нових сучасних форм мотивації і стимулювання праці. У той самий час у багатьох країнах Західної Європи й у США мотиваційні аспекти управління персоналом компаній і фірм отримали велике значення, і ці методи і досвід мотивації можуть бути з успіхом перенесені на наші реалії.

3. Аналіз показників діяльності фізкультурно-спортивної організації показав, що в досліджуваній фізкультурно-спортивній організації за останні три роки спостерігається збільшення обсягу робіт. Основні засоби (споруди, обладнання) мають значний знос і цей показник має тенденцію до збільшення. Аналіз трудових ресурсів показав, що чисельність працівників фізкультурно-спортивної організації має тенденцію до збільшення, в основному за рахунок рядових працівників. Характеристика кадрового

складу фізкультурно-спортивної організації вказує, що в організації більшість спеціалістів мають середню та середньо спеціальну освіту, середній вік працівників складає 31-50 років.

Трудова дисципліна в 2019 році в порівнянні з 2018 роком зростає. Про це говорить збільшення на 2 % робочих днів, зменшення на 24 % неявок з поважних причин. Причиною поліпшення даного показника є зменшення днів за листками непрацездатності на 32 % та неявок без поважних причин на 25 %. Все це позитивно впливає на загальну діяльність досліджуваної фізкультурно-спортивної організації.

3. Закінчуючи аналіз наведених трудових ресурсів, можна в цілому дати позитивну оцінку їх використанню, але при цьому слід обов'язково звернути увагу на істотні недоліки в їх використанні і наявності резервів. У процесі розробки концепції управління персоналом фізкультурно-спортивної організації було оцінено вплив продуктивності праці на вдосконалення кадрової політики. За результатами аналізу можна сказати, що одним з можливих шляхів підвищення ефективності праці є підвищення її оплати. Це дасть змогу значно підвищити рівень зацікавленості працівників у підвищенні ефективності роботи фізкультурно-спортивної організації.

4. Крім матеріальної мотивації існує і нематеріальна. До неекономічних методів мотивування відноситься організаційний метод мотивації, мотивація цілями, мотивація збагаченням праці, моральний спосіб мотивації. Інтереси людей завжди пов'язані з їх потребами. Потреби завжди конкретні. Механізм мотивації до високопродуктивної праці зумовлюється системою інтересів, а їх значущість – економічними відносинами, які характеризують зв'язки між людьми в процесі роботи та розподілу. Інтереси спонукають кожного діяти в певному напрямі, що, в свою чергу, об'єднує людей, інтегруючи їх зусилля і змушуючи їх численні питання вирішувати спільно.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Кодекс законів про працю України // Кодекси України: У 2 т. - К.: Ін Юре, 2007. - Т. 1. - с. 149 - 224.
2. Закон України „Про оплату праці”// Нове законодавство України. Випуск 3. – К., 2008.
3. Абрамов В.М. Данюк В.М., Гриненко А.М. Нормування праці: Підручник. – К., 2016.
4. Абрамов В.М., Данюк В.М., Колот А.М. Мотивація і стимулювання праці в умовах переходу до ринку. – О.: ОКФА, 2012. – 96с.
5. Абрютіна М.С., Грачев А.В. Аналіз фінансово-хозяйственої діяльності підприємства. – М: Изд-во “Дело и Сервис”, 2013. – 256 с.
6. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 544с.
7. Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокина М.Е. Экономика и социология труда: Учеб. для вузов.- М.: ЮНИТИ, 2010- 325с.
8. Ансофф И. Стратегическое управление. Пер. с англ. – М.: Экономика, 2015. – С.321-330.
9. Афонин А. Основы мотивации труда: организационно-экономические аспекты. – К.: АЗУУП, 2010. – С.44-91.
10. Байда О.Г. Мотивація праці як складова успіху організації // Вісник Київський інститут бізнесу та технологій. – 2009. – №1. – С.55-57.
11. Балашов Ю.К., Коваль А.Г. Методики построения мотивационного профиля персонала и разработки положения о стимулировании персонала // Кадры предприятия. – 2012. – №7-8. – С.31-34.
12. Балыхин Г.А. Управление развитием образования: организационно-экономический аспект. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2013. – 428с.
13. Безтелесна Л., Міщук Г., Мартинюк С. Удосконалення механізму мотивації продуктивності найманих працівників // Україна: аспекти праці. – 2009. – №1. – С.16-19.

14. Белоглазов С., Зунде В., Нетова Н. Мотивация труда в условиях рынка. // Международный бухгалтерский журнал. – 2010. – №6. – С.60-61.
15. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: (управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления). — М.: ОАО "Издательство "Экономика", 2014. — 368 с.
16. Богиня Д., Шевченко А. Ефективність праці в ринковій економіці. // Україна: аспекти праці. – 2009. – №4. – С.3-6.
17. Богиня Д.П. Управління потенціалом підприємства. – К., 2012. – 258с.
18. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці: Навчальний посібник: Для студентів економічних спеціальностей. – К.: Знання-Прес, 2010. – 313 с.
19. Бойко Є.М. Сучасний стан і напрямки реформування системи вищої освіти. // Фінанси України. – 2012. – №9. – С.46-51.
20. Бойчик І.М. Економіка підприємства. Навчальний посібник. – К.: Атіка, 2012. – 480 с.
21. Бреддик У. Менеджмент в организации: Учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2007. – 344с.
22. Бурков В.Н., Новиков Д.А. Модели и механизмы теории активных систем в управлении качеством подготовки специалистов. – М.: Исследовательский центр проблем управления качеством подготовки специалистов, 2008. – 361с.
23. Вакуленко А. Концепция управления персоналом в системе менеджмента качества // Персонал. – 2011, № 2. – с. 31-34.
24. Вейлл Питер. Искусство менеджмента. – М.: Новости, 2006. – 221с.
25. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебное пособие в схемах – 2-е издание. – М.: ТРИАДА, 2012.
26. Виноградський М.Д. Організація праці менеджера: Навчальний посібник. – К.: Кондор, 2009. – 518 с.
27. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник для экономических спец. вузов. — М.: Высшая школа., 2009 — 224 с.

28. Владимірова Л.П. Економіка труда. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд. дом «Дашков и К», 2012. – 300с.
29. Владимірова Л.П. Економіка труда: Учеб.посobie – М., 2010.
30. Вовканич С. та інші. Структура та особливості мотивації зайнятості // Економіка України. – 2009, № 3. – с. 43-51.
31. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2008. – 360 с.
32. Грицак М.Г. та інші. Внутрішній механізм підприємства: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2014. – 228 с.
33. Гришан Ю. Напрями вдосконалення внутрішньогосподарського управління на підприємствах // Економіка України. – 2011, № 1. – с. 9-16.
34. Дмитревич Г.А., Шарапатова Е.А., Максименко Т.М. Мотивация и оценка персонала. – К.: МАУП, 2007.
35. Друккер П. Управление, нацеленное на результаты: перевод с английского. – М.: Тех. школа бизнеса, 2008.
36. Дряхлов Николай Системы мотивации персонала в Западной Европе и США // Международный журнал "Проблемы теории и практики управления" №2, 2009.
37. Евтушина В. Обучение руководителей: индивидуальный подход // Персонал. – 2011, № 11. – с. 88-90.
38. Завіковська Г.Т. Економіка праці: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. – К.: Київський національний економічний університет, 2011.
39. Калина А.В. Организация и оплата труда в условиях рынка. – К.: МАУП, 2011.
40. Ковалев В.В. Финансовый анализ. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 434 с.
41. Колот А.М. Мотивація, стимулювання і оцінка діяльності персоналу: Навчальний посібник. – К.: Видавництво КНЕУ, 2008.
42. Колпаков В. Стратегическое мышление в сфере управления // Персонал.

– 2009, № 11. – с. 41-44.

43. Конвенции и рекомендации, принятые Международной конференцией труда / Международная организация труда. - Женева: МОТ, 2011. - Т. 1,2.
44. Котлер Ф. Основы маркетинга: перевод с английского. – М.: Прогресс, 2012. – 734 с.
45. Лемберт Т. Ключові проблеми керівника: 50 перевірених способів вирішення проблем. – К.: ВСЕУВИТО „Наукова думка”, 2011. – 303 с.
46. Летягин В. Стратегический менеджмент: практические аспекты // Персонал. – 2011, № 10. – с. 74-77.
47. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. С англ. - М.: "Дело", 2012. С 369.
48. Мочерний С.В. Система управління сучасним підприємством // Мочерний С.В. Економічна теорія. – К., 2009. – с. 292-314.
49. Народне господарство України.: Статистичний щорічник.2012 527с.
50. Одинець В. Економічні механізми управління ризиками надзвичайних ситуацій // Економіка України. – 2017, № 10. – с. 80-83.
51. Орищак Я.О., Стебло М.І. Управління підприємством (менеджмент) // Орищак Я.О., Стебло М.І. Основи економіки. – Тернопіль, 2008. – с. 61-65.
52. Павлова Л.Н. Финансы предприятий: Учебник. – М.: Финансы ЮНИТИ, 2008. – 639 с.
53. Перчикова Е. Опыт преподавания курса „Управление персоналом”: социально-психологический подход // Персонал. – 2011, № 11. – с.54-56.
54. Петюх В.М. Ринок праці та зайнятість: Навч. посіб.-К МАУП, 2007.
55. Пугачев В.П. Управление персоналом организации: Учебник. – М.: Аспект Пресс, 2008. – 279 с. – (Серия «Управление персоналом»).
56. Рофе А.И. Научная организация труда: Учеб пособие. - М.: МИК, 2008.
57. Сиротенко Г. Управління персоналом: Світовий досвід у контексті вітчизняних проблем // Управління освітою. – 2011. – с. 5-6.
58. Скобликова, Т. В. Менеджмент в сфері фізкультурного образования в условиях перехода на стандарты третьего поколения / Т. В. Скобликова, Г.



- Н. Пономарев // Физическая культура: воспитание, образование, тренировка. – 2017. – №04.
59. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент: курс лекций. – К.: МАУП, 2011.
60. Смирнов Э.А. Основы теории организации: Учеб. пособие для вузов. – М.: Аудит. ЮНИТИ, 2009. – 319 с.
61. Стадник, В. В. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник /В. В. Стадник, М. А. Йохна. – Київ: Академвидав, 2006. – 464 с.
62. Статистическое моделирование и прогнозирование: Учеб. пособие/ Г.М. Гамбаров, Н.М. Журавель, Ю.Г. Королёв и др.; Под ред. А.Г. Гранберга. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 383 с.
63. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. – М.: Контролинг, 2011. – 104 с.
64. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 512 с.
65. Фінанси підприємств: Підручник / За ред. професора А.М.Поддєрьогіна. – К.: КНЕУ, 2008. – 368 с.
66. Фрыдынский А.И., Суворова И.П. Управление трудовыми ресурсами. – К.: МАУП, 2006.
67. Чернявский А. Гарантии занятости и мотивация персонала // Персонал. – 2011, № 4. – с. 40-45.
68. Чернявский А. Коллективное управление: особенности организации, проблемы // Персонал. – 2011, № 8. – с. 35-38.
69. Шаленко М.В., Иванова Н.І., Піддубна Л.П. Методичні питання розробки програм зайнятості населення. – К., 2016. – 288 с.
70. Шарапатова Е.А. Формирование коллективной мотивации персонала на достижение конечных результатов фирмы // Проблемы в переходном обществе на пороге XXI века: Сборник науч. тр. / Приложение к журналу Персонал, 2009, № 4 – с. 172-175.

71. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. 3-е перераб. и доп. (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом») – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2008 – 352 с.
72. Экономика труда и социально-трудовые отношения/Под ред. Г.Г. Меликьяна, Р.П. Колосовой. – М.:Изд-во ЧеРо, 2009. – 357 с.
73. Эренберг Р.Дж., Смит Р.С. Современная экономика труда. Теория и государственная политика. – М.: Изд-во Моск.ун-та, 2016. 298 с.

## **ДОДАТКИ**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ І СПОРТУ УКРАЇНИ**

Факультет спорту та менеджменту  
Кафедра менеджменту і економіки спорту

**Анкета**

Враховуючи важливість вивчення проблем управління персоналом фізкультурно-спортивної організації з метою практичного застосування методів управління, просимо відповісти на наступні питання.

**1. Що, на Вашу думку, заважає впровадженню ефективного розвитку фізкультурно-спортивних організацій?**

- а) відсутність нормативно-правової бази
- б) відсутність кваліфікованих фахівців
- в) несприятливі економічні умови в країні
- г) відсутність продуманої політики з боку організації керівництва
- д) недосконалість податкової системи
- е) недосконалість організаційної структури управління фізкультурно-спортивними організаціями
- ж) інші варіанти

**2. Визначте профіль фахівця, який, за умов сьогодення, є необхідним фізкультурно-спортивним організаціям?**

- а) тренер з виду спорту
- б) організатор фізичного виховання і спорту (менеджер)
- в) менеджер з маркетингу у спорті
- г) спортивний лікар
- д) фахівець з логістики у спорті

**3. Які заходи мають бути здійснені для покращення системи управління персоналом фізкультурно-спортивних організацій?**

- а) вдосконалення законодавства
- б) створити систему безперервної освіти фахівців
- в) створення державної програми моніторингу та підготовки фахівців необхідного рівня кваліфікації
- г) вдосконалення клубної системи
- д) вдосконалення організаційної структури управління персоналом
- е) інші варіанти \_\_\_\_\_

**4. Чи потрібні, на Вашу думку в Україні заклади, що готують фахівців для фітнес-індустрії?**

- а) вкрай потрібні
- б) потрібні
- в) не потрібні
- г) складно відповісти

**5. Які функції має виконувати держава з метою розвитку фізкультурно-спортивних організацій в Україні?**

- а) створювати та вдосконалювати законодавчу базу
- б) забезпечувати безперервну підготовку фахівців
- в) здійснювати контроль та облік за якістю послуг, які надають фізкультурно-спортивні організації
- г) стимулювати населення
- д) інші варіанти \_\_\_\_\_

**6. Чи потрібно збільшувати кількість фізкультурно-спортивних організацій в Україні?**

- а) так
- б) ні
- в) складно відповісти

**7. Визначте, якого рівня розвитку досягла існуюча в Україні система підготовки кадрів для фізкультурно-спортивних організацій?**

- а) високого
- б) середнього
- в) нижче середнього
- г) низького

**8. Яка, на Ваш погляд, організаційно-правова форма є найбільш сприятливою для функціонування фізкультурно-спортивних організацій за умов сьогодення?**

- а) одноосібна
- б) громадська організація
- в) корпорація
- г) змішана
- д) складно відповісти

**9. За рахунок яких коштів мають має відбуватись підготовка фахівців для сфери фізичної культури і спорту?**

- а) приватних структур
- б) державного бюджету
- в) місцевого бюджету
- г) благодійних фондів
- д) спонсорів та меценатів
- е) самозабезпечення
- ж) інші варіанти

**10. Ваша освіта?**

- а) вища за напрямом фізична культура та спорт
- б) вища

**11. Стаж роботи?**

- а) загальний
- б) за спеціальністю

**12. Ваша посада?** \_\_\_\_\_

*Дякуємо Вам за участь в анкетуванні!*

**Зведена відомість  
результатів анкетування**

<b>№ п\п</b>	<b>Варіант відповідей</b>	<b>Кількість відповідей</b>	<b>%</b>
<b>1. Що, на Вашу думку, заважає впровадженню ефективного розвитку фізкультурно-спортивних організацій?</b>			
	а) відсутність нормативно-правової бази	-	
	б) відсутність кваліфікованих фахівців	7	35
	в) несприятливі економічні умови в країні	3	15
	г) відсутність продуманої політики з боку організації керівництва	5	25
	д) недосконалість податкової системи	-	
	е) недосконалість організаційної структури управління фізкультурно-спортивними організаціями	5	25
	ж) інші варіанти	-	
<b>2. Визначте профіль фахівця, який, за умов сьогодення, є необхідним фізкультурно-спортивним організаціям?</b>			
	а) тренер з виду спорту	1	5
	б) організатор фізичного виховання і спорту (менеджер)	10	50
	в) менеджер з маркетингу у спорті	4	20
	г) спортивний лікар	1	5
	д) фахівець з логістики у спорті	4	20
<b>3. Які заходи мають бути здійснені для покращення системи управління персоналом фізкультурно-спортивних організацій?</b>			
	а) вдосконалення законодавства	1	5
	б) створити систему безперервної освіти фахівців	3	15
	в) створення державної програми моніторингу та підготовки кадрів	7	35
	г) вдосконалення клубової системи	-	
	д) вдосконалення організаційної структури управління персоналом	8	40
	е) інші варіанти	1	5
<b>4. Чи потрібні, на Вашу думку в Україні заклади, що готують фахівців для фітнес-індустрії?</b>			
	а) вкрай потрібні	2	10
	б) потрібні	16	80
	в) не потрібні	-	-
	г) складно відповісти	2	10
<b>5. Які функції має виконувати держава з метою розвитку фізкультурно-спортивних організацій в Україні?</b>			
	а) створювати та вдосконалювати законодавчу базу	1	5
	б) забезпечувати безперервну підготовку фахівців	12	60
	в) здійснювати контроль та облік за якістю послуг, які надають фізкультурно-спортивні організації	2	10
	г) стимулювати населення	4	20
	д) інші варіанти	1	5
<b>6. Чи потрібно збільшувати кількість фізкультурно-спортивних організацій в Україні?</b>			
	а) так	10	50
	б) ні	8	40

	в) складно відповісти	2	10
<b>7. Визначте, якого рівня розвитку досягла існуюча в Україні система підготовки кадрів для сфери фізичної культури і спорту?</b>			
	а) високого	1	5
	б) середнього	1	5
	в) нижче середнього	8	40
	г) низького	10	50
<b>8. Яка, на Ваш погляд, організаційно-правова форма є найбільш сприятливою для функціонування фізкультурно-спортивних організацій за умов сьогодення?</b>			
	а) одноосібна	2	10
	б) громадська організація	5	25
	в) корпорація	5	25
	г) змішана	7	35
	д) складно відповісти	1	5
<b>9. За рахунок яких коштів має відбуватись підготовка фахівців для сфери фізичної культури і спорту?</b>			
	а) приватних структур	5	25
	б) державного бюджету	1	5
	в) місцевого бюджету	1	5
	г) благодійних фондів	2	10
	д) спонсорів та меценатів	7	35
	е) самозабезпечення	2	10
	ж) інші варіанти	2	10
<b>10. Ваша освіта?</b>			
	а) вища за напрямом фізична культура та спорт	6	30
	б) вища	14	70