

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА 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: «ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ТА СТИЛЬ
КЕРІВНИЦТВА НА ПІДПРИЄМСТВАХ І ОРГАНІЗАЦІЯХ СФЕРИ
ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ»**

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня
Рогожін Ігор Олександрович

Науковий керівник: Свистунов С.В.
канд. філос. наук., доцент

Рецензент: Гринь О.Р.
канд. пед. наук, професор

Рекомендовано до захисту на засіданні
кафедри (протокол № 3 від 16.11.2021
р.)

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

Київ - 2021

ЗМІСТ

	Стр.
СПИСОК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ	3
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ	7
1.1. Сучасні концепції управління персоналом організації	7
1.2. Сутність понять та основні напрями управління кадрами	9
1.3. Історія становлення та розвитку кадрового менеджменту	14
1.4. Фактори, що впливають на ефективність управління в фізкультурно-спортивних організаціях	19
Висновки до розділу 1	22
РОЗДІЛ 2 МЕТОДИ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕНЬ	25
2.1. Методи досліджень	25
2.2. Організація досліджень	27
РОЗДІЛ 3 РЕЗУЛЬТАТИ ВИВЧЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У НАЦІОНАЛЬНОМУ СПОРТИВНОМУ КОМПЛЕКСІ «ОЛІМПІЙСЬКИЙ»	29
3.1. Особливості організаційної побудови та управління у Національному спортивному комплексі «Олімпійський»	30
3.2. Результати досліджень у колективі Національного спортивного комплексу «Олімпійський»	46
Висновки до розділу 3	51
РОЗДІЛ 4 АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У НАЦІОНАЛЬНИЙ СПОРТИВНИЙ КОМПЛЕКС «ОЛІМПІЙСЬКИЙ»	53
Висновки до розділу 4	59
ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ	61
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	65
ДОДАТКИ	71

СПИСОК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

- НСК «Олімпійський» - Національний спортивний комплекс
«Олімпійський»
- ФК і С - фізична культура і спорт
- ФСО - фізкультурно-спортивна організація
- ФВ і С - фізичне виховання і спорт

ВСТУП

Бурхливі процеси в суспільстві зачіпають всі сторони життя, що призводить до усвідомлення значущості особливостей розвитку суспільної свідомості людей, їх спілкування, взаємодії та взаємовідносин на всі сторони діяльності.

У той самий час управління є найважливішою сферою життя організації, здатної багаторазово підвищити її ефективність, а самі поняття «управління» і «стиль керівництва» розглядаються досить широкому діапазоні: від економіко-статистичного до філософсько-психологічного.

Система управління організацією у сфері ФКіС забезпечує безперервне вдосконалення методів роботи з кадрами та використанням досягнень вітчизняної та зарубіжної науки та найкращого виробничого досвіду. Відмінною особливістю підприємств цієї галузі є високий обсяг трудових операцій, що безпосередньо пов'язані з обслуговуванням споживачів фізкультурних та спортивно-оздоровчих послуг та потребують прямого контакту з ними.

Основу сфери ФКіС становлять невеликі організації із чисельністю працівників до 20 осіб. У таких колективах суттєво обмежені можливості вузького професійного та технологічного поділу праці, що викликає відповідно високу частку суміщення трудових функцій працівниками та ускладнення управління працівниками.

Однією з важливих функцій управління є управління персоналом. Специфіка реалізації цієї функції багато в чому визначається галузевими особливостями діяльності спортивних організацій. Сутність управління персоналом, включаючи найманих працівників, роботодавців та інших власників підприємства, полягає у встановленні організаційно-економічних, соціально-психологічних та правових відносин суб'єкта та об'єкта управління. В основі цих відносин лежать принципи, методи та форми

впливу на інтереси, поведінка та діяльність працівників з метою максимального використання їх.

Технологія управління персоналом у наших організаціях сфери ФКіС суттєво відстає від закордонних. Ця тема є актуальною, т.к. від того який застосовується стиль управління персоналом для підприємства залежить підвищення продуктивність праці, отже, підприємства у цілому.

Зараз поступово зростає розуміння потреби у фахівцях-управлінцях. Вузи вже готують таких фахівців, і є багато прикладів успішного впровадження сучасних методик та технологій управління, які дозволили значно підняти конкурентоспроможність організацій сфери ФКіС.

Склалося протиріччя між гострою потребою активізації управлінської діяльності в Україні та реальним станом справ в організаціях сфери ФКіС. Аналіз цієї проблемної ситуації і присвячено наше дослідження.

Необхідність вирішення цієї проблеми та визначає актуальність вивчення проблем, що виникають у процесі управлінської діяльності в організаціях сфери ФКіС.

Зв'язок роботи з науковими планами, темами. Дипломна робота виконувалась в рамках Зведеного плану науково-дослідної роботи у сфері фізичної культури і спорту на 2021-2026 роки в рамках теми «Теоретичні та прикладні основи застосування комунікацій у спортивному менеджменті». Тема виконується на кафедрі менеджменту і економіки спорту Національного університету фізичного виховання і спорту України.

Робота проводиться з **метою** вивчення характерних рис та найбільш ефективних методів управління персоналом у колективі Національного спортивного комплексу «Олімпійський».

Для реалізації мети передбачається вирішення наступних **завдань**:

1. Вивчити міжнародний та вітчизняний досвід з управління персоналом у сфері ФКіС в умовах ринкових відносин.

2. Визначити ділові якості фахівців із управління персоналом у НСК «Олімпійський».

3. Провести аналіз особливостей керування персоналом НСК «Олімпійський».

4. Розробити практичні рекомендації щодо проблеми дослідження.

Об'єкт дослідження: система управління персоналом організації у сфері ФКіС.

Предмет досліджень: особливості управління персоналом та стиль керівництва у НСК «Олімпійський».

Методологічна основа дослідження:

1. Метод аналізу вітчизняних та зарубіжних літературних джерел, у тому числі контент-аналіз документів

2. Метод соціологічного спостереження

3. Соціологічне опитування (анкетування);

4. Метод обробки статистичних даних

Новизна роботи полягає у тому, що проведено аналіз особливостей керування персоналом у НСК «Олімпійський».

Теоретична значимість та практична цінність. Результати дослідження можуть бути використані у практичній діяльності організацій для підвищення ефективності управління, а також у навчальному процесі при підготовці фахівців у галузі управління персоналом.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

1.1. Сучасні концепції управління персоналом організації

Здійснення радикальних соціально-економічних та політичних реформ, як правило, пов'язане з певною дегуманізацією відносин між людьми, включеними до різних систем управління. Ситуація в Україні – не виняток. Тим не менш, подолання криз, що виникають на цьому етапі, неможливе без відмови від ігнорування проблем відносини з персоналом, від бажання маніпулювати кадрами. І все більше управління персоналом визнається однією з найважливіших сфер життя організації, здатної багаторазово підвищити її ефективність, а саме поняття "управління персоналом" розглядається у досить широкому діапазоні: від економіко-статистичного до філософсько-психологічного [46].

Вже не менше 200 років, як зазначає російський учений Геннадій Латфуллін, відома парадигма, згідно з якою першопричиною процвітання або, навпаки, занепаду та підприємств, і держави є, відповідно, гарне чи погане управління. Дійсно, до високорозвинених країн зуміли ввійти ті, які мають кращу організацію і управління. Інакше кажучи, століття, що минає, безсумнівно, можна назвати століттям управління [26].

Нові розробки вітчизняних та зарубіжних авторів спираються на стратегічні підходи до управління персоналом. Тільки недавно почали з'являтися перші роботи з питань стратегічного управління персоналом Т. Базарова, В.І. Герчікової, Б.Л. Єрьоміна А.Я. Кібанова, В.І. Маслова, В.В. Щербини та О.І. Зеленової. Цей напрямок розвивають також В.К. Андрушко, С.В. Беляєва, В.Р. Веснін, М.Д. Виноградський, Л.Ю. Гордієнко, А.П.Єгоршин, Ю.М.Комар, С.Ю. Комар, С.В. Шекшня, Г.В. Щокін та низка інших.

Зарубіжні автори приділяють дедалі більшу увагу проблемам стратегії управління персоналом. Це насамперед першопрохідники цього наукового напрямку англійські вчені П. Бамбергер та І. Мешоулам, а також швейцарський професор Мартін Хільб, директор інституту управління персоналом у Санкт-Галлені (Швейцарія). Його концепція управління персоналом впроваджена на підприємствах більш ніж 20 країн світу [27].

Дедалі більшу увагу приділяють проблемам стратегічного управління персоналом вчені Німеччини (Х.-Ф. Акерманн, В.Є. Файкс, Р. Марр та Г. Шмідт), США (Л. Берд, І. Месхолам, П.Ф. Боксалл, М. А. Диванна, С. Дж. Фомбрун, Н. М. Тичі), Австрії (В. Ельсік) та ряду інших країн.

Однак осмислення проблеми стратегічного управління персоналом за кордоном (в теорії та практиці) поки що знаходиться (за визнанням самих західних учених) у зародковому стані. Це цілком відноситься і до нашої країни, де ще в 80-х роках взагалі не було навіть терміну "управління персоналом". Тепер нам належить розробити та впровадити у практику принципи стратегічного управління персоналом.

Швидка еволюція практики кадрової роботи пов'язана, перш за все, зі зміною ролі та місця персоналу у діловій організації. Замість відносин: "начальники - підлеглі" поступово формуються відносини єдиного колективу організації, в якій управління засноване не на наказі та контролі, а на довірі та підтримці. Йдеться про перехід до стилю управління 21-го століття - партиципативно-кооперативному, чи "що бере участь" стилю управління персоналом. Працівники все ширше залучаються до обговорення та вирішення проблем організації. Керівники прагнуть вирішувати проблеми не замість підлеглих, а разом із ними [27].

У умовах змінюються вимоги як до керівників, і до підлеглим. Зокрема, фірми прагнуть позбутися працівників, які або лише будують привабливі плани, не підкріплюючи їх справами; або прагнуть підвищити ефективність за будь-яку ціну (не думаючи про витрати і можливі наслідки); або, нарешті, працюють лише у межах розпоряджень, не виявляючи ініціативи. Все вище

цінуються співробітники, у яких холодна голова, гаряче серце і діяльні руки, які поводяться так зацікавлено, начебто фірма належить особисто їм.

Як відомо, протягом останніх ста років місце управління персоналом у системі менеджменту багаторазово змінювалося. Поряд із цим переглядалися погляди, підходи та теоретичні базиси вчених та практиків, які працювали у цій сфері. Удосконалення виробничих, інформаційних та управлінських технологій, а також глобальна переоцінка індивідуальних та загальнолюдських цінностей дозволили найближче підійти до вирішення центральної проблеми людства: подолання протиріччя між людиною та організацією. Сьогодні стало очевидним, що сила його організації, насамперед у людському капіталі. Еволюція кадрового менеджменту від звичайної роботи з кадрами до управління людськими ресурсами, характерна і для життя українських організацій, означає насамперед становлення нової міждисциплінарної галузі знань та практики — менеджмент персоналу [46].

Основу концепції управління персоналом організації нині становлять зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати і спрямовувати відповідно до завдань, що стоять перед організацією. На думку А.А. Модіна та В.І. Мотирко ситуація, що склалася в нашій країні, зміна економічної та політичної систем одночасно несуть як великі можливості, так і серйозні загрози для кожної особистості, стійкості її існування, вносять значний ступінь невизначеності в життя практично кожної людини [8,10].

1.2. Сутність понять та основні напрями управління кадрами

Основою сучасного менеджменту є людські ресурси, управлінські кадри, тобто **персонал**. Якою б ідеальною структурою не володіла організація, за відсутності відповідних висококваліфікованих управлінських кадрів вона не може ефективно працювати й існувати. Тому одним з перших завдань менеджменту є підбір кадрів, управління персоналом. Тож потрібно,

в першу чергу, визначити поняття, що таке: спортивний менеджмент, кадри, персонал та кадровий менеджмент.

Спортивний менеджмент – це спеціальна теорія і практика управління фізкультурними і спортивними організаціями в ринкових умовах, це один з галузевих видів менеджменту, одна з галузевих сфер управлінської діяльності в умовах ринку. Спорт і фізична культура функціонують у сучасній Україні у формі безлічі різноманітних фізкультурних і спортивних організацій. Це перш за все клуби професійного спорту, клуби для аматорського, робочого спорту тощо. Усім, хто цікавиться фізичною культурою і спортом, та навіть тим, хто далекий від них, добре знайомі назви таких спортивних організацій, як дитячо-юнацька спортивна школа, фітнес-клуб, фізкультурно-оздоровчий центр, спортивний комплекс, плавальний басейн, федерація хокею тощо. У цілому в Україні роботу з фізичної культури і спорту проводять безліч різних організацій фізкультурно-спортивного спрямування. Керівникам та персоналу цих організацій щодня доводиться вирішувати широке коло різноманітних питань і проблем – від очищення і посадки газону на футбольних майданчиках до проведення грандіозних спортивно-видовищних заходів таких, наприклад, як чемпіонати світу та Олімпійські ігри. Говорячи професійною мовою, керівникам та персоналу всіх спортивних організацій доводиться займатися менеджментом.

Персонал (від лат. *personalis* – особливий) – особливий склад організації, що працює за наймом і володіє певними ознаками. Істотною ознакою персоналу є наявність його трудових взаємин з роботодавцем. Як правило, ці взаємини оформлені трудовим договором (контрактом), хоча і не виключений варіант відсутності формально-юридичного оформлення наймання. У такому випадку персонал позбавляється гарантій стосовно дотримання його норм трудового законодавства. Ще одна важлива ознака персоналу – володіння визначеними якісними характеристиками. Володіння працівниками тими чи іншими якісними характеристиками визначає структуру персоналу організації згідно з категоріями: керівники, фахівці,

службовці, робітники. Однією з найважливіших функцій управління персоналом у зв'язку зі зростаючою роллю людського фактора в сучасному виробництві стає саме розвиток персоналу, а не просте приведення його до чисельного складу відповідно до наявності робочих місць.

Управління персоналом – самостійна галузь менеджменту, головною метою якої є підвищення виробничої, творчої віддачі та активності персоналу; орієнтація на скорочення частки та кількості виробничих та управлінських працівників; вироблення та реалізація політики підбору та розміщення персоналу; вироблення правил прийому та звільнення персоналу; вирішення питань, пов'язаних із навчанням і підвищенням кваліфікації персоналу.

Кадрова політика організації — це система управлінських рішень, за допомогою яких формуються, розподіляються ролі засобів та способів системи управління персоналом, забезпечується реалізація інтересів, цілей і завдань організації в конкретних умовах функціонування механізму кадрового менеджменту. Управління персоналом передбачає реалізацію керівних рішень, що приймаються в межах кадрової політики. У цих рішеннях проявляються принципи кадрової політики щодо взаємодії між керівником і підлеглим, мотивації, повноважень, дисциплінарної влади. На практиці неможливо розмежувати кадрову політику і управління персоналом. Мало того, кадрова політика є системою управління людьми.

Кадровий менеджмент – це комплексний, цілеспрямований вплив на колективи та окремих співробітників, забезпечення оптимальних умов для творчої, ініціативної праці для досягнення цілей організації. Метою кадрового менеджменту є уміння працювати з людьми, правильно їх відбирати та оцінювати, домагатися їх заінтересованості у підвищенні свого кваліфікаційного рівня. Принципи кадрового менеджменту передбачають: орієнтацію управління персоналом на законодавство про працю; забезпечення умов для стабілізації кадрового складу та мінімізації звільнень; облік поточної та перспективної потреби організації в персоналі; додержання

балансу інтересів організації та її працівників; залучення до співробітництва при реалізації кадрової політики всіх заінтересованих сторін, у т.ч. профспілок; максимальна турбота про кожну людину окремо, повага до її прав та свобод. Управління персоналом являє собою комплекс взаємопов'язаних напрямків. Одним із них є створення ефективної системи кадрової роботи у фізкультурно – спортивній організації та механізму управління нею, що включає відбір та підготовку кваліфікованих фахівців і менеджерів з кадрів, розробку і формування оптимальної структури служби персоналу, розробку фірмової кадрової політики, загальних принципів і методів стратегічного та оперативного управління персоналом. З урахуванням цього виконується планування і використання всіх існуючих джерел задоволення потреби в кадрах, розробка методів професійного відбору.

Кадри — це штатні кваліфіковані працівники з певною професійною підготовкою, які мають спеціальні знання, трудові навички чи досвід роботи у фізкультурно – спортивних організаціях. Термін «кадри» в зарубіжних і вітчизняних джерелах часто ототожнюється лише із частиною працюючих — спеціалістами або робітниками високої кваліфікації і стажем роботи наданому підприємстві. Термін «персонал» є найбільш доцільним на рівні організації, так як визначає особовий склад організації, який працює за наймом.

Управління кадрами - це сукупність впливів на організаційну поведінку людей, спрямованих на активізацію ще невикористаних професійних і духовних можливостей для розв'язання поставлених завдань. На основі принципу розподілу праці виникає ієрархічна система субординації. Таким чином, одна людина може бути водночас і керівником, і підлеглим. Також це частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації. Складовими кадрового господарства організацій є кадрова політика, управління (керівництво) персоналом і адміністративно-кадрове регулювання (кадрова робота).

Кадрова політика організації передбачає прийняття принципових рішень щодо цілей, заходів і правил внутрішнього розпорядку в кадровій сфері. Вона є складовою як кадрового господарства, так і економічної політики, що генерує основні напрямки, цілі й заходи щодо забезпечення виконання конкретних завдань.

У межах кадрової політики визначаються можливості стосовно людської праці, ставлення начальника до підлеглого й відносин між співробітниками. При цьому необхідно врахувати так:

1) рівень впливу зовнішнього середовища на діяльність організації, таких чинників як ринкова кон'юнктура, дії постачальників ресурсів і конкурентів, законодавчі акти, ринок праці, науково-технічний процес, політичні обставини тощо;

2) рівень впливу внутрішнього середовища на діяльність підприємства, таких його чинників як цілі, завдання, структура, технологія організаційна культура, працівники та ресурси, мотивація до виконання завдань;

3) взаємозалежність чинників внутрішнього і зовнішнього середовища.

Вивчення підходів щодо управління персоналом минулих періодів дозволяє стверджувати, що людина завжди розглядалась як допоміжний, другорядний фактор виробництва. А сучасна концепція управління персоналом визначає працівника як найважливіший, головний ресурс і цінність підприємства. Тому постає необхідність розробки принципово нових підходів щодо управління персоналом. Головною умовою ефективного функціонування організації у сучасних умовах господарювання є їх уміння своєчасно адаптуватися в динамічному ринковому середовищі. Тому одним із першочергових завдань підприємства є формування та оцінення його потенційних можливостей. Важливу роль в ефективному функціонуванні підприємства відіграє кадровий складник його потенціалу, який впливає не тільки на кінцеві показники господарської діяльності підприємства та досягнення ним конкурентних переваг, а й на можливість забезпечення сталого та конкурентоспроможного розвитку в довгостроковому періоді.

Основою будь-якої організації та її головним багатством є люди. Причому людина є не тільки ключовим і найціннішим «ресурсом» організації, а й найкоштовнішим. Якість трудових ресурсів безпосередньо впливає на її конкурентні можливості підприємства та є однією з найважливіших сфер створення конкурентних переваг.

З усіх елементів потенціалу підприємства лише кадровий складник спроможний до активного й самостійного реагування на динамічні зміни

зовнішнього середовища.

Щодо основних напрямів управління кадрами. Існують такі основні підходи управління персоналом в фізкультурно-спортивній організації. (див. таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Основні підходи управління персоналом в фізкультурно-спортивній організації

Підходи	Зміст підходів
Організаційно-економічний	Включає питання, пов'язані з плануванням чисельності та складу персоналу, моральним та матеріальним стимулюванням, використанням робочого часу, керуванням документацією тощо
Техніко-технологічний	Відображає рівень розвитку конкретного виробництва. Особливості використання у ньому технічних засобів і технологій, умови роботи робітників
Правовий	Включає питання дотримання працівниками трудового законодавства
Соціально-психологічний	Відображає питання соціально-психологічного забезпечення управління кадрами, введення різних соціологічних та психологічних процедур у практику кадрової роботи
Педагогічний	Передбачає вирішення питань, пов'язаних з навчанням та вихованням кадрів, наставництвом

1.3. Історія становлення та розвитку кадрового менеджменту

Установленні кадрового менеджменту як професійної діяльності протягом ХХ століття виділялись періоди чітко виражених принципів, ідей, доктрин і підходів до управління персоналом. В період між першою і другою

світовими війнами, опираючись на досвід країн Заходу, виділяли два основних підходи в роботі з персоналом: доктрина наукової організації праці; доктрина людських відносин.

Якщо перша доктрина акцентувала увагу на вдосконаленні технології, включаючи "Тейлорівський конвеєр" і зведення до мінімуму можливості вмішуватись людині в технології, зробити їх незалежними від кваліфікації та інших характеристик робочої сили, то друга - акцентувала увагу на значенні морально-психологічних факторів впливу на персонал.

Представником першого підходу був відомий американський інженер Ф. Тейлор. Представником другої - соціолог Е. Мейо, який у 30-ті роки провів наукові дослідження на підприємстві "Вестерн електрик ком пані", яке працювало неефективно, незважаючи на впровадження тейлорівських методів. Суть його досліджень у зміні та чергуванні умов праці - покращувалось чи погіршувалось освітлення, інтер'єр виробничих цехів, включалась музика під час роботи, і як наслідок - продуктивність праці не погіршувалась. Стимулом до праці було визнання цінності роботи працівників. Науковий менеджмент людських ресурсів формувався і під впливом теорії Д. Мак-Грегора, яка була висвітлена в його книзі "Людська сторона підприємства", де акцентувалась увага на формування менеджерів, які б могли передбачати і формувати людську поведінку, ефективно використовувати талант, здібності людей і створювати організаційний клімат, який сприяв би професійному зростанню людини. Д. Мак-Грегор вважав, то формування менеджера з персоналу вимагає знань багатьох наук, він повинен вміти прогнозувати розвиток організації та економіки і на цій основі визначати потребу певної кількості й якості працівників. Відділи кадрів Америки і Західної Європи в 70-80-ті роки ХХ століття перетворились у "відділи людських ресурсів" ствердженням гуманного підходу до управління людьми, що значно підвищило їх статус в організації. Одночасно з'явилися нові напрямки їх діяльності, такі як: планування і розвиток кар'єри, внутріорганізаційна комунікація, залучення працівників до управління.

Коледжі і школи бізнесу розпочали готувати спеціалістів з управління людськими ресурсами. У другій половині ХХ століття у багатьох країнах набули поширення ідеї "виробничої демократії", так званої демократії на робочих місцях. Ідея "виробничої демократії" передбачає створення безконфліктної ситуації в колективі, що ґрунтується на узгодженні дій, спрямованих на задоволення взаємних інтересів, створення "посередницьких інстанцій" для взаємних контактів з метою попередження конфліктів, постійне представництво робочих груп в адміністративному апараті підприємств; участь робітників у структурі фабричного (заводського) менеджменту, дотримання гласності при прийнятті рішень, зв'язаних з інтересами робочих груп. Розвиток менеджменту людських ресурсів проходить паралельно з розвитком цивілізації. Рух за демократизацію в Європі привів до визнання людських ресурсів як вищої цінності організації. Базові теорії менеджменту рекомендують посилити роль людського фактора через систему масових форм залучення працівників до участі в управлінні та мотивації праці. Так, в основі теорії Ф. Герцберга є тезис про те, що праця приносить людям задоволення, сприяє зміцненню психологічного здоров'я. Відповідно до цієї теорії наявність таких факторів, як трудові подвиги, визнання заслуг, власне процес праці, міра відповідальності, кваліфікації і професії посилює позитивні мотиви поведінки людини в процесі роботи, оскільки підвищується задоволення роботою.

Існують і такі тлумачення та підходи:

- відношення до фактора праці як до джерела доходу;
- створення умов діяльності кожному працівникові, щоб він міг вносити свій вклад до загальної справи; інтеграція соціальної політики в загальну політику підприємства, ціллю якої є: найм на роботу, удосконалення відбору, професійна підготовка компетентних і заінтересованих працівників, які ефективно і результативно реалізувати муть цілі підприємства.

Дослідження проблеми вимагало аналізу та узагальнення літературних джерел з питань управління персоналом. Слід зазначити, що значна кількість

вітчизняних та зарубіжних науковців вивчала проблему в рамках різних сфер діяльності людей. Разом з тим, комплексних досліджень, які присвячені управлінню персоналом в організаціях сфери фізичної культури, на сучасному етапі не проводилось.

Науково-технічний прогрес забезпечує управлінські нововведення, що скеровані на створення умов для ефективної роботи. Все більшого значення набуває управління персоналом, яке займає ключове положення. До останнього часу саме поняття "управління персоналом" в нашій управлінській практиці було відсутнє. Але процес його формування пройшов декілька стадій розвитку, які обумовлювались економічними і соціальними змінами.

Необхідність в управлінні виникла одночасно з формуванням людського суспільства, як тільки люди стали об'єднуватися в групи для організації спільної праці. Підтвердженням цього може бути пам'ятка писемності древніх єгиптян - книга "Повчання Птахотепа", яка написана близько чотирьох тисяч років тому. У ній, зокрема, є теза про те, що коли ти начальник слід бути спокійним, а коли слухаєш слова прохача, не зупиняй його доки він не облежить свою душу від того, що хотів сказати тобі. Людина, вражена лихом, хоче вилити свою душу більше, ніж добитися позитивного вирішення свого питання. Ця думка не втратила своєї актуальності й сьогодні.

Проблеми управління персоналом цікавили і древніх греків. Сократ, розглядаючи управління як особливий вид діяльності, вважав, що слід поставити конкретну людину на відповідне місце і добитися від неї виконання доручених їй завдань. Так, Платон підкреслював необхідність розподілу праці, спеціалізації її за видами робіт.

Практика управління формувалася також у Македонії, Римі, Київській Русі та інших древніх державах. Однак до кінця XIX століття наукові підходи в галузі управління не використовувалися.

Так, у першій половині ХХ століття, отримали розвиток декілька шкіл управлінської думки, які розглядали питання управління людськими кадрами.. Хронологічно вони можуть бути названі в такому порядку: школа наукового управління, класична (адміністративна) школа, школа людських стосунків, школа поведінкових наук, школа науки управління.

Засновником школи наукового управління вважають Ф.Тейлора. Його засади розвивали Ф. Гілберт, Л. Гілберт і Г. Гант, котрі займалися дослідженнями на рівні організації. Із всіх проблем управління найбільш важливою є проблема людського фактору. Важливим внеском цієї школи було систематичне використання стимулювання з метою зацікавлення працівників у збільшенні продуктивності й обсягу виробництва. Передбачалась також можливість невеликого активного відпочинку та перерв у виробництві (за сучасним тлумаченням - вводилась виробнича гімнастика). Час на виконання визначених завдань був реальним і справедливо встановленим. Працівники, котрі виконували більше норми - нагороджувались. Засновники цієї школи також визнавали важливість відбору людей, які фізично та інтелектуально відповідали тій чи іншій посаді, акцентувалась увага і на навчанні працівників.

Засновниками "школи людських стосунків" вважаються М.Фолліт, Е.Мейо та інші. Вони вперше визначили менеджмент як "забезпечення виконання роботи за допомогою інших осіб". Школа рекомендувала використовувати прийом управління людськими відносинами шляхом впливу безпосередніх керівників на працівників, консультацій з працівниками, забезпечення широких можливостей спілкування на роботі. Школа почала діяти у країнах світу як доктрина "людських відносин".

Засновниками школи поведінкових наук вважаються К. Анджирис, Р.Лайкертон, М. Грегор, Ф.Герберг та ін. В основі їх концепції лежать методи налагоджування міжособистих відносин, підвищення ефективності потенціалу людських ресурсів.

Основними елементами школи науки управління є поглиблене розуміння складних управлінських проблем за допомогою розробки та застосування моделей.

1.4. Фактори, що впливають на ефективність управління в фізкультурно-спортивних організаціях

Виробництво кожної країни і кожної сфери залежить від ряду чинників. Сфера ФКіС, як і будь-яка інша сфера суспільного життя, існує в прямій залежності від цих факторів. Одним із найважливіших чинників, що впливають на рівень надання послуг є кадри (персонал) **[Ошибка! Источник ссылки не найден., Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

У сфері ФКіС кадри відіграють найважливішу роль. “Кадри вирішують все”, але вони можуть стати і головною причиною невдач. Тож як примусити робочу силу працювати найефективніше? Відповідь на це питання лежить в основі будь-якої кадрової політики **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

Т.С. Кабаченко (2000) вважає, що зміст і специфіка конкретних програм і кадрових заходів, як і кадрова політика в цілому, залежать від зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

До факторів зовнішнього середовища належать:

1. Нормативні законодавчі обмеження.
2. Ситуація на ринку праці **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

Так, у трудовому законодавстві України є ряд норм для організацій всіх форм власності щодо тривалості робочого дня, відпустки, порядку приймання, переведення та звільнення працівників, яких повинні дотримуватись керівництво і служби по роботі з персоналом **[Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

Орієнтування на ситуацію на зовнішньому ринку праці вимагає проведення аналізу наявності конкуренції, джерел комплектування, структурного та професійного складу вільної робочої сили.

До факторів внутрішнього середовища належать **[Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.]**:

1. Цілі організації, їх термінова перспектива. Організації, націленої на швидке одержання прибутку, а потім згортання роботи, необхідні зовсім інші професіонали у порівнянні з організацією, зорієнтованою на поступове розгортання виробничої програми, з відкриттям філій та представництв у різних регіонах країни.

2. Стиль управління організацією. Організації, побудовані на жорсткій централізації, вимагають іншого складу професіоналів, ніж при децентралізованому управлінні.

3. Умови праці. Найбільш важливими характеристиками робіт, які приваблюють чи відштовхують людей, є:

- 1) необхідність фізичних та технічних зусиль;
- 2) шкідливість роботи для здоров'я працівника;
- 3) розміщення місцезнаходження робочого місця;
- 4) тривалість та структурованість роботи;
- 5) взаємодія з іншими людьми під час роботи;
- 6) можливості вільного вибору при вирішенні завдань;
- 7) розуміння та сприйняття цілей організації.

Наявність навіть невеликої кількості непривабливих для працівника умов праці вимагає від менеджера по персоналу створення спеціальних програм залучення та утримання в організації **[Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

До числа цих об'єктивних факторів варто віднести величину організації й кількість його співробітників. До них також відносяться особливості виробничої діяльності (види послуг, що надаються, характер праці, якість робочої сили, специфіка управлінських механізмів, тощо). На управління впливають особливості виконуваних виробничих завдань, умови їхньої реалізації, способи й засоби діяльності.

У теорії менеджменту недостатньо уваги приділяється вивченню

факторів, що впливають на досягнення результатів управління. Підставами для їх виділення служать положення стосовно суб'єкта управління (фактори зовнішні й внутрішні), а також вектори активності суб'єкта (структурні й ті, що активізують). Кожна організація, кожний суб'єкт мають свої зовнішні і внутрішні фактори впливу на ефективність управління ситуацією [Ошибка! Источник ссылки не найден., Ошибка! Источник ссылки не найден.]. Вони наведені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Фактори, що впливають на ефективність управління

ЗОВНІШНІ ФАКТОРИ	ВНУТРІШНІ ФАКТОРИ
Активна політика конкурентів	Психологічний клімат у колективі
Раптові зміни в економічному становищі клієнтів	Нерівномірність, неритмічність поставок і перевантаження в роботі
Економічні, політичні кризи, що впливають на ефективність роботи організації	Прогули працівників, невмотивовані пропуски й втрати робочого часу
Суспільно значимі події	Хвороби керівників і співробітників
Структурні зміни в суспільстві	Заходи, що проводяться профспілковим рухом (страйки, мітинги, тощо)
Несприятливі погодні умови	Виробничі конфлікти
Положення на ринку праці: надлишок фахівців, безробіття, недостатня кваліфікація працівників	Звільнення або прийом на роботу нових співробітників
Заходи уряду з регулювання соціальних процесів за рахунок роботодавців	Розширення або скорочення діяльності організації
Репресивне й агресивне до підприємництва законодавство	Несправності машин і встаткування, оргтехніки, засобів зв'язку
Міграційні процеси, що погіршують якість населення	Кримінальна поведінка клієнтів або персоналу: злочинство, обман, розкрадання, технічний вандалізм
Різкі коливання на фінансових ринках	Дії впливових осіб, що сприяють або заважає діяльності організації (лобі)
Несподівані зміни кон'юнктури на ринках енергоресурсів і сировини	Фактори охорони майна й безпеки праці

Зміни в співвідношенні політичних сил, що впливають на промислову політику держави	Соціальні ініціативи колективу, винахідництво й раціоналізаторство
Нові технології виробництва товарів і послуг	Розробка стратегій управління, узгодження з колективом планів розвитку
Вимоги профспілок до техніки безпеки й умовам праці	Адміністративний контроль, система заохочення й стягнення
Вплив засобів масової інформації на формування іміджу організації і його керівництва	Позитивна мотивація творчої й продуктивної праці співробітників

Управління структурними факторами для суб'єкта означає, насамперед, управління справами, в той час як активізуючими факторами - управління людьми.

Структурні фактори управління вимагають раціонального підходу, логіки, об'єктивності й систематизації. Володіння факторами, що активізують, припускає домінанту творчого підходу, знань в області людських поведінь, чуття ситуації й проблеми. Позитивна діяльність можлива, коли керівник професійно володіє методами управління обома типами факторів. Гарний результат забезпечується ефективною діяльністю лише на короткому відрізку часу [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Активізуючі фактори характеризують процес управління людьми, структурні - область технічних навичок. Відносна частка факторів властиво процесу управління росте за рахунок скорочення технічних умінь у міру зростання організаційного рівня. Використання сильних сторін особистості керівника істотно для досягнення високих результатів. Фактори, що впливають на стиль керівництва, не можуть бути однопорядковими, ідентичними. Одні з них діють постійно, інші тимчасово. До постійних факторів впливу ставляться: навколишнє середовище, соціальні норми, типові риси особистості, виробнича ситуація. До тимчасових - досвід керівництва, емоції, психологічний клімат у колективі [**Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Висновки до розділу 1

В результаті аналізу літературних джерел нами були виявлені особливості корпоративної культури та стилю керівництва в організаціях сфери фізичної культури і спорту.

Під корпоративною культурою розуміють складну композицію важливих припущень та установок, що бездоказово приймаються та розділяються членами колективу. Вона складається з організаційної культури, осередком якої є філософія бізнесу (менеджменту), що включає в себе філософію маркетингу, а також ціннісних орієнтацій, вірувань, сподівань, норм, міфологій та церемоній, що лежать в основі відносин і взаємодій як всередині підприємства, так і поза його межами. Корпоративна культура часто виникає та існує і без усвідомленого її формування.

Отже, культуру підприємств, насамперед, характеризують: її організаційна структура; система управління; склад працівників (статеві-віковий, кваліфікаційний тощо); стратегія підприємства; сукупність навичок, властива підприємству, спільні цінності.

Корпоративна культура – це набір найважливіших припущень, прийнятих членами підприємства, які отримали відображення в цінностях, що заявляються підприємством та задають людям орієнтири їх поведінки та дій. Зазначені ціннісні орієнтації, що передаються членам підприємства через символічні засоби.

Лідерство – це здатність підняти людське бачення на рівень більш широкого кругозору, вивести ефективність діяльності людини на рівень більш високих стандартів, а також здатність формувати особистість, виходячи за звичайні рамки, що її обмежують.

Керівництво - це право особи давати офіційні доручення підлеглим і вимагати виконання їх. Це право випливає з повноважень керівника, які визначають його компетенцію у межах формальної організації. Діапазон керівника залежить від статусу керівника, тобто чи він є єдиноначальником,

чи особою, яка очолює колективний орган управління.

Влада - це можливість впливати на інших. Вплив – це будь-яка поведінка однієї людини, яка вносить зміни в поведінку, відношення і т.п. іншої людини.

Розрізняють шість форм влади керівника над підлеглими: влада, що ґрунтується на примусі; влада, заснована на винагороді; експертна влада; еталонна влада; законна влада; харизма.

Спосіб реалізації поставлених задач можна охарактеризувати як **стилі керівництва**. Німецький вчений Курт Левин за характером прийняття рішення в соціальній групі розрізняє такі стилі, як авторитарний (директивний), демократичний (колегіальний) та ліберальний.

Нами були розглянуті наступні теорії лідерства та керівництва: теорії “Х” та “У” Мак Грегора; Лайкертові системи керівництва; решітка менеджменту” Блейка та Мутона; ситуаційні підходи до ефективного керівництва (ситуаційна модель керівництва Фідлера; теорія життєвого циклу Херсі та Бланшара; підхід "шлях-мета" Мітчела та Хауса; модель прийняття рішень керівником Врума та Йеттона).

До факторів, що впливають на ефективність управління в фізкультурно-спортивних організаціях відносяться зовнішні (нормативні законодавчі обмеження, ситуація на ринку праці) та внутрішні (цілі, персонал, стиль управління, тощо).

Центри фізичного здоров'я населення „Спорт для всіх” є державними бюджетними організаціями, що належать до сфери управління Міністерства України у справах сім'ї, молоді та спорту та діють з метою створення сприятливих умов для реалізації права громадян на заняття ФКіС, а також задоволення їх потреб в оздоровчих послугах за місцем проживання та в місцях масового відпочинку населення.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕНЬ

2.1. Методи досліджень

У нашому дослідженні були використані такі методи дослідження:

1. Аналіз нормативно-правових документів та вивчення літературних джерел з проблеми дослідження.
2. Соціологічне опитування (методом анкетування).
3. Метод включених досліджень.
4. Методи математичної статистики.

Аналіз літературних джерел, зокрема контент-аналіз періодичної літератури.

Були проаналізовані такі джерела літератури на цю тему: навчальні посібники, матеріали мережі Інтернет, законодавчі документи.

Традиційний аналіз - ланцюжок розумових, логічних побудов, вкладених у виявлення суті аналізованого матеріалу, тобто. перетворення вихідної інформації на необхідну форму для дослідника. В результаті вивчення та аналізу даних науково-методичної та спеціальної літератури були обрані та сформульовані: тема, мета та завдання дослідження. Аналіз законодавчих та нормативно-правових документів дозволив ознайомитися та вивчити правові норми та закони, встановлені для законодавчого регулювання системи клубної роботи в країні.

Сутність формалізованого методу (Контент-аналізу) є знаходження таких властивостей, ознак, рис документа, які відображали б істотні сторони його змісту. Розрахований він на вилучення інформації з високих масивів літературних джерел, недоступних традиційному аналізу. Заснований на виявленні деякі кількісні, статистичні характеристики текстів (або повідомлень). Передбачається, що кількісні характеристики змісту документів відображають деякі суттєві риси досліджуваного.

Соціологічне опитування – це метод збору первинної соціологічної інформації про об'єкт, який досліджується за допомогою спілкування з питаннями до певної групи людей, які мають назву респонденти. Даний метод включав анкетування і бесіду. Він проводився з метою отримання достовірних даних про стан та сучасні тенденції стратегії розвитку персоналу у НСК «Олімпійський».

Анкетування - це збирання інформації письмовим заповненням заздалегідь розроблених анкет. Відповідно, анкета - це тиражований, упорядкований за формою та змістом набір питань у формі опитувального листа.

Розроблена нами анкета (Додаток А) мала стандартизований характер, оскільки вона відповідала наступним вимогам:

- кожне питання анкети пред'являлося всім без винятку респондентам у тому самому формулюванні;
- було визначено суворий порядок постановки питань, кожен із яких має свій зафіксований номер;
- до кожного змістовного запитання додається список фіксованих відповідей.

У анкеті респондентам було запропоновано як відкриті види питань (коли пред'являються варіанти відповіді питання), і закриті (коли дослідник пропонує респонденту варіанти відповідей, спонукаючи його відповідати питання вільно).

Бесіда – це цілеспрямована розмова з респондентом з метою з'ясування уявлення чи розуміння ним питань дослідження.

Метод включених соціологічних досліджень (соціологічне спостереження). Під спостереженням у соціології мається на увазі пряма реєстрація подій очевидцем. Спостереження може мати різний характер. Соціолог може самостійно спостерігати події, що відбуваються. Іноді може користуватися даними спостережень інших.

Під час включеного спостереження дослідник імітує входження в соціальне середовище, адаптується в ньому та аналізує події як би “зсередини”. У не включеному (простому) спостереженні дослідник спостерігає "з боку", не втручаючись у події. В обох випадках спостереження може проводитись відкрито або інкогніто.

Методи математичної статистики відігравали важливу роль при обробці статистичних даних на тему дипломної роботи. Нами були використані такі методи математичної статистики:

- визначення суми отриманих показників (тобто кількості отриманих відповідей) – (Σ);
- визначення відсоткового співвідношення (%);
- визначення середнього арифметичного значення (ХСР);
- визначення рангу (R);
- побудова таблиць, графіків та діаграм.

2.2. Організація дослідження

Дослідження проблем кадрової політики у сучасному спорті проходило у відповідності з розробленими програмою і планом дослідження. Програма дослідження являла собою теоретичну основу здійснюваних процедур, які включали в себе: збір, обробку і аналіз інформації, необхідної для одержання теоретичних висновків і практичних рекомендацій.

Складений на основі програми дослідження, організаційно-технічний план носив оперативний характер, визначав послідовність виконання дослідницьких процедур і включав в себе три етапи: розвідувальний, аналітичний, експериментальний .

Кожен з етапів припускав наявність мети і відповідний набір дослідницьких процедур.

Перший етап досліджень включав в себе три самостійні стадії: початкову, проміжну, завершальну.

На проміжній стадії розвідувального етапу здійснювався збір емпіричного матеріалу для вивчення факторів і особливостей організації спортивного підприємництва, його форм і видів. За допомогою відповідної техніки і методики дослідження на проміжній стадії була зібрана, вивчена і класифікована інформація. Здійснено збір доступних, спеціальних літературних джерел з даної проблеми.

Завершальна стадія розвідувального етапу дозволила визначити та підготувати конкретні процедури (пілотажні дослідження) та інструментарій (анкета), а також здійснити спостереження.

Проведення пілотажних досліджень дозволило емпірично перевірити відповідність обраного інструментарію основними параметрами, що характеризують проблеми і перспективи підприємницької діяльності.

Метою аналітичного етапу дослідження стало визначення якісно-кількісних характеристик спортивного підприємництва, і підбору найбільш ефективних організаційно-правових форм і методів її здійснення.

Реалізація аналітичного етапу передбачала використання соціологічного опитування (анкетування, бесіда) та математичної обробки отриманих даних (метод оцінювання, а також метод вибіркового обстеження). З допомогою цих методів були виявлені: ступінь актуальності на сьогоднішній день ведення підприємницької діяльності в сучасних умовах розвитку вітчизняного фізкультурного руху; найбільш доцільні види та організаційно-правові форми його здійснення; проблеми та чинники, що роблять негативний вплив на ефективність підприємництва в спорті та можливі шляхи їх усунення.

РОЗДІЛ 3

РЕЗУЛЬТАТИ ВИВЧЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У НАЦІОНАЛЬНОМУ СПОРТИВНОМУ КОМПЛЕКСІ «ОЛІМПІЙСЬКИЙ»

3.1. Особливості організаційної побудови та управління у Національному спортивному комплексі «Олімпійський»

3.1.1. Загальна характеристика НСК «Олімпійський». НСК «Олімпійський» - головна спортивна та культурна арена України і належить до сфери управління Міністерства молоді та спорту. Він розташований в самому центрі міста і має зручну транспортну розв'язку:

- 3 станції метро знаходяться в безпосередній близькості від стадіону («Олімпійська», «Палац спорту», «Площа Льва Толстого») й декілька тролейбусних и автобусних маршрутів.

На території стадіону знаходяться такі локації:

- зони гостинності площею 36 000 м², які можуть бути використані для паркування транспортних засобів;
- телевізійна зона площею 8000 м², яка забезпечує ідеальні умови для розміщення пересувних телевізійних станцій.

Локації навколо стадіону:

- підземний паркінг Троїцької площі - 250 місць;
- зона для паркування торгово-розважального центру «Гулівер» - (450 місць для парковки, 200 місць – відкрита стоянка).

Біля стадіону НСК «Олімпійський» розвинена інфраструктура готелів від 3 до 5 * і торгово-розважальні центри «Гулівер», «Олімпійський», «Метроград». Поруч можна знайти багато ресторанів і кафе.

З моменту відкриття НСК «Олімпійський» після останньої реконструкції у 2011 році на стадіоні проведено більше 200 футбольних матчів у рамках Євро-2012, Ліги Європи, Ліги чемпіонів УЄФА, кваліфікації чемпіонату Європи та Кубка світу, і Української Прем'єр-ліги. З червня 2018 НСК «Олімпійський» входить в перелік багатофункціональних арен УЄФА класу Еліт. Тут відбулися успішні концерти популярних українських та світових музикантів.

Багатофункціональна спортивна арена НСК «Олімпійський» підходить як для проведення футбольних матчів, і легкоатлетичних змагань, так і культурно-розважальних та інших масових заходів. Стадіон є найбільшим в Україні і має 70 тисяч сидячих місць для глядачів.

145 741 кв. м - загальна площа спортивного комплексу НСК «Олімпійський». Він має 70 050 глядацьких місць, які на 100% закриваються мембранним дахом.

Крім футбольного поля стадіону для проведення матчів високого рівня, НСК «Олімпійський» має:

- 8 легкоатлетичних доріжок на 400 метрів зі спеціальним синтетичним покриттям для забігів на 100 м та 110 м з бар'єрами,
- 4 зони для стрибків у довжину та потрійного стрибка,
- 2 сектори для штовхання ядра.
- 2 сектор для метання списа,
- 1 сектор для метання диска і молота,
- 2 зони для стрибків з жердиною,
- 2 зони для стрибків у висоту

НСК «Олімпійський» - це соціально орієнтована арена і має всі необхідні умови для комфортного перебування людей з інвалідністю. Стадіон обладнаний рампами і туалетами для людей на візках. Аудіо-описовий коментар доступний людям з вадами зору.

3.1.2. Трудовий колектив НСК «Олімпійський» як об'єкт управління. Трудовий колектив НСК «Олімпійський» можна визначити як

організовану групу людей, об'єднаних соціально значущою метою та системою безпосередніх взаємин у процесі праці. Це визначення відноситься, перш за все, до первинного (контактного) колективу, що створюється за організаційно-виробничою ознакою: такі колективи бригад, відділів тощо. У первинному колективі працівники знаходяться у безпосередньому контакті один з одним, і саме спільна трудова діяльність дозволяє їм краще знати про потреби, інтереси, мотиви поведінки своїх товаришів.

Апарат управління НСК «Олімпійський» як первинний трудовий колектив входить до основного, яким є колектив усього Національного спортивного комплексу «Олімпійський».

Первинний трудовий колектив НСК «Олімпійський» характеризується відповідними структурами та виконує певні функції. Його розвиток відбувається відповідно до процесів групової динаміки. Основні соціально-психологічні процеси групової динаміки: спілкування працівників, згуртування колективу, трудові конфлікти, керівництво та лідерство та інші – фіксують та забезпечують психологічні зміни, що відбуваються в колективі за час його існування.

Як правило, на більшості підприємств державної та колективної форм власності можна виділити чотири типи колективів за ступенем їх формалізованості.

1. Директивні колективи мають чітку організаційну структуру, відносини між співробітниками суворо формалізовані, робота виконується за вказівками вище керівництва. Директивність їх вказівок набуває характеру наказів.

2. Цільові колективи зазвичай існують для вирішення певного завдання протягом конкретного проміжку часу (їх прикладом може бути акціонерне товариство з контрактною системою роботи). Як показує передовий зарубіжний досвід, менш формальні цільові групи виявляються рухливішими і продуктивнішими, ніж традиційні директивні колективи.

3. Колектив (група) за інтересами створюється з урахуванням спільних інтересів працівників, наприклад, спортивна команда та інших.

4. Дружні колективи (групи) утворюються за ознакою симпатії працівників один до одного (дружні компанії, пов'язані спільним інтересом до політики, улюбленого заняття тощо).

Колектив НСК «Олімпійський» можна віднести до другої групи, до цільових колективів.

Під структурою колективу НСК «Олімпійський» розуміється його внутрішнє будова, тобто. сукупність його окремих елементів та відносин між ними. Таким елементом структури колективу є група працівників. Вона являє собою сукупність людей, які мають будь-яку загальну соціальну ознаку (це може бути професія, стаж роботи, подібні права та обов'язки працівників тощо).

У трудовому колективі НСК «Олімпійський» розрізняють насамперед офіційну та неофіційну структури. Офіційна (або ділова) структура колективу визначається цілями, завданнями та особливостями трудової діяльності. Взаємини працівників у межах офіційної структури регулюються відповідними статутами та посадовими інструкціями, офіційними правами та обов'язками кожного члена колективу. Положення окремого працівника визначається посадою, що він обіймає.

Неофіційну структуру колективу НСК «Олімпійський» визначає сукупність взаємовідносин, що будуються на взаємних особистих інтересах працівників, симпатіях та антипатіях. Ці взаємини регулюються прийнятими більшістю членів колективу неписаними правилами - груповими нормами поведінки. Положення працівника у межах неофіційної структури визначає його соціально-психологічний статус.

Офіційна і неофіційна структури НСК «Олімпійський» впливають одна на одну, і керівник повинен прагнути, щоб вони збігалися, тобто. щоб ділові відносини між працівниками, як вертикальні (між керівником та підлеглими),

так і горизонтальні (між рядовими працівниками), будувалися на відносинах симпатії, близькості особистих інтересів у сфері праці, дозвілля, спілкування.

Нерідко ці структури не збігаються, що є причинами конфліктів: зокрема, коли офіційний керівник не має авторитету в колективі, а в колективі є кілька неформальних лідерів, в окремих працівників спостерігаються явища групового егоїзму і т.д.

В офіційній структурі трудового колективу НСК «Олімпійський» необхідно розрізняти три основні елементи: посадову, професійно-кваліфікаційну та соціально-демографічну структури.

Посадова структура колективу НСК «Олімпійський» є сукупністю посад, визначених штатним розкладом підприємства. Вона характеризується наявністю конкретних робочих місць, вимогами технологічного процесу та цілями трудового колективу. Система робочих місць на підприємстві відображає також професійно-кваліфікаційну структуру колективу.

Соціально-демографічна структура колективу НСК «Олімпійський» є класифікацією працівників за статтю, віком, освітою, стажем роботи..

Такий розподіл офіційної структури має важливе методологічне значення для аналізу колективів, коли необхідно виявити вплив тієї чи іншої чинника ефективність роботи колективу. При цьому вплив посадової, професійно-кваліфікаційної та соціально-демографічної структур взаємообумовлений, вони перебувають у діалектичній взаємодії, що відповідає цілям та завданням підприємства.

У структурі міжособистісних зв'язків первинного трудового колективу НСК «Олімпійський» розрізняють такі елементи:

- 1) лідерська група;
- 2) ядро колективу (активні працівники);
- 3) пасивні працівники;
- 4) ізольовані члени колективу, зокрема. працюючі віддалено

Поруч із офіційним керівником у колективі, тобто. керівником за посадою може існувати і неофіційний керівник або лідер. Найчастіше це

відбувається на рівні мікрогрупи. Лідером може стати офіційний керівник. За результатами соціологічних досліджень наявність в одній особі офіційного керівника та неофіційного лідера підвищує продуктивність праці колективу на 20-30%. Основною причиною цього феномену є збільшення сили впливу керівника на підлеглих, тобто. крім офіційної влади, наданої йому за посадою, він використовує особисті можливості навіювання та переконання людей.

Для того, щоб стати лідером, керівнику треба заслужити авторитет у колективі, повагу та довіру підлеглих.

Наступним елементом структури міжособистісних взаємин у первинному колективі НСК «Олімпійський» є **ядро колективу**. До нього входять кадрові працівники, які добре знають один одного, пов'язані взаємними симпатіями та нерідко дружніми відносинами. Як правило, це активні у роботі та спілкуванні члени колективу. Вони є носіями колективної свідомості, групових норм поведінки, традицій колективу. Як показують соціологічні дослідження, можуть бути відхилення від звичайної структури колективу: у колективі є два ядра або дисперсні групи (наявність кількох ядер), без'ядерні групи. Це означає, що слабко розвинені відносини колективності, необхідних ефективної спільної роботи. Для створення ефективного колективу і насамперед його основи, ядра менеджера необхідно забезпечити оптимальний підбір та розстановку робочих кадрів з урахуванням їх інтересів, ціннісних орієнтацій, здатних забезпечити їхню соціально-психологічну сумісність у роботі.

Трудовий колектив НСК «Олімпійський» виконує чотири функції:

- 1) цільова – це основна функція, заради чого організований колектив;
- 2) інтегративна функція пов'язана з процесом об'єднання працівників, їх розрізнених дій у єдиний згуртований колектив;
- 3) функція розвитку особистості - одне з найважливіших завдань колективу, вона полягає у задоволенні матеріальних та духовних потреб працівників (у т.ч. щодо забезпечення їх самореалізації у сфері праці);

4) виховна функція спрямовано створення умов для засвоєння кожним працівником групових норм поведінки (прояву ініціативи, відповідального ставлення до праці, взаємодопомоги та ін.).

Функціонування трудового колективу НСК «Олімпійський» у часі є постійним рухом всіх елементів його структури, їх відтворення та зміна. Воно здійснюється через низку соціальних процесів, які можна охарактеризувати як послідовну зміну станів. Основними елементами соціальної організації є працівники, соціальні групи, вони ж виступають як основні елементи соціального процесу [20, 22].

3.1.3. Значення потенціалу групової роботи щодо ефективності діяльності Національного спортивного комплексу «Олімпійський». Колектив НСК «Олімпійський», як будь-яка організована група людей, потенційно може досягти значно більшого, ніж кожен із його членів окремо. Незважаючи на це, багатьом колективам часто не вдається задіяти навіть малу частину свого потенціалу. Ефективне керівництво передбачає, що спільно координують ресурси, визначають завдання, висувають і підтримують ідеї, планують діяльність і доводять справу остаточно, незважаючи на труднощі. Колектив є найпотужнішим знаряддям, відомим людині, величезним стимулом, фактором підтримки та наснаги. Люди можуть отримувати задоволення від членства в колективі, присвячувати себе йому, ставити високі цілі, створювати стимулюючу та творче середовище.

Організація у сфері ФКіС і насамперед така як НСК «Олімпійський» дуже залежить від колективних дій. Найвища ступінь згуртованості колективу – це команда і, командний стиль керівництва.

Груповий підхід (командний стиль) перестав бути універсальним засобом будь-яких управлінських проблем. Він лише відкриває шлях для ефективної допомоги людям, яким доводиться взаємодіяти один з одним при досягненні спільних цілей швидко, ефективно та із задоволенням. Організація згуртованого колективу вимагає від кожного його члена прагнути загального успіху; тут немає місця завоювання переваг для себе

особисто. Ефективні колективи потрібно створювати методично та завзято. Потрібно побудувати особисті відносини, визначити методи роботи та створити позитивний та надихаючий клімат. Колектив живе власним діловим та емоційним життям і одна з відмінних його рис – це сильне почуття спільності.

Перед колективом НСК «Олімпійський» стоїть спільне завдання, яке потребує спільних зусиль. Про ефективність колективу говорить його здатність добиватися корисних результатів як організації в цілому, так і всіх його складових підрозділів.

Апарат управління НСК «Олімпійський» складається із низки робочих груп. Основа апарату управління НСК «Олімпійський» це управління з організаційно-масової та кадрової роботи НСК «Олімпійський», яке складається з трьох відділів – відділу організаційної роботи, відділу з спортивно-масової роботи та відділу роботи з кадрами.

На згуртованість групи впливають такі чинники як членство, робоче оточення, організація та стадія розвитку, де знаходиться група [39]

Членство. Розмір групи, однорідність та сталість – це аспекти членства, які впливають на згуртованість колективу:

- - Розмір: зі зростанням групи проявляються проблеми комунікації та координації, і тоді вона може поділятися на підгрупи. Для згуртованої групи максимальним вважається розмір 10-12 осіб;
- - однорідність: що однорідніша група із спільності інтересів, цінностей і відносин, тим легше її згуртувати;
- - сталість членства групи: має бути тривала спільна діяльність у членів групи.

Колектив апарату НСК «Олімпійський» неоднорідний за складом та складається з кількох груп.

Робоче оточення. На згуртованість групи з цього погляду впливають:

- суть завдання: мати спільну мету діяльності, подібні проблеми та вирішувати подібні завдання;

- фізичні умови: працювати у тому самому місці у тісному фізичному контакті;

- комунікація: вільне спілкування між собою у процесі спільної діяльності та поза нею.

Робоче оточення апарату НСК «Олімпійський» повною мірою сприяє згуртованості колективу. Є певні проблеми із комунікацією.

Організація. Організаційні аспекти діяльності групи включають керівництво і лідерство, успіх і зовнішню загрозу:

керівництво та лідерство: фактори забезпечення згуртованості групи включають те, наскільки вміло лідер групи спрямовує роботу, заохочує, допомагає і підтримує, забезпечує можливості для рівної участі, намагаючись вирішувати конфлікти, і приділяє увагу відносинам між членами групи. Керівництво та лідерство також дуже впливає на відношення між групою та організацією;

успіх: чим успішніша група, тим вище ймовірність згуртованості. І навпаки, чим згуртованіша група, то ймовірніше, що вона буде успішною;

зовнішня загроза: якщо групі загрожує щось загальне ззовні, наприклад, зміна порядку роботи чи призначення нового керівника, то згуртованість групи збільшується.

Організаційні аспекти діяльності НСК «Олімпійський» здебільшого сприяють згуртованості колективу. Окремі проблеми виникають через прояви авторитаризму керівництва федерації.

Розвиток та зрілість. Згуртованість групи залежить від цього, який стадії розвитку вона. Колектив НСК «Олімпійський» перебуває у перехідному періоді зрілості.

3.1.4. Роль лідера колективу. Лідер колективу грає унікальну, ключову роль його роботі. Члени колективу завжди дивляться на стиль управління свого лідера та оцінюють його здатність створити обстановку відкритості, співпраці та спільного обговорення. Буває, що начальник заявляє про намір дотримуватися принципів колективної роботи, але потім ясно

демонструє своєю поведінкою, що недостатньо довіряє окремим співробітникам. Колектив не можна створити без зусиль, цілеспрямованості та довіри.

Виходячи із мети нашої роботи, було проведено опитування у групі співробітників апарату НСК «Олімпійський». Крім цього, під час проходження практики проводилося і включене дослідження, яке дозволило виявити особливості лідерства та стилю керівництва.

Як було вище нами зазначено, керівництво та лідерство є найважливішими факторами забезпечення згуртованості групи та включають те, наскільки вміло лідер групи спрямовує роботу, заохочує, допомагає та підтримує, забезпечує можливості для рівної участі, намагаючись вирішувати конфлікти, та приділяє увагу відносинам між членами групи. Розглянемо основні стилі керівництва та зіставимо з ними отримані результати дослідження.

Поведінковий підхід до керівництва. Стилi керівництва. Поведінковий підхід створив основу класифікації стилів керівництва чи стилів поведінки. Це стало серйозним внеском та корисним інструментом розуміння складнощів лідерства. Цей підхід до вивчення лідерства зосередив свою увагу поведінці керівника. Відповідно до поведінкового підходу, ефективність визначається не особистими якостями керівника, а скоріше його манерою поведінки стосовно підлеглих.

Важливий внесок поведінкового підходу в теорію лідерства полягає в тому, що він допоміг провести аналіз та скласти класифікацію стилів керівництва. Як відомо, **стиль керівництва** в контексті управління – це звична манера поведінки керівника стосовно підлеглих, щоб вплинути на них і спонукати їх до досягнення цілей організації. Ступінь, до якої керуючий делегує свої повноваження, типи влади, що використовуються ним, та його турбота, перш за все, про людські стосунки або, насамперед, про виконання завдання – все відображає стиль керівництва, що характеризує цього лідера [10, 18, 29].

Кожна організація є унікальною комбінацією індивідів, цілей і завдань. Кожен керуючий – це унікальна особистість, що має низку здібностей. Тому стилі керівництва який завжди можна зарахувати до якоїсь конкретної категорії. За традиційною системою класифікації стиль може бути автократичним (це одна крайність) та ліберальним (інша крайність) або це буде стиль, зосереджений на роботі, та стиль, зосереджений на людині. Мал. 3.1. ілюструє автократично-ліберальний континуум.

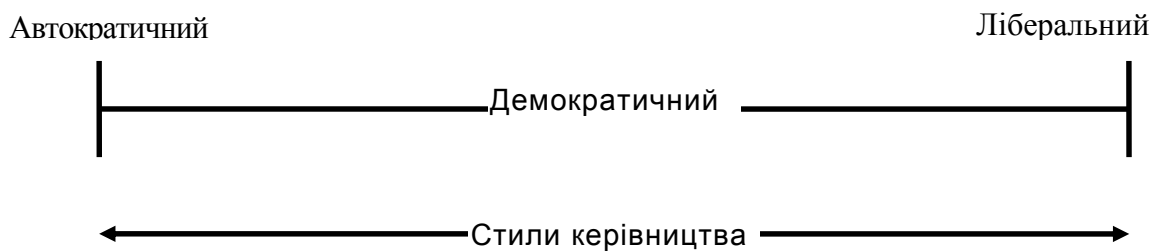


Рис. 3.1. Автократично–ліберальний континуум

Модель Дугласа МакГрегора (теорія “Х” та теорія “У”). Дуглас МакГрегор, відомий вчений у галузі лідерства, назвав передумови автократичного керівника стосовно працівників теорією "Х". Автократичний лідер має достатню владу, щоб нав'язувати свою волю виконавцям, і в разі потреби без вагань вдається до цього. Автократ навмисно апелює до потреб нижчого рівня своїх підлеглих. Такий керівник зазвичай максимально централізує повноваження, структурує роботу підлеглих і не дає їм свободи прийняття рішень. Коли автократ уникає негативного примусу, а натомість використовує винагороду, він отримує назву прихильного автократа. Хоча він продовжує залишатися авторитарним керівником, прихильний автократ виявляє активну турботу про настрій та благополуччя підлеглих.

Уявлення демократичного керівника працівників МакГрегор назвав їх теорією “У”. Такий керівник віддає перевагу «несиловим» механізмам впливу, які апелюють до потреб вищого рівня: потреби в належності, високій меті, автономії та самовираженні.

Організації, де домінує демократичний стиль, характеризуються високим ступенем децентралізації повноважень. Підлеглі беруть активну участь у прийнятті рішень та користуються широкою свободою у виконанні завдань. Замість того, щоб здійснювати жорсткий контроль за підлеглими у процесі їх роботи, низовий керівник зазвичай чекає, коли робота буде виконана до кінця, щоб провести її оцінку. Керівник діє як сполучна ланка, забезпечуючи відповідність цілей виробничої групи цілям організації загалом і піклуючись у тому, щоб група отримувала необхідні їй ресурси. Демократичний лідер намагається зробити обов'язки підлеглих привабливішими. Він організовує двостороннє спілкування та грає спрямовуючу роль.

Як було з'ясовано у першому розділі, в організаціях сфери ФКіС найкращий демократичний стиль управління. Нам необхідно буде вирішити завдання зіставлення одержаних результатів соціологічного опитування НСК «Олімпійський» та особистих спостережень з теоретичними послілками моделі Дугласа МакГрегора (теорія "Х" та теорія "У") та інших найпопулярніших теорій.

Дослідження Левіна. Можливо, раннє дослідження ефективності стилів лідерства було проведено Куртом Левіним та його колегами. У ньому Левін виявив, що авторитарне керівництво вимагало виконання більшого обсягу роботи, ніж демократичне. Однак на іншій чаші терезів були низька мотивація, менша оригінальність, менша дружелюбність у групах, відсутність групового мислення, велика агресивність, яка виявлялася як до керівника, так і до інших членів групи, велика пригнічена тривога і одночасно більш залежна і покірنا поведінка. Порівняно з демократичним керівництвом, за ліберального - обсяг роботи зменшується, якість роботи знижується, з'являється більше гри.

Пізнiші дослідження не повністю підтвердили висновки про те, що автократичне керівництво забезпечувало більш високу продуктивність, ніж демократичне. Тим не менш, дослідження Левіна дало основу для пошуків

інших вчених стилю поведінки, що може призвести до високої продуктивності праці та високого ступеня задоволеності.

Модель Лайкерта. Ренсіс Лайкерт та його колеги розробили альтернативну систему аналогічну континууму за теоріями “Х” та “У” МакГрегора. Керівники груп з високою та низькою продуктивністю класифікувалися за континуумом, що знаходиться в межах від однієї крайності - зосереджені на роботі (теорія "Х"), до іншої - зосереджені на людині (теорія "У"). Модель Лайкерта представлена на рис.3.2.

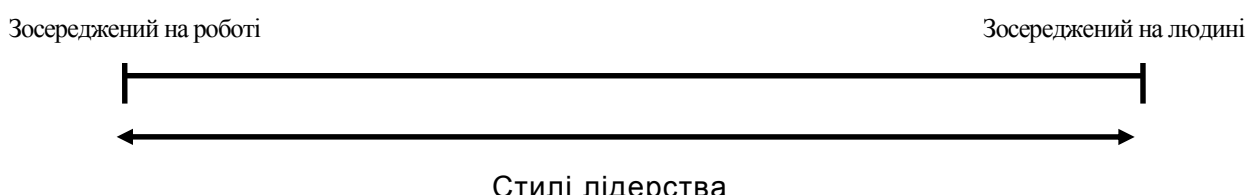


Рис. 3.2. Континуум за моделлю Лайкерта

Керівник, зосереджений на роботі, також відомий як керівник, орієнтований на завдання, перш за все, дбає про проектування завдання та розробку системи винагород для підвищення продуктивності праці.

На противагу цьому, найпершою турботою керівника, зосередженого на людині, є люди. Він зосереджує увагу на підвищенні продуктивності праці шляхом удосконалення людських відносин: наголошує на взаємодопомозі, дозволяє працівникам максимально брати участь у прийнятті рішень, уникає дріб'язкової опіки і встановлює для підрозділу високий рівень продуктивності праці. Він активно зважає на потреби підлеглих, допомагає їм вирішувати проблеми та заохочує їх професійне зростання.

Чотири системи Лайкерта. Як продовження своїх досліджень, Лайкерт запропонував чотири базові системи стилю лідерства (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Базові системи стилю лідерства за моделлю Лайкерта

Система 1	Система 2	Система 3	Система 4

Експлуататорсько-авторитарна	Прихильно-авторитарна	Консультативно-демократична	Заснована на участі
------------------------------	-----------------------	-----------------------------	---------------------

Керівники, які стосуються системи 1, мають характеристики автократа.

Система 2 називається прихильно-авторитарною. Ці керівники можуть підтримувати авторитарні відносини з підлеглими, але вони дозволяють підлеглим, хоч і обмежено, брати участь у прийнятті рішень. Мотивація створюється винагородою та в деяких випадках – покаранням.

Керівники системи 3, яка називається консультативною, виявляють значну, але не повну довіру до підлеглих. Є двостороннє спілкування та певний ступінь довіри між керівниками та підлеглими. Важливі рішення приймаються нагорі, але багато конкретних рішень приймаються підлеглими.

Система 4 передбачає групові рішення та участь працівників у прийнятті рішень. На думку Лайкерта, вона найдієвіша. Взаємини між керівником та підлеглими дружні та взаємно довірчі. Спілкування двостороннє та нетрадиційне. Крім того, вони орієнтовані на людину, на протигагу керівникам системи 1, орієнтованим на роботу.

У колективі НСК «Олімпійський» є прояви як першої – експлуататорсько-авторитарної системи, так і другої прихильно-авторитарної системи за класифікацією Лайкерта.

Управлінська решітка Блейка та Мутона. Група вчених університету штату Огайо виявила, що люди можуть поводитися так, що це буде одночасно орієнтацією і на роботу, і на людину. Вони розробили систему, згідно з якою поведінка керівника класифікувалася за двома параметрами: структурою та увагою до підлеглих.

Концепція, розроблена в університеті штату Огайо, була модифікована та популяризована Блейком та Мутоном, які побудували грати (схему), що включала 5 основних стилів керівництва.

Вертикальна вісь цієї схеми ранжує “підключення про людину” за шкалою від 1 до 9. Горизонтальна вісь ранжує “підключення про виробництво”

також за шкалою від 1 до 9. Стиль керівництва визначається обома цими критеріями. Блейк і Мутон описують середню та чотири крайніх позицій решітки, як:

1.1. □ страх перед бідністю. З боку керівника потрібно лише мінімальне зусилля, щоб досягти такої якості роботи, яка дозволить уникнути звільнення.

1.9. □ будинок відпочинку. Керівник зосереджується на добрих, теплих людських взаєминах, але мало дбає про ефективність виконання завдань.

9.1. □ авторитет □ підпорядкування. Керівник дуже дбає про ефективність виконуваної роботи, але мало звертає уваги на моральний настрій підлеглих.

5.5. □ організація чи «середина шляху». Керівник досягає прийнятної якості виконання завдань, знаходячи баланс ефективності та гарного морального настрою.

9.9. □ команда. Завдяки посиленій увазі до підлеглих та ефективності, керівник домагається того, що підлеглі свідомо долучаються до цілей організації. Це забезпечує і високий моральний настрій і високу ефективність.

Блейк і Мутон виходили з того, що найефективнішим стилем керівництва – оптимальним стилем – була поведінка керівника в позиції 9.9.

У колективі НСК «Олімпійський», згідно з концепцією Блейка-Мутона, застосовується стиль керівництва, який знаходиться у зоні між позиціями авторитет-підпорядкування та організація.

Ситуаційні підходи до ефективного лідерства. Ні підхід з позицій особистих якостей, ні поведінковий підхід не змогли виявити логічного співвідношення між особистими якостями чи поведінкою керівника, з одного боку, та ефективністю з іншого. Це не означає, що особисті якості та поведінка не мають значення для керівництва. Навпаки, є істотними компонентами успіху. Проте пізніші дослідження показали, що у ефективності керівництва вирішальну роль можуть зіграти додаткові

чинники. Ці ситуаційні фактори включають потреби та особисті якості підлеглих, характер завдання, вимоги та впливу середовища, а також наявну у керівника інформацію. Фахівці-теоретики розробили низку ситуаційних моделей [10, 18, 29].

Ситуаційна модель керівництва Фідлера. Модель Фідлера зосередилася на ситуації і виявила три фактори, що впливають на поведінку керівника. Цими факторами є:

1. *Відносини* між керівником та членами колективу. Мають на увазі лояльність, яку виявляють підлеглі, їхня довіра до свого керівника та привабливість особистості керівника для виконавців.

2. *Структура задачі.* Має на увазі звичність завдання, чіткість її формулювання та її структуризації, а не розпливчастість та безструктурність.

3. *Посадові повноваження.* Це обсяг законної влади, пов'язаної з посадою керівника, яка дозволяє йому використовувати винагороду, а також рівень підтримки, який надає керівнику формальна організація.

Таким чином, відносини між керівником та членами колективу можуть бути хорошими та поганими, завдання може бути структуроване і не структуроване, а посадові повноваження керівника можуть бути великими чи малими. Різні поєднання цих трьох розмірів можуть дати вісім потенційних стилів керівництва.

Їх восьми потенційних ситуацій перша є найбільш сприятливою для керівника. У ній завдання добре структуроване, посадові повноваження великі, а відносини між керівником та підлеглими також хороші, що створює максимальну можливість для впливу. На противагу цьому, ситуація 8 - найменш сприятлива, тому посадові повноваження невеликі, відносини з підлеглими погані і завдання не структуроване.

Зараз стало зрозуміло, що найефективнішим стилем (виходячи з концепції ситуаційних підходів) у сьогоdnішньому швидко мінливому світі є адаптивний, чи стиль, орієнтований на реальність. Такий стиль керівництва

демонструють менеджери найуспішніших спортклубів як у нашій країні, так і за кордоном.

У колективі НСК «Олімпійський», згідно з ситуаційною моделлю керівництва Фідлера, характеризується потенційною ситуацією № 1. Вона є найбільш сприятливою для керівника. У ній завдання добре структуроване, посадові повноваження великі, а відносини між керівником та підлеглими також хороші, що створює максимальну можливість для впливу. Водночас підлеглі відчувають комунікаційний дискомфорт.

3.2. Результати досліджень у колективі Національного спортивного комплексу «Олімпійський»

У нашому опитуванні взяло участь 20 респондентів. У всіх співробітників апарату Національний спортивний комплекс «Олімпійський» освіта вища чи незакінчена вища. Таким чином, враховуючи дані про вік та освіту, ми можемо очікувати на прояви подібних інтересів та дружніх відносин у колективі НСК «Олімпійський».

На перше запитання анкети, «За яким показником, на Вашу думку, оцінюється ефективність керівництва?» були отримані відповіді, подані в таблиці 3.2.

Як з'ясувалося, головним показником ефективності керівництва НСК «Олімпійський» має бути успішне вирішення професійних завдань. Так вважають 50% опитаних. Друге за значимістю з погляду респондентів завдання – підтримка психологічного клімату у колективі (20%).

Таблиця 3.2

Показники ефективності керівництва

№	Зміст відповідей	Всього	
		Σ	%
1. По какому показателю, на Ваш взгляд, оценивается эффективность руководства?			
1	Производительность труда руководимого коллектива	3	15
2	Успешность решения профессиональных задач	10	50

3	Психологический климат в коллективе	4	20
4	Текучесть кадров	2	10
5	Свое	1	5

На друге питання анкети, «Які Ви віддасте перевагу методам керівництва у вашій організації?» були отримані відповіді, подані в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Предпочтительные методы руководства

2. Какие Вы предпочитаете методы руководства в вашей организации?			
1	Контактный	5	25
2	Дистанционный	3	15
3	Делегирующий	11	55
4	Целепостановочный	1	5
5	Свое	0	0

Думки про методи керівництва в організації НСК «Олімпійський» розділилися. За контактний висловилися 25% опитаних, а за делегування – 55%. Ще 15% опитаних вважають, що дистанційний – найкращий метод керівництва в апараті управління НСК «Олімпійський».

На третє питання анкети, «Який стиль управління прийнято у Вашій організації?» були отримані відповіді, подані у табл. 3.4.

Абсолютна більшість чи 60% опитаних вважають, що стиль керування в апараті НСК «Олімпійський» автократичний. 25% опитаних вважають, що він демократичний, а 10% – ліберальний.

Таблиця 3.4

Стиль управления в аппарате НСК «Олімпійський»

3. Какой стиль управления принят в Вашей организации?			
1	Автократический	12	60
2	Демократический	5	25
3	Либеральный	2	10
4	Свое	1	5

На четверте запитання анкети «Яка інтелектуальна якість має переважати у керівника» було отримано відповіді, подані в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Желательные интеллектуальные качества руководителя

4. Какое интеллектуальное качество должно преобладать у руководителя?			
1	Наблюдательность	2	10
2	Аналитичность мышления	8	40
3	Способность к прогнозированию ситуаций и результатов действий	5	25
4	Оперативность и логичность памяти	4	20
5	Устойчивость внимания	1	5
6	Свое	0	0

На думку респондентів НСК «Олімпійський», на першому місці у керівника має бути здатність аналітично мислити. Так вважають 40% опитаних. Ще 25% респондентів відзначили здатність до прогнозування ситуацій та результатів дій.

Значимість оперативності та логічності пам'яті виділили 20% респондентів.

На п'яте запитання анкети «Чи впливає імідж керівника на рівень роботи в організації?» були отримані відповіді, подані в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Влияние имиджа руководителя на уровень работы в организации

5. Влияет ли имидж руководителя на уровень работы в организации?			
1	Очень влияет	3	15
2	Влияет	5	25
3	Безразлично	7	35
4	Почти не влияет	3	15
5	Не влияет	2	10
6	Свое	0	0

Думки респондентів розділилися між відповідями «Байдуже» (35%) та «Впливає» (25%). Ще по 15% респондентів обрали відповіді «Дуже впливає» та «Майже не впливає».

На шосте питання анкети, «Яка емоційно-вольова риса характеру, на Вашу думку, найбільш важлива для керівника?» були отримані відповіді, подані в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Важнейшая эмоционально-волевая черта характера руководителя

6. Какая эмоционально-волевая черта характера, на Ваш взгляд, наиболее важна для руководителя?			
1	Целеустремленность	4	20
2	Принципиальность	1	5
3	Настойчивость	3	15
4	Решительность	11	55
5	Дисциплинированность	1	5
6	Свое	0	0

Найважливіша емоційно-вольова риса характеру керівника має бути рішучість (55%).

Наступні питання анкети дозволили нам з'ясувати допустимі норми поведінки (взаємини) керівників між собою та між керівниками та підлеглими. У відповідях ці запитання респонденти могли вибрати кілька відповідей (табл. 3.8 і табл.3.9).

Таблиця 3.8

Допустимы нормы поведения между начальниками

7. Какие на Ваш взгляд допустимы нормы поведения между начальниками?			
1	Бытовые	2	10
2	Деловые	7	35
3	Равноправие	4	20
4	Лидерство	6	30
5	Свое	1	5

На це питання немає однозначної відповіді респонденти. 35% респондентів висловилися за ділові норми поведінки між начальниками, 30% - за лідерство, а ще 20% - за рівноправність у поведінки між начальниками..

Таблиця 3.9

Допустимые нормы поведения между начальником и подчиненным

8. Какие на Ваш взгляд допустимы нормы поведения между начальником и подчиненным?			
1	Бытовые	1	5
2	Деловые	5	25
3	Равноправие	3	15
4	Лидерство	9	45
5	Главенство	2	10
6	Свое	0	0

Більшість респондентів висловилися за лідерство у поведінці між начальником та підлеглим (45%). Є ще й такі відповіді: ділові (25%), рівноправність (15%), верховенство (10%).

Висновки до розділу 3

Мета третього розділу полягала в тому, щоб вивчити особливості управління та стилю керівництва персоналом НСК «Олімпійський».

Нами з'ясовано, що у організаціях сфери ФКіС кращий авторитарний стиль управління. У колективі НСК «Олімпійський», згідно з концепцією Блейка-Мутона, застосовується стиль керівництва, який знаходиться у зоні між позиціями авторитет-підпорядкування та організація.

Дослідження показали, що в колективі НСК «Олімпійський», згідно з ситуаційною моделлю керівництва Фідлера, характеризується потенційною ситуацією, коли завдання добре структуроване, посадові повноваження великі, а відносини між керівником та підлеглими також добрі, що створює максимальну можливість для надання впливу. Водночас підлегли відчують певний комунікаційний дискомфорт.

Колектив апарату НСК «Олімпійський» є колективом з високою та однорідною освітою. Тому ми можемо очікувати прояви подібних інтересів і дружніх відносин у цьому колективі.

На думку респондентів, головним показником ефективності керівництва має бути успішне вирішення професійних завдань. Так вважають 50% опитаних. І друге за значимістю з погляду респондентів завдання – підтримка психологічного клімату у колективі (20%).

Думки про методи керівництва в організації НСК «Олімпійський» розділилися. За контактний висловилися 25% опитаних, а за делегування – 55%. Ще 15% опитаних вважають, що дистанційний – найкращий метод керівництва в апараті управління НСК «Олімпійський».

Головна інтелектуальна якість, яку повинен мати керівник - здатність аналітично мислити. Так вважають 65% опитаних. Ще 50% респондентів відзначили здатність до прогнозування ситуацій та результатів дій. Найважливіша емоційно-вольова риса характеру керівника має бути рішучість (55%).

Щодо допустимих норм поведінки між начальниками немає однозначної відповіді респонденти. Між начальником та підлеглим має переважати лідерство (45%).

РАЗДЕЛ 4

АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У НАЦІОНАЛЬНИЙ СПОРТИВНИЙ КОМПЛЕКС «ОЛІМПІЙСЬКИЙ»

На підставі результатів дослідження, представлених у третьому розділі, нами проведено аналіз організації та управління персоналом до Національного спортивного комплексу «Олімпійський».

Загалом можна сказати, що основний наголос у керівництві має робитися на соціально-психологічні та економічні методи керівництва. Найкращим вважається демократичний стиль управління. Проте, як було з'ясовано, в організації НСК Олімпійський домінує автократичний стиль управління. Цей стиль дає добрий результат при авторитетному та вольовому керівництві. Це можливо, оскільки найважливішою емоційно-вольовою межею характеру керівника НСК «Олімпійський» є рішучість (55%).

З даних таблиці 3.2. побудовано графік, представлений на рис. 4.1. «Показники ефективності керівництва».

Як з'ясувалося, головним показником ефективності керівництва НСК «Олімпійський» має бути успішне вирішення професійних завдань. Так вважають 50% опитаних. Друге за значимістю з погляду респондентів завдання – підтримка психологічного клімату у колективі (20%). А такі показники, як продуктивність праці керованого колективу (15%) і плинність кадрів (10%) є другорядними для апарату управління. НСК «Олімпійський».

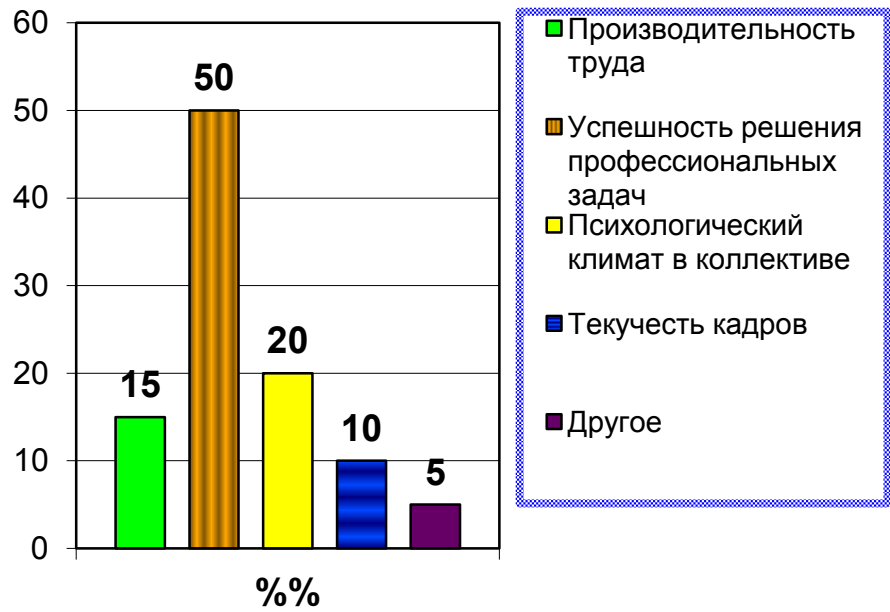


Рис. 4.1. Показники ефективності керівництва (в %)

З даних таблиці 3.3. побудовано гістограму рис. 4.2. «Переважні методи керівництва».

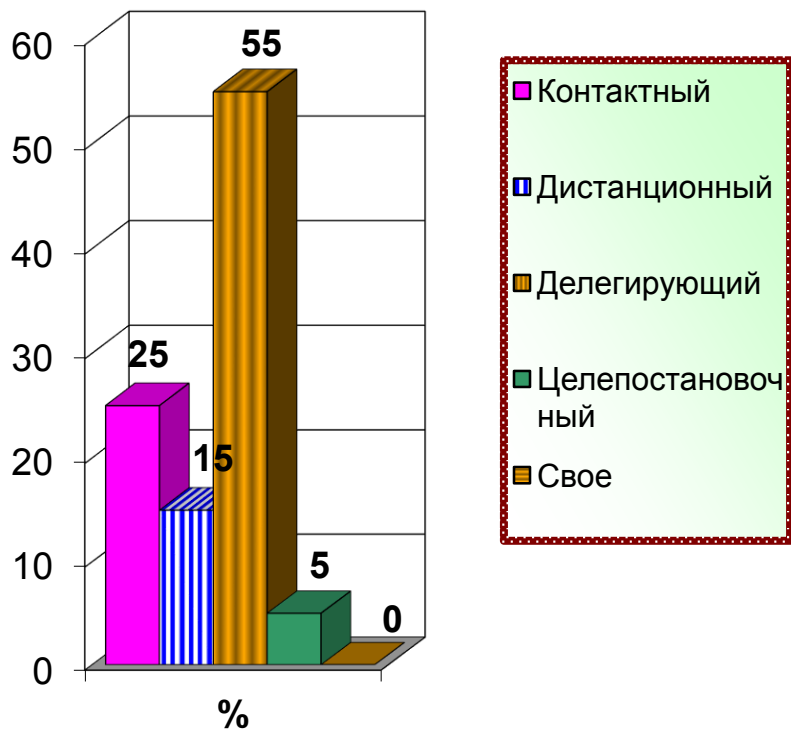


Рис. 4.2. Преважні методи керівництва (в%)

Найбільш відданим методом керівництва в організації НСК «Олімпійський» є делегування – 55%. За контактний висловилися 25%

опитаних, а ще 15% опитаних вважають, що дистанційний – найкращий метод керівництва в апараті управління НСК «Олімпійський».

За результатами відповіді на третє питання анкети, "Який стиль управління прийнятий у Вашій організації?" (Табл. 3.4) побудована діаграма рис. 4.3. «Стиль управління в апараті НСК «Олімпійський».

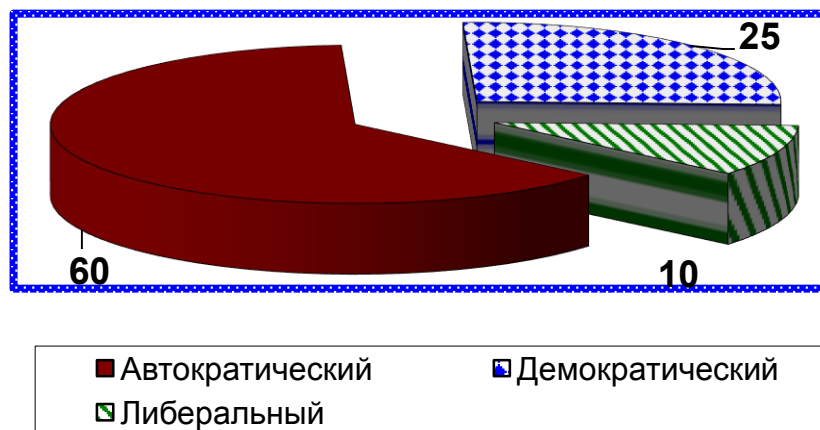


Рис. 4.3. Стиль управління в апараті НСК «Олімпійський» (в%)

Абсолютна більшість чи 60% опитаних вважають, що стиль керування в апараті НСК «Олімпійський» автократичний. 25% опитаних вважають, що він демократичний, а 10% – ліберальний.

За результатами відповіді на сьоме запитання анкети «Яка інтелектуальна якість має переважати у керівника?» (табл. 3.5. Переважна інтелектуальна якість керівника) побудовано діаграму рис. 4.4. «Переважна інтелектуальна якість керівника».

На думку респондентів НСК «Олімпійський», на першому місці у керівника має бути здатність аналітично мислити. Так вважають 40% опитаних. Ще 25% респондентів відзначили здатність до прогнозування ситуацій та результатів дій.

Значимість оперативності та логічності пам'яті виділили 20% респондентів.

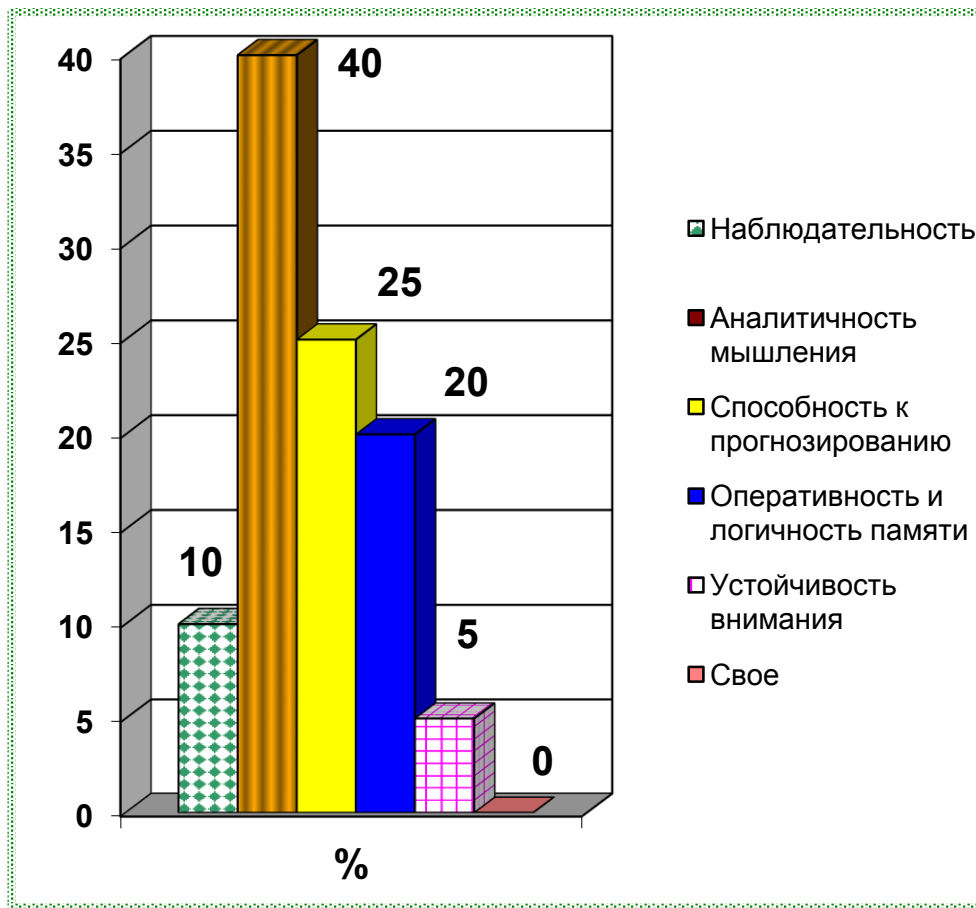


Рис. 4.4. Переважна інтелектуальна якість керівника (в%)

За результатами відповіді на шосте питання анкети, «Яка емоційно-вольова риса характеру, на Вашу думку, найбільш важлива для керівника?» (Табл. 3.7. Найважливіша емоційно-вольова риса характеру керівника) побудована діаграма рис. 4.5. «Найважливіша емоційно-вольова риса характеру керівника».

На думку респондентів НСК «Олімпійський», найважливіші емоційно-вольові риси характеру керівника – це рішучість (55%) та цілеспрямованість (20%). Водночас такі найважливіші емоційно-вольові риси характеру як принциповість (5%) та дисциплінованість (5%) у керівників НСК «Олімпійський» практично відсутні або не потрібні.

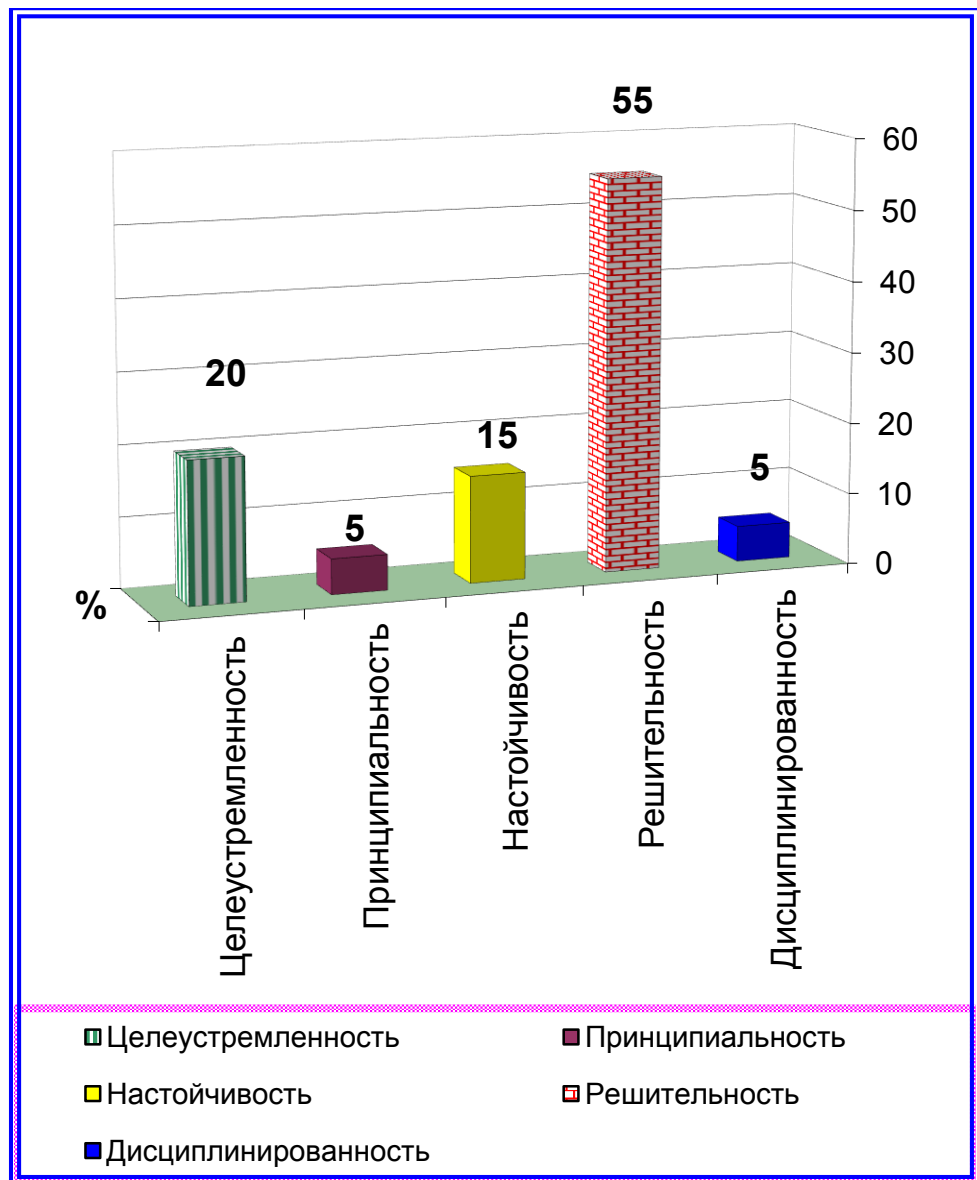


Рис. 4.5. Найважливіша емоційно-вольова риса характеру керівника (в%)

Зіставлення відповідей на восьме та дев'яте питання анкети (табл. 3.8. та табл. 3.9) дозволили нам з'ясувати допустимі норми поведінки (взаємини) керівників між собою та між керівниками та підлеглими.

На восьме запитання анкети, «Які на Вашу думку допустимі норми поведінки між начальниками?» у респондентів був однозначної відповіді. 35% респондентів висловилися за ділові норми поведінки між начальниками, 30% - за лідерство, а ще 20% - за рівноправність у поведінки між начальниками.

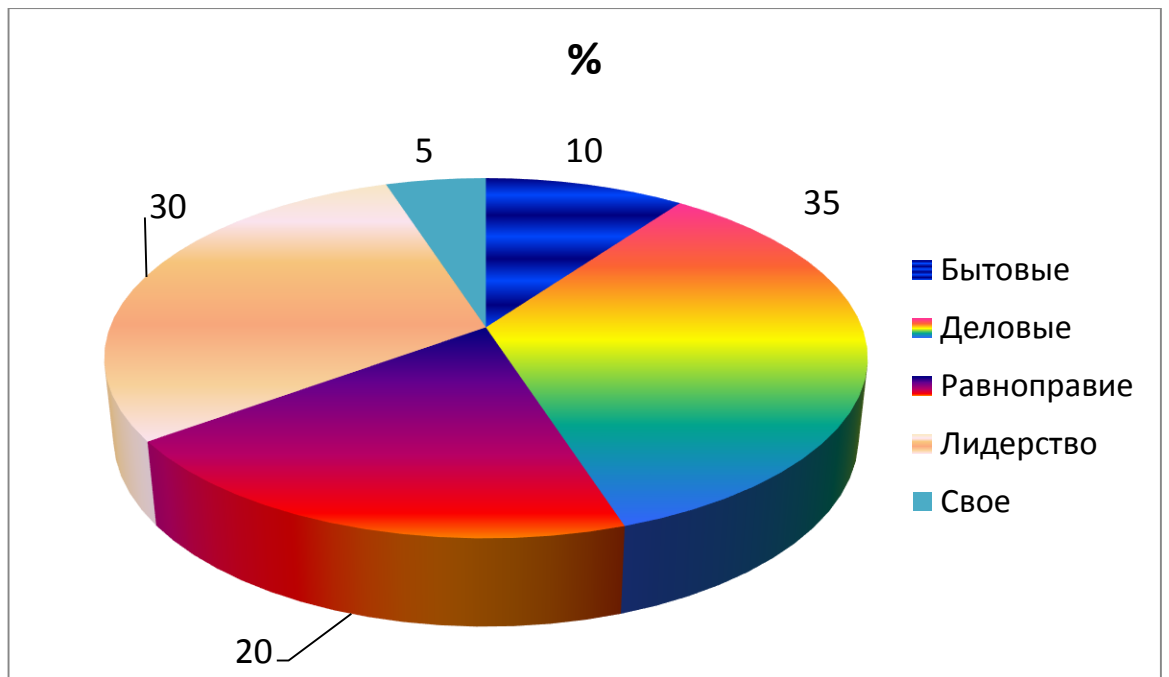


Рис. 4.6. Допустимі норми поведінки між начальниками (в%)

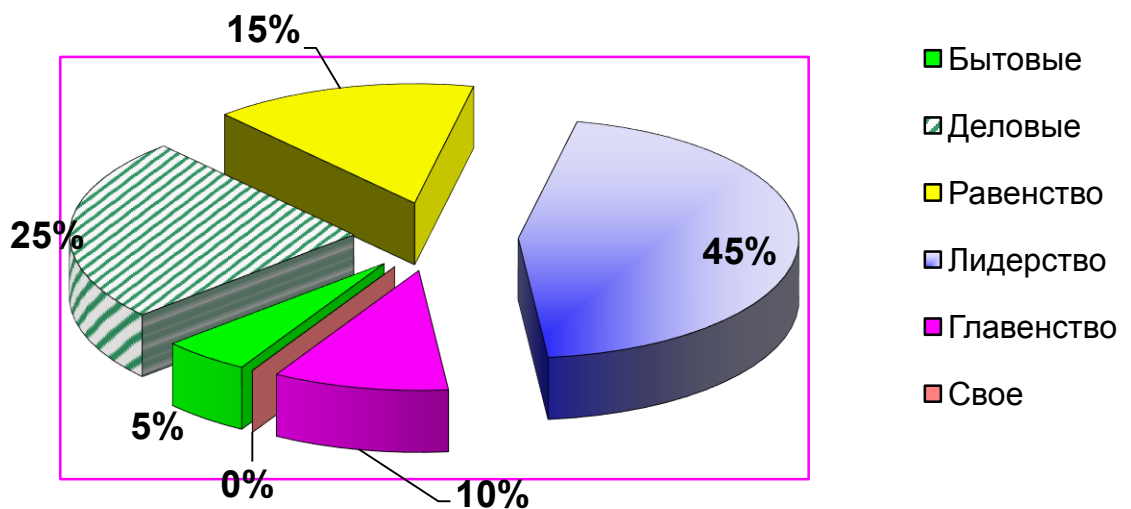


Рис. 4.7. Допустимі норми поведінки між начальником та підлеглим (в%)

На дев'яте запитання анкети, «Які на Вашу думку допустимі норми поведінки між начальником і підлеглим?» респонденти поставили перше місце лідерство (45%). Це свідчить про чільну роль керівника НСК «Олімпійський». Є ще й такі відповіді: ділові (25%), рівноправність (15%), верховенство (10%).

Колектив НСК «Олімпійський» потенційно може досягти набагато більшого, ніж кожен із його членів окремо. Водночас багато керівників мають слабе уявлення про потенційну цінність колективного підходу. Така організація, як НСК «Олімпійський», дуже залежить від колективних дій. Найвищий ступінь згуртованості колективу – це команда і, відповідно, командний стиль керівництва.

Вивчаючи особливості керівництва колективом НСК «Олімпійський», було з'ясовано, що стиль управління не відповідає повною мірою очікуванням співробітників.

Висновки до розділу 4

Мета цього розділу полягала в тому, щоб на підставі результатів дослідження провести аналіз особливостей управління персоналом НСК «Олімпійський». Колектив федерації потенційно може досягти набагато більшого, ніж кожен із його членів окремо. Разом з тим, багато керівників, які прагнуть повноти влади, не завжди використовують потенційні можливості колективного, командного підходу.

На думку респондентів, головним показником ефективності керівництва має бути успішне вирішення професійних завдань. Так вважають 50% опитаних. У той же час, продуктивність праці не приділяється належної уваги (15%)

Як було з'ясовано, в організації НСК Олімпійський домінує автократичний стиль управління. Цей стиль дає гарний результат при авторитетному та професійному та відповідальному керівнику. Але в такому разі згуртованість співробітників та командна діяльність можливі лише з санкції та під керівництвом начальника-лідера. Високі спроможності аналітично мислити (40% опитаних) спроможність до прогнозування ситуацій та результатів дій (25%) свідчать про професіоналізм керівників колективу НСК «Олімпійський». Реалізації цих якостей сприяють такі найважливіші емоційно-вольові риси характеру керівника як рішучість (55%)

та цілеспрямованість (20%). Водночас такі найважливіші емоційно-вольові риси характеру як принциповість (5%) та дисциплінованість (5%) у керівників НСК «Олімпійський» практично відсутні або не потрібні. Це свідчить про аспекти безпринципності та анархізму у діях керівників.

З приводу допустимих норм поведінки між начальниками респонденти не мали однозначної відповіді. 35% респондентів висловилися за ділові норми поведінки між начальниками, 30% – за лідерство, а ще 20% – за рівноправність у поведінки між начальниками. Респонденти вважають за краще, щоб допустимою нормою поведінки між начальником та підлеглим було лідерство (45%). Це свідчить про чільну роль керівника НСК «Олімпійський».

Таким чином, вивчаючи особливості керівництва колективом НСК «Олімпійський», було з'ясовано, що стиль управління не відповідає повною мірою очікуванням співробітників.

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

На підставі проведеного в дипломній роботі аналізу можна сформулювати рекомендації та практичні пропозиції удосконалення функціонування та підвищення ефективності роботи для менеджерів ФСТ, керівників спортивних організацій, районним та обласним організаціям НСК «Олімпійський»:

- у процесі управління зосередити увагу до рівня підготовки, кваліфікацію персоналу;
- забезпечити ФСТ персоналом з високим знанням менеджменту, маркетингу та інших сучасних концепцій управління, фахівцями, які мають задатки підприємців, здатних швидко реагувати на зміни попиту, самовдосконалюватись і розширювати свої знання, що володіють інформаційною культурою;
- впровадити у процес управління висококваліфікованих зарубіжних спеціалістів зі стажем роботи;
- розробити спеціальну програму, курсу лекцій у навчальних закладах з підготовки фахівців у сфері ФКіС;
- зосередити управління системою НСК «Олімпійський» на регіональному рівні, спираючись на моделі розвитку масового спорту, зокрема у європейських країнах, які протягом багатьох років перебувають на провідних позиціях у світі, що підтверджує ефективність їх моделей управління у цій сфері;
- сформувати адекватний пропозиції попит - забезпечення фахівців робочими місцями та певною заробітною платою, що відповідає характеру та складності праці;
- Створення системи контролю якості праці;
- підвищити обсяги випуску пропагандистичних матеріалів, інформації, реклами про здоровий спосіб життя;

- спрямувати свої на оздоровлення населення засобами фізичної культури;

- Збільшити кількість проведення спортивних змагань серед населення.

Керівникам ФСТ:

- Потрібно підвищити увагу до розвитку сучасних підходів до керівництва та стилю управління

- Необхідно постійно вдосконалювати знання та навички спеціалістів галузі щодо використання соціально-психологічних підходів та технологій, що допоможе правильної ідентифікації комунікативних мікро- та макробар'єрів, а це у результаті дозволяє підвищити ефективність управлінської діяльності.

НУФВСУ для покращення управлінських процесів у ФСТ необхідно розробити спецкурс з удосконалення стилю керівництва та організувати його проведення на стаціонарі та в системі підвищення кваліфікації та перепідготовки фахівців спортивної галузі.

ВИСНОВКИ

1. Вивчено міжнародний та вітчизняний досвід з управління персоналом в умовах ринкових відносин. Зокрема, з'ясовано, що ефективність керівної діяльності багато в чому залежить від авторитету керівника. Думка про те, що з отриманням певної посади керівник автоматично набуває авторитету, помилкова.

Авторитет - це особистий вплив людини на колектив, який він набуває своєю працею, професійними знаннями, організаторськими здібностями, нововведеннями, вмінням працювати з людьми. Завоювання авторитету в колективі, як і управління, є певною мірою мистецтвом. У цьому причина того, чому дослідникам не вдалося розробити та обґрунтувати єдину теорію «завоювання авторитету». Ситуаційний підхід підійшов найближче до вирішення цієї проблеми – головне для керівника – вибрати найбільш прийнятний стиль керівництва, що найбільше поєднується з його особистими якостями.

2. Визначено ділові якості спеціалістів з управління персоналом у НСК «Олімпійський».

Виявлено особливості різних стилів управління у колективі НСК «Олімпійський». Як було з'ясовано, в організаціях сфери ФКіС кращий автократичний стиль управління. У колективі НСК «Олімпійський», згідно з концепцією Блейка-Мутона, застосовується стиль керівництва, який знаходиться у зоні між позиціями авторитет-підпорядкування та організація.

Дослідження показали, що в колективі НСК «Олімпійський», згідно з ситуаційною моделлю керівництва Фідлера, характеризується потенційною ситуацією, коли завдання добре структуроване, посадові повноваження великі, а відносини між керівником та підлеглими також добрі, що створює максимальну можливість для надання впливу. Натомість підлеглі відчують певний комунікаційний дискомфорт.

Визначено місце стилів управління в організаційно-управлінській структурі організацій. Загалом можна сказати, що основний наголос у керівництві повинен робитися на соціально-психологічні, економічні методи керівництва та на авторитарний стиль управління.

3. Проведено аналіз особливостей управління персоналом НСК «Олімпійський». Як з'ясовано, в організації НСК «Олімпійський» домінує автократичний стиль управління. Цей стиль дає гарний результат при авторитетному та професійному та відповідальному керівнику. Але в такому разі згуртованість співробітників та командна діяльність можливі лише з санкції та під керівництвом начальника-лідера. Високі спроможності аналітично мислити (40% опитаних) спроможність до прогнозування ситуацій та результатів дій (25%) свідчать про професіоналізм керівників колективу НСК «Олімпійський». Реалізації цих якостей сприяють такі найважливіші емоційно-вольові риси характеру керівника як рішучість (55%) та цілеспрямованість (20%). Водночас такі найважливіші емоційно-вольові риси характеру як принциповість (5%) та дисциплінованість (5%) у керівників НСК «Олімпійський» практично відсутні або не потрібні. Це свідчить про аспекти безпринципності та анархізму у діях керівників. Респонденти вважають за краще, щоб допустимою нормою поведінки між начальником та підлеглим було лідерство (45%). Це свідчить про чільну роль керівника НСК «Олімпійський».

Таким чином, вивчаючи особливості керівництва колективом НСК «Олімпійський», було з'ясовано, що стиль управління не відповідає повною мірою очікуванням співробітників.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Актуальні проблеми фізичного виховання та спорту в сучасних умовах: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. :Вид-во «Нова Ідеологія». 2017. – 206 с.
2. Алешин В.А. Организационно-педагогические условия эффективности работы клуба на рынке спортивно-оздоровительных услуг / В.А.Алешин, А.Ф.Калашников, Т.Л.Лукьянчикова // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 1. – [Электронный документ]. – Режим доступа: <http://www.science-education.ru/107-8351>.
3. Антипенкова И.В. Корпоративный спорт в системе физического воспитания трудоспособного населения / И.В. Антипенкова, А.В. Киреева // Теория и практика физ. культуры. - 2013. - N 8. - С. 45.
4. Беспутчик В.Г. Проблемы и перспективы подготовки физкультурных кадров в ВУЗах // Олімпійський спорт і спорт для всіх: тез. доп. ІХ Міжнародного наукового конгресу. – К. – 2005. – с. 885.
5. Вацеба О. М. Тенденції розвитку наукових досліджень у галузі фізичної культури та спорту серед молодих вчених України / О. М. Вацеба // Молода спортивна наука України: зб. наук. ст. галузі фізичної культури і спорту. - Львів : ЛДІФК, 2000. - Вип. 4. - С.5 - 6.
6. Веснин В. Практический менеджмент персонала / В.Веснин. - М.: Юристъ, 1998.-496с.
7. Виханский О. С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М.: Гардарики, 1998. – 296 с.
8. Воронкова В.Г. Менеджмент в государственных организациях: учеб. пособие / В.Г. Воронкова. - М.: ИД "Профессионал", 2004. - 256 с.
9. Гаптарь В.М. Физкультурно-оздоровительная организация и ее существование в условиях рыночной конкуренции / В.М.Гаптарь, М.М.Еншин // Актуальные проблемы теории и методики ФК, С и

- туризма: материалы 3 междун. научн.-практ. конф. Молодых ученых. – Минск, 2008. – с. 289-293.
- 10.Городинська І.В. Управління фізичною культурою і спортом: навчальний посібник / І.В. Городинська. – Херсон: Вид-во ХДУ, 2010. – 112 с.
 - 11.Григорович И.Н. Карьерные ориентации и барьеры профессиональной деятельности тренеров по спорту / И.Н. Григорович // Теория и практика физ. культуры: Тренер: журнал в журнале. - 2013. - N 8. - С. 82.
 - 12.Друкер П. Эффективное управление / Питер Друкер. – М.: АСТ, 2004. – 288с.
 - 13.Дубинин А.С. Педагогические условия формирования профессиональной культуры будущего специалиста по связям с общественностью в сфере физической культуры и спорта / А.С. Дубинин, И.Ю. Люлевич // Теория и практика физ. культуры. - 2013. - N 2. - С. 26.
 - 14.Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта / И.Б.Дуракова. - М.: Центр, 2008. – 424 с.
 - 15.Дутчак М. В. Спорт для всіх в Україні: теорія та практика / М. В. Дутчак. – К. : Олімп. л-ра, 2009. – 279 с.
 - 16.Егоршин А.П. Организационное поведение и управление персоналом / А.П.Егоршин. - СПб.: Питер, 2000.
 - 17.Журавлев П.В. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера / П.В. Журавлев, С.А.Карташев, Н.К. Маусов, Ю.Г.Одегов. – М.: Экзамен, 1999. - 576 с.
 - 18.Жолдак В.И. Основы менеджмента спорта и туризма. Т.3.: Технология и техника управления: учебник / В.И. Жолдак. – М.: Советский спорт, 2003. – 240с.
 - 19.Жолдак В.И. Менеджмент: моногр. / В.И Жолдак, С.Г.Сейранов - М.: Физ. культура, 2006. - 370 с.

20. Загревская А.И. Социокультурный потенциал спорта и условия его реализации в процессе физкультурно-спортивного образования / А.И. Загревская // Теория и практика физ. культуры. - 2013. - № 6. - С. 21-24.
21. Закон України: про фізичну культуру і спорт / Верховна Рада України. – офіц. вид. – К., 2009. – 22с.
22. Ильин Е.П. Психология спорта / Е.П. Ильин. – СПб.: Питер, 2011. – 352 с.
23. Кривошеев С.С. Организационная модель управления фитнес-клубом (на примере ЗАО "Доктор Лодер"): дис. ... магистра физ. культуры / РГУФКСиТ. - М., 2008. - 59 с.
24. Кузин В.В. Спортивный менеджмент и практика развития спорта: выводы и предложения зарубежных специалистов [Анализ материалов европейского журнала по спортивному менеджменту] / В.В. Кузин, М.Е. Кутепов // Теория и практика физической культуры. – 1996. № 2. – с. 58–60.
25. Кутепов М.Е. Физкультурно-спортивный клуб: технология создания и лицензирования деятельности: учеб.-метод. пособие / М.Е. Кутепов, А.А. Плохин. - М.: РГАФК, 2000. - 95 с.
26. Латфуллин Г. Основные тенденции и концепции управления на стыке веков [электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.ptpu.ru/issues/1_98/11_1_98.htm.
27. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры / В.И. Маслов. – М.: Финпресс, 2004. - 288 с.
28. Менеджмент и экономика физической культуры и спорта: [учеб. пособие для студентов высших учеб. заведений, обучающихся по специальности: 033100 - Физ. культура] / М. И. Золотов, В. В. Кузин, М. Е. Кутепов, С. Г. Сейранов. – 2-е изд., стереотип. – М.: Академия, 2004. – 432 с.

29. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури; Пер. с англ. - М.: Дело, 1996. - 704с.
30. Михеева Н.А. Менеджмент в социально-культурной сфере / Н.А. Михеева, Л.Н.Галенская. — СПб.: СПбГАФК, 2000. — 170 с.
31. Мічуда Ю.П. Сфера фізичної культури і спорту в умовах ринку. Закономірності функціонування та розвитку / Ю.П.Мічуда. – К.: Олімпійська літ., 2007. - 216 с.
32. Мудрик В.И. Совершенствование организации структур управления ФКиС / В.И. Мудрик // Слобожанский научно-спортивный вестник: Зб. наук. ст. / ХДАФК. – Х., 2003. – Вип. 6. – С. 178 –180.
33. Одегов Ю.Г. Управление персоналом: учебник для вузов / Ю.Г. Одегов, П.В.Журавлев. - М.: Финстатинформ, 2005. – 448с.
34. Особливості формування і розвитку ринкових відносин у сфері фізичної культури і спорту України / Ю. Мічуда // Теорія і методика фіз. виховання і спорту. — 2002. — N 1. — С. 109-112.
35. Переверзин И.И. Искусство спортивного менеджмента / И. И. Переверзин. - М.: Сов. спорт, 2004. - 416 с.
36. Переверзин И.И. Менеджмент спортивной организации: учеб. пособие / И. И. Переверзин. - [3-е изд., перераб. и доп.]. - М.: ФиС, 2006. - 463 с.
37. Петров П.К. Информационные технологии в физической культуре и спорте: учеб. пособие / П.К. Петров. - М.: АCADEMIA, 2008. - 286 с.
38. Румянцева К.Р. Менеджмент в организации / К.Р. Румянцева. - М.: УЦ «Перспектива», 1997. - 321с.
39. Свистунов С.В. Основы менеджмента для студентов физкультурных вузов: учебное пособие / С.В. Свистунов. – Киев-Кировоград: ПОЛИУМ, 2011. - 268 с.
40. Скопылатов И.А. Управление персоналом / И.А. Скопылатов, О.Ю.Ефремов. – С.Пб.: Изд. Смольного университета, 2000. – 399 с.

- 41.Смелкова Е.В. Фитнес-клубы и их место в массовой физической культуре / Е.В. Смелкова // Физическая культура: воспитание, образование, тренировка. - 2004. - N 4. - С. 44.
- 42.Соколов А. В. Общая теория социальной коммуникации: учебное пособие / А.В.Соколов. — СПб.: Изд-во Михайлова В. А., 2002. — 461с.
- 43.Спортивный менеджмент: Принципы и применение = Sport and applications: Principles and applications / Рассел Хойя [и др.]. - Изд. 3-е. - М.: Рид Медиа, 2013. - 351 с.: ил. - (Биб-ка Росс. межд.олимп. унив-та).
- 44.Степанова О.Н. Маркетинг в физкультурно-спортивной деятельности: учебн. пособие (с приложениями на CD-R) / О.Н. Степанова. – М.: Советский спорт, 2010. - 480 с.
- 45.Степанова О.Н. Управление маркетинговой деятельностью в физкультурно-спортивной организации: концептуальный подход и элементы технологии / О.Н. Степанова // Теория и практика физической культуры. 2005. № 2. – [Электронный документ]. – Режим доступа: <http://lib.sportedu.ru/press/tpfk/2005n2/p42-46.htm>.
- 46.Травин В.В. Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента: Практ. пособие для вузов 3-е изд., испр. и доп. – М., 2001. – 336 с.
- 47.Томилов В.В. Культура управления персоналом / В.В. Томилов. – [Электронный документ]. – Режим доступа: <http://www.marketing.spb.ru/read/m8/5.htm>.
- 48.Управление организацией: Учебник. / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – 2-е изд., перераб. И доп. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 669 с.
- 49.Управление персоналом: Учебник для вузов / Под. Ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. - 580 с.
- 50.Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / Под ред. В.В. Щербины. - М.: Незав. инс-т гражд. о-ва, 2004. — 520 с.

51. Управление физической культурой и спортом: [Учеб. Для ин-тов физ. культ. /И.И. Переверзин, Н.Н. Бугров, Я.Р. Вилькин и др.; Редкол. И.И. Переверзин и др.]. – М.: Физкультура и спорт, 1987. – 288 с.
52. Федосеев В.Н. Управление персоналом организации / В.Н.Федосеев, С.Н.Капустин. - М., 2004.
53. Филиппов С.С. Документационное обеспечение управленческой деятельности в физкультурных организациях: учеб. пособие / С.С.Филиппов. - М.: Сов. спорт, 2004. - 165 с.
54. Филиппов С.С. Система информационного обеспечения коммерческих физкультурно-спортивных организаций = System of Informational Supply of Commercial Sports Organizations / С.С. Филиппов, Н.Н. Воскресенская // Теория и практика физ. культуры. - 2006. - N 3. - С. 15-17.
55. Чеховська Л.Я. Методичні матеріали з питань управління персоналом для доповнення лекцій курсу “Управління діяльністю спортом організації” / Л.Я.Чеховська. – Львів. 2001. – 26с. –(Львівський ДІФК).
56. Шейко В.М. Організація та методика науково-дослідницької діяльності / В.М. Шейко, Н.М. Кушнарєнко. – К.: Знання-Прес, 2002 г. – 295 с.
57. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. - М.: Интел-Синтез, 2006 - 214 с.
58. Щёкин Г.В. Основы кадрового менеджмента: учебник / Г.В. Щёкин. – [5-е изд., стереотип.]. – К.: МАУП, 2004. – 280 с.
59. Экономика физической культуры и спорта : учеб. пособие / под ред. Е.В. Кузьмичевой. - М.: Физ. культура, 2008. - 472 с.
60. Яровой В.И. Профессиональная ориентация, подготовка и оценка персонала / В.И. Яровой. - К., 1995-120 с.
61. Assert R.E. American management. NY.1994. P.463.
62. F.E. Finch, H.R. Jones, J.A. Litterer, Managing” for Organizational Effectiveness: An Experimental Approach (New York: McGraw-Hill, 1976), p.94.

63. <http://www.chat.ru/~staffmng/kniga/gl-1.htm>- Основы организации и управления персоналом
64. Ralph M. Stogdill, Associated with Leadership: A Survey of Literature, *Journal of Psychology*, vol. 25, pp.35-71.

ДОДАТКИ

Приложение А

Анкета

Анкетування проводиться для визначення особливостей управління персоналом в апараті управління НСК «Олімпійський».

Дослідження проводиться у наукових цілях.

Вибрану відповідь необхідно відзначити значком або підкреслити.

Заздалегідь дякую Вам за співпрацю.

1. За яким показником, на Вашу думку, оцінюється ефективність керівництва?

1. Продуктивність праці керованого колективу
2. Успішність вирішення професійних завдань
3. Психологічний клімат у колективі
4. Плинність кадрів
5. Своє _____

2. Яким Ви віддасте перевагу методам керівництва у вашій організації?

1. Контактний
2. Дистанційний
3. Делегуючий
4. Цілепостановний
1. Своє _____

3. Який стиль управління прийнятий у Вашій організації?

1. Авторитарний
2. Демократичний
3. Ліберальний
4. Своє _____

4. Яка інтелектуальна якість має переважати у керівника?

1. Спостережливість
2. Аналітичність мислення
3. Здатність до прогнозування ситуацій та результатів дій
4. Оперативність та логічність пам'яті
5. Стійкість уваги
6. Своє _____

5. Чи впливає імідж керівника на рівень роботи в організації?

1. Дуже впливає
2. Впливає
3. Байдуже
4. Майже не впливає
5. Не впливає
6. Своє _____

6. Яка емоційно-вольова риса характеру, на Вашу думку, найбільш важлива для керівника?

1. Цілеспрямованість
2. Принциповість
3. Наполегливість
4. Рішучість
5. Дисциплінованість
6. Своє _____

7. Які традиції склалися у Вашому колективі?

Напишіть: _____

8. Які на Вашу думку допустимі норми поведінки між начальниками?

1. Побутові
2. Ділові
3. Рівноправність

4. Лідерство

5. Своє _____

9. Які на Ваш погляд припустимі норми поведінки між начальником та підлеглим?

1. Побутові

2. Ділові

3. Рівноправність

4. Лідерство

5. Головність

6. Своє _____

Вкажіть будь-ласка, також:

10. Ваш вік

1. До 20

2. От 20 до 24

3. От 25 до 30

4. От 31 до 40

5. От 40 до 50

6. Вище 50

11. Вкажіть Вашу освіту

1. Середнє

2. Середня спеціальна

3. Незакінчена вища

4. Вища

12. Ваш стаж роботи

1. До 1 року

2. 1- 5 років

3. 5- 15 років

4. Більше 15 років

13. Ваша посада _____

Ваші побажання _____

Дякуємо Вам за щирі відповіді!

Приложение Б

Сводная ведомость результатов исследования

№	Вопросы	Кількість респондентів	Кількість відповідей, %	Ранг
1.	По какому показателю, на Ваш взгляд, оценивается эффективность руководства?			
1	Продуктивность работы руководимого коллектива	3	15%	3
2	Успешность решения профессиональных задач	10	50%	1
3	Психологический климат в коллективе	4	20%	2
4	Плоскость кадров	2	10%	4
5	Свое	1	5%	5
2.	Какие Вы предпочитаете методы руководства в вашей организации?			
1	Контактный	5	25%	2
2	Дистанционный	3	15%	3
3	Делегирующий	11	55%	1
4	Целеполагательный	1	5%	4
5	Свое	0	0%	5
3.	Какой стиль управления принят в Вашей организации?			
1	Авторитарный	12	60%	1
2	Демократический	5	25%	2
3	Либеральный	2	10%	3
4	Свое	1	5%	4
4.	Какая интеллектуальная способность преобладает у руководителя?			
1	Внимательность	2	10%	4
2	Аналитичность мышления	8	40%	1
3	Способность к прогнозированию ситуаций и результатов действий	5	25%	2
4	Оперативность и логичность памяти	4	20%	3
5	Устойчивость внимания	1	5%	5
6	Свое	0	0%	6
5.	Влияет ли образ руководителя на уровень работы в организации?			
1	Очень сильно	3	15%	3
2	Сильно	5	25%	2
3	Средне	7	35%	1
4	Слабо	3	15%	3
5	Не влияет	2	10%	5
6	Свое	0	0%	6
6.	Какая эмоционально-волевая черта характера, на Ваш взгляд, наиболее			

важлива для керівника ?				
1	Цілеспрямованість	4	20%	2
2	Принциповість	1	5%	4
3	Наполегливість	3	15%	3
4	Рішучість	11	55%	1
5	Дисциплінованість	1	5%	4
6	Своє	0	0%	6
7.	Які на Вашу думку допустимі норми поведінки між начальниками?			
1	Побутові	2	10%	4
2	Ділові	7	35%	1
3	Рівноправність	4	20%	3
4	Лідерство	6	30%	2
5	своє	1	5%	5
8.	Які на Ваш погляд припустимі норми поведінки між начальником та підлеглим?			
1	Побутові	1	5%	5
2	Ділові	5	25%	2
3	Рівноправність	3	15%	3
4	Лідерство	9	45%	1
5	Головність	2	10%	4
6	Своє	0	0%	6

