

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ І СПОРТУ УКРАЇНИ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ЕКОНОМІКИ СПОРТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

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

на тему: **«ОСОБЛИВОСТІ КАР'ЄРИ КЕРІВНИКА У СФЕРІ
ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ»**

здобувача вищої освіти
другого (магістерського) рівня
Чернова Олександра Вікторовича

Науковий керівник: Приймак М. М.
Кандидат наук з фізичного виховання і
спорту, доцент

Рецензент: Юхно Ю. О.
Кандидат наук з фізичного виховання і
спорту, доцент

Рекомендовано до захисту на засіданні
кафедри (протокол № 3 від 16.11. 2021 р.)

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

(підпис)

Київ – 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ОСНОВНА МЕТА ТА ВИМОГИ ДО СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ	6
1.1. Сутність підходу до управління фізкультурно - спортивними організаціями	6
1.2. Ефективні методи формування якісного освіченого колективу у фізкультурно - спортивних організаціях	12
1.3. Основні принципи побудови стратегій успішного керівника фізкультурно - спортивної організації	19
Висновки до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ	25
2.1. Методи дослідження	25
2.2. Організація дослідження	27
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ У ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ «ТАРГЕТ»	29
3.1. Аналіз процесу підвищення кваліфікації керівництва сучасної фізкультурно-спортивної організації «Таргет»	29
3.2. Дослідження найвпливовіших на ефективність роботи працівників дії менеджерів фізкультурно-спортивної організації «Таргет»	36
3.3. Аспекти співпраці у колективі спортивної організації «Таргет», що сприяють успіху	44
Висновки до розділу 3	55
РОЗДІЛ 4. ГОЛОВНІ РІШЕННЯ МЕНЕДЖЕРІВ ФІЗКУЛЬТУРНО- СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ «ТАРГЕТ», ЩО МАЮТЬ ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ	56
4.1. Методи та інструменти удосконалення позитивного впливу на команду спортивної організації «Таргет»	56
Висновки до розділу 4	63
ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ	65
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	69
ДОДАТКИ	

ВСТУП

У сучасних умовах у сфері спорту з'являється великий перелік вимог до персоналу фізкультурно-спортивної організації. Високоякісний менеджер слідкує завжди за станом усього персоналу під тиском будь-яких проблем чи вирішальних кардинальних змін, підтримує достатній рівень мотивації до прогресу роботи усього персоналу на постійній основі, що є надзвичайно потрібним для реалізації планів спортивної організації. Усі керівники повинні дотримуватися певних правил, щоб мати змогу проконтролювати якість своєї роботи з командою фізкультурно-спортивної організації та мати орієнтир, до яких вимог витягувати команду.

Актуальність теми. Тривале існування колективу, який працює з метою досягнення спільних цілей зумовлене сформованими менеджерами рамок певної поведінки під час різнопланових ситуацій, що можуть виникнути у фізкультурно-спортивній організації, які задовольняють усіх без виключень. Норми є результатом взаємодії членів команди в процесі розвитку. Спочатку, на етапі формування та так названого штурму, норми зосереджуються на очікуванні відвідуваності та зобов'язань. Пізніше, під час нормування та виконання етапів, норми зосереджуються на стосунках та рівнях продуктивності. Норми продуктивності дуже важливі, оскільки визначають рівень трудових зусиль та стандарти, що визначають успіх команди. Як і слід було очікувати, лідери відіграють важливу роль у встановленні продуктивних норм, виступаючи зразками для наслідування та винагороджуючи бажану поведінку.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Загалом дана кваліфікаційна робота побудована на змістовному вивченні теоретично-методичної бази наукових планів кафедри менеджменту і економіки спорту з напряму теоретичні та прикладні основи застосування комунікацій у спортивному менеджменті та формування потенціалу розвитку фізкультурно-спортивної організації і шляхів його покращення.

Метою дослідження є формування теоретичних положень розкриття особливостей процесу управління розвитком кар'єри керівника у сфері фізичної культури і спорту.

Для досягнення поставленої мети кваліфікаційної роботи визначено такі **завдання**.

- дослідити сутність підходу до управління фізкультурно - спортивними організаціями;
- розкрити основні принципи побудови стратегій успішного керівника фізкультурно - спортивної організації;
- запропонувати удосконалення системи управління у фізкультурно-спортивній організації «Таргет»;
- визначити головні рішення менеджерів фізкультурно-спортивної організації «Таргет», що мають вплив на ефективність працівників.

Об'єктом дослідження є основні чинники, які впливають на систему управління розвитком кар'єри керівника у сфері фізичної культури і спорту та визначають конкурентні переваги фізкультурно-спортивної організації.

Предметом дослідження є теоретичні і методичні аспекти процесу управління розвитком кар'єри керівника у сфері фізичної культури і спорту в умовах організаційного розвитку фізкультурно-спортивної організації на ринку фізкультурно-спортивних послуг.

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

- 1. Метод інтерв'ю "один на один".**
- 2. Метод фокусних груп.**
- 3. Тематичні дослідження.**
- 4. Описові дослідження.**
- 5. Кореляційні дослідження.**

Наукова новизна роботи полягає у тому, що проведені дослідження забезпечують координуючий вплив на систему управління розвитком кар'єри керівника у сфері фізичної культури і спорту, які реалізує вирішення

управлінських завдань фізкультурно-спортивної організації щодо досягнення цілей управління кар'єрою, що стосується дослідження проблеми, яку необхідно розв'язати, а також запропоновано удосконалення процесів управління кар'єрою яке охоплює елементи наукового пізнання, творчості і методики управлінської діяльності у спортивній організації.

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

Методичною основою кваліфікаційної роботи є наукові положення вітчизняних і зарубіжних вчених, присвячених управлінню діяльністю, системний підхід до аналізу його особливостей у формуванні сучасних ринкових механізмів управління фізкультурно – спортивними організаціями.

РОЗДІЛ 1

ОСНОВНА МЕТА ТА ВИМОГИ ДО СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ

1.1. Сутність підходу до управління фізкультурно - спортивними організаціями

Менеджмент у спортивних організаціях забезпечує розвиток спортивної діяльності, загальне її щоденне планування, організовує усі відповідні ресурси, процеси та функції, здійснює політику розвитку фізкультурно-спортивної організації, організовує спортивні та ділові функції, забезпечує спілкування та координацію, приймаючи рішення щодо наступним дій персоналу в різних ситуаціях на змаганнях.

Для керівництва сфери спорту досягнення успіху напряму залежить від їхньої освіти. Менеджери підвищують свою затребуваність у фізкультурно-спортивних організаціях в першу чергу здобутою освітою (бажано вищою) та шляхом підвищення своєї кваліфікації далі впродовж усієї кар'єри. Спортивний менеджмент - це ступінь, орієнтована на бізнес, на те, як правильно керувати організацією у спортивній індустрії. Багато областей, які студенти вивчають у цій програмі, подібні до інших ступенів управління бізнесом, включаючи фінанси, маркетинг, PR, навички лідерства, комунікації тощо [44, 49].

Ступінь спортивного менеджменту готує вас до кар'єри, яка поєднує бізнес та легку атлетику. Спеціалізована навчальна програма для цього ступеня допомагає вам розвинути навички та знання, які персонал спортивного менеджменту отримав раніше методом проб і помилок або шляхом навчання на робочому місці.

Ступінь спортивного менеджменту вчить студентів навичкам та концепціям, пов'язаним з менеджментом, фінансами, маркетингом та правом, пов'язаними зі спортивною індустрією. Заняття зі спортивного менеджменту допоможуть вам навчитися аналізувати ділову сторону спортивної організації з використанням останніх тенденцій та технологій [19, 29].

Початківці часто можуть розгубитися при формуванні певного плану підготовки до вибору професії, адже у сучасному спорті з'явилося дуже багато нових вакансій, до кожної з них перелічені окремі вимоги й майбутні обов'язки. На даному етапі особі потрібно оцінити всі свої вже наявні навички, які вона зможе запропонувати фізкультурно-спортивній організації для швидкого досягнення бажаного нею рівня успіху. Потім переглянути пропоновані професії й підібрати найбільш схожу за потребами безпосередньо в роботі. Наступними кроками в отриманні посади у сучасній фізкультурно-спортивній організації є набування необхідних знань, тобто відвідувати заклади освіти, де є кваліфіковані викладачі вашої сфери [1, 28].

Першим кроком на шляху до отримання управлінської роботи у спортивній організації є отримання ступеня спортивного менеджменту. Дипломи та сертифікати слугують свідченнями, що ви володієте певним обсягом важливої для певної посади інформації і що є гарантія якісної їх оцінки. Роботодавець завжди прискіпливо відноситься до набору менеджерів тому, що вони беруть на свою відповідальність багато важливих процесів роботи фізкультурно-спортивної організації, які вагомо впливають на рейтинг і конкурентоспроможність компанії. Прикладами місць, де можна дізнатися основи планування спортивної діяльності, організації співпраці із співробітниками, спілкування з конкурентами, постановки чітких цілей для всієї команди персоналу тощо є: робота у спортивному відділенні коледжу чи університету, проходження стажування у різноманітних відомих чи менш відомих спеціалістів керування спортивними організаціями, у різноманітненні набору своїх навичок через певну літературу чи напрацьований досвід із різними компаніями цієї сфери, постійне удосконалення рівню своєї компетентності [31, 64].

Щоб стати спортивним директором, диплом бакалавра спортивного менеджменту - це головний крок. Якщо ви прагнете до спортивних програм I або II дивізіону, вам, ймовірно, доведеться здобути ступінь магістра в галузі спортивного менеджменту, якщо ви не просунулися всередині. Залежно від

вашого рівня відданості, навчання спортивного менеджменту може зайняти певний період часу, щоб досконало розумітися в базах управління фізкультурно-спортивною організацією: програми вчених ступенів, які надають можливості початкового рівня, зазвичай займають два роки; програма бакалавра триває чотири роки; програми магістратури зазвичай вимагають від одного до двох років [2, 8].

Випускники спортивного менеджменту зазвичай не просто закінчують навчання і починають керувати найсучаснішими командами країни. Спочатку вони всі повинні довести свою цінність у команді управління. Випускники спортивного менеджменту зазвичай набувають досвід, працюючи над маркетинговими програмами, рекламою, спонсорством, угодами та операціями сумісно з конкурентами. Основи менеджменту фізкультурно-спортивної організації - це головне, що дійсно потрібно узгоджувати з реальним досвідом праці у сфері спорту. Це конкурентне поле, але це не важко влаштуватися на роботу, якщо менеджер має переваги над іншими претендентами.

Тобто, напрацювання необхідних знань та навичок у спортивній сфері це доволі тривалий процес. Але пройшовши цей шлях у вас стовідсотково підвищується імовірність отримати бажану вами професію керівника сучасної фізкультурно-спортивної організації. Для детальнішого аналізу вище перелічених кроків високо кваліфікованого менеджера спортивної компанії ми створили їх схематичне зображення на рис.1.1.

Вимоги сучасних роботодавців включають обізнаність у багато різнопланових сферах роботи фізкультурно-спортивної організації. Наприклад, володіння уміннями організації маркетингових операцій, навички ефективного продажу спортивних послуг на вищому рівні, ніж конкуренти, управління різноплановими спортивними івентами, професійне управління персоналом і утримання його злагодженим тривалий період часу, розуміння процесів спортивних змагань чи переговорів з суперниками найрізноманітніших рівнів [7, 45].



Рис. 1.1. Необхідні етапи досягнення керівної посади у сучасній фізкультурно-спортивній організації [3, 11]

Комунікації менеджер-працівник є надзвичайно важливими. Частина управління командою - це навчитися позитивно впливати на погані новини та розширювати охоплення будь-якого позитивного повідомлення, яке може мати команда. Таким чином керівництво завжди буде цінуватися усіма членами команди фізкультурно-спортивної організації без виключень згідно з рівнями ієрархії певної спортивної компанії. А отже користуватися попитом, бути затребуваним, що означає продовжувати свій термін роботи на цій посаді.

Знання політології в умовах сучасного середовища відіграє важливу роль у співпраці з клієнтами фізкультурно-спортивної організації. Ці уміння допомагають мати краще уявлення про те, на які чинники спираються люди при виборі компанії для придбання спортивної послуги. Дуже часто на вибір клієнта впливає перелік країн, із якими співпрацює певна фізкультурно-спортивна організація чи країна-постачальник, наприклад, обладнання чи головний спонсор [4, 6].

Розумний особистий підхід до кожного члена команди без виключень. Такий психологічний підхід до формування співпраці між усіма членами персоналу сучасної фізкультурно-спортивної організації сприяє вільному висловлюванню, реального розуміння важливості свого вкладу до досягнення успіху спортивної компанії, усунення страху непередбачуваного звільнення чи позбавлення відповідальності тощо у працівників. Такі заходи менеджерів найкраще підвищують ефективність роботи колективу. Усі базові елементи, дії, впровадження сучасного затребуваного керівника фізкультурно-спортивної організації зображені на рис.1.2.



Рис.1.2. Основи ефективного менеджменту у фізкультурно-спортивній організації [12, 50]

Невід'ємною позитивною рисою високо кваліфікованого менеджера сфери спорту полягає в хоча б базовому рівні розумінні біологічного аспекту спорту. Для якісного керування усіма процесами, що відбуваються щоденно у фізкультурно-спортивній організації необхідно орієнтуватися у можливих впливах пропонованих компанією послуг на фізичне та психологічне здоров'я клієнтів. У такому разі керівництво не буде допускати елементарних помилок при випуску своїх послуг на продаж. Позитивним наслідком таких дій є максимальна мінімізація поганих відгуків, а отже автоматичне підвищення рейтингу всієї фізкультурно-спортивної організації [5, 41].

Спортивний менеджмент - це швидкоплинна сфера. І коли ви маєте справу з командами спортсменів, завжди виникають питання, які потребують вашої уваги. Ви повинні вміти зосереджуватися на тому, що робите в даний момент, але також мати можливість швидко повернутись до чогось іншого. Вам потрібно буде жонглювати з великою кількістю обов'язків і мати можливість гнучко переходити від завдання до завдання. Також ця навичка допомагає швидко адаптуватися до непередбачуваних змін у спортивних тенденціях і вимогах до спортивних організацій.

Причина того, що спортивна індустрія настільки масштабна і прибуткова, полягає в тому, що люди наполегливо працюють з часом, який їм дають. Спортсмени та менеджери мають ефективно розпоряджатися часом, щоб пристосуватися до практики, ігор, виступів, зустрічей, тренувань, але їм все одно залишається вільного часу для особистого життя. Менеджер сучасної фізкультурно-спортивної організації задає тон, темп для всієї команди, тому, якщо ви не поважаєте власний час, ваші співробітники та команда також не вважатимуть це пріоритетом. Це також важливо зберігати при встановленні балансу між витраченим часом на виконання певного типу завдань та фінансовими цілями [30, 61].

1.2. Ефективні методи формування якісного освіченого колективу у фізкультурно - спортивних організаціях

Щоб команди були ефективними, усі її члени повинні вміти злагоджено працювати разом, щоб спільно сприяти досягненню результатів усієї фізкультурно-спортивної організації. Але це не відбувається автоматично: воно розвивається впродовж певного часу, коли команда працює разом і, звичайно ж, має вже хоча б найменші, але спільні досягнення, адже вона зближують колектив, формуючи спільну мету й бачення своїх досягнень [13, 55].

Будь-який досвідчений керівник сучасної фізкультурно-спортивної організації стикався з проблемою здруження колективу, тобто процес ознайомлення усіх членів команди нового персоналу. Це досить важке випробування для менеджера, але цей процес необхідно пройти всім, хто хоче розвивати навички формування якісного, ефективного, освіченого й найголовніше злагодженого колективу у фізкультурно-спортивній організації.

Спочатку необхідно менеджеру створити таку атмосферу, щоб працівники якомога швидше проминули той період, коли вони ще сформувалися як команда і діють просто як особи, призначені працювати разом. Для цього треба організовувати регулярні збори з обговореннями вражень нових працівників про систему опрацювання усіх щоденних завдань, усунення будь-яких непорозумінь щодо моделі оцінювання роботи персоналу менеджерів, забезпечити чітке розуміння кожного важливості своєї роботи саме на його посаді, місці в ієрархії, з його компетентностями. Такі дії сприятимуть, що з часом усі пізнають один одного, зрозуміють чого чекати один від одного, навчаться розподіляти роботу та завдання, а також усвідомлять, як ви будете координувати свою роботу. Завдяки цьому процесу ви починаєте працювати як команда, а не як сукупність осіб [25, 56].

Після забезпечення якіснішого спілкування між співробітників робота менеджерів над колективом ще не закінчується, їх треба пройти невід'ємні етапи розвитку команди своєї фізкультурно-спортивної організації. Відомі

професіонали спортивної сфери впродовж усього свого досвіду помітили й визначили п'яти ступінчатий процес розвитку, який більшість команд дотримується, щоб стати високопродуктивними. Вони називають етапи: формування, проходження й ознайомлення з нерозумінням чи некомпетентностей, нормування вимог до роботи для нових членів команди фізкультурно-спортивної організації, процес випробування й повного дотримання попередньо встановленого плану спортивної діяльності та аналіз досягнень та поразок фізкультурно-спортивної організації під час періоду адаптації усіх працівників до нових співробітників, системи опрацювання роботи, так названа перерва постійного руху [15, 46]. Прогрес команди на етапах показаний на наступному рис. 1.3.

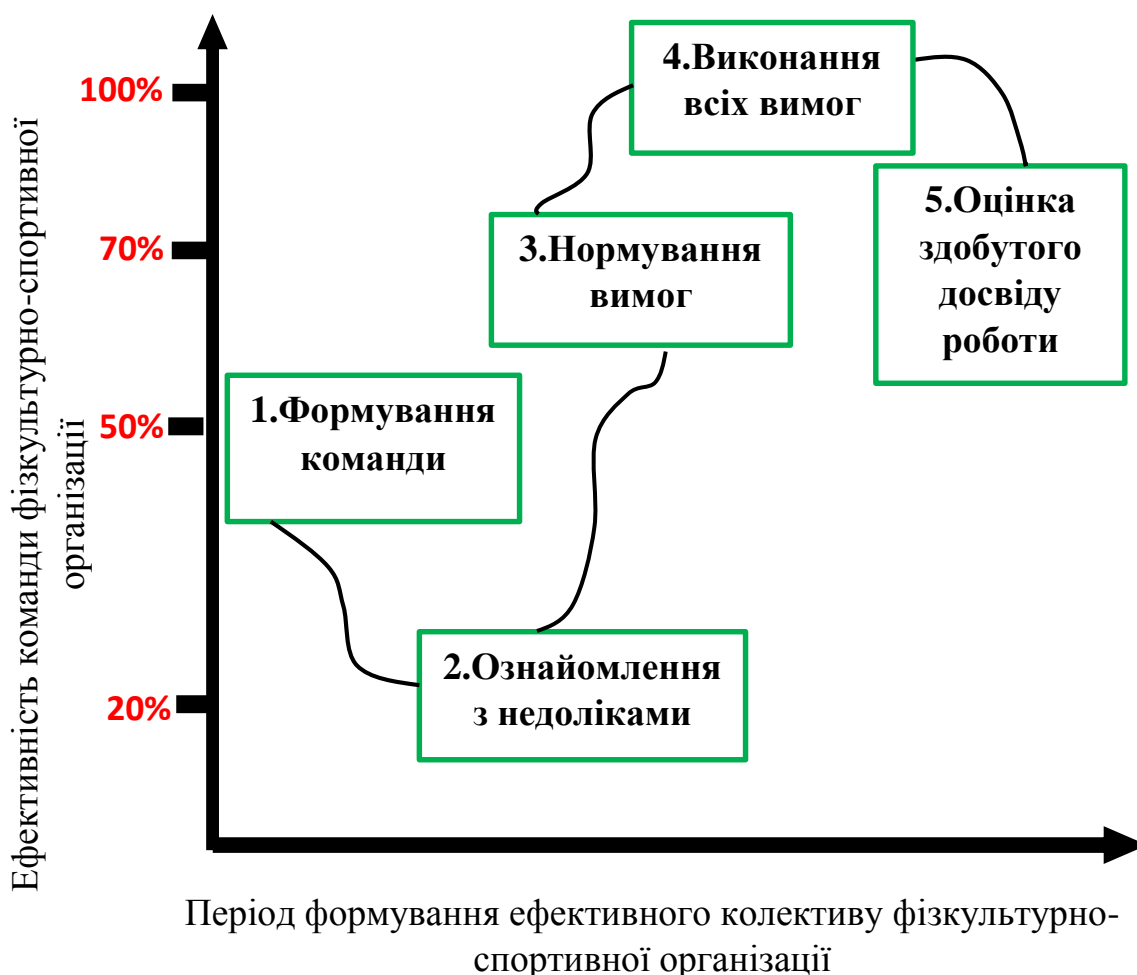


Рис. 1.3. Необхідні етапи формування якісного колективу фізкультурно-спортивної організації [16, 42]

Усі високоефективні керівники проходять п'ять етапів розвитку команди. Вони сприяють проходженню усіх важливих етапів роботи команди, що передбачають надбання досвіду спілкування один з одним, кращого ознайомлення з порядком денних, вимог частки ринку спортивних послуг, на якому працює певна фізкультурно-спортивна організація.

1. Стадія формування команди, тобто перші дні роботи в спортивній компанії працівника з певним набором навичок, потрібних для організацій сфери спорту й якогось обсягу досвіду роботи в подібних закладах. Ця стадія передбачає період орієнтації та знайомства. На цьому етапі невизначеність висока, і люди шукають лідерства та авторитету. Особа, яка стверджує повноваження або володіє знаннями, може виглядати таким, що бере контроль. Члени команди ще мають багато запитань до керівництва на найрізноманітніші теми щодо порядку денного, адже в кожного свій досвід, який відрізняється [14, 51].

Більшість взаємодій є соціальними, оскільки учасники знайомляться. На цьому етапі нові працівники працюють над враження про свій рівень компетентностей у сфері спорту менеджером, що працює у його відділі, а також поки що на всі сто відсотків упевнений у своєму досвіді й використовує власні моделі опрацювання наданих завдань, тобто які вже приносили даному працівнику успіх у попередній компанії. Тому вся фізкультурно-спортивна організація працює на доволі достатньому рівні ефективності. Усі методи роботи розбігаються, але виконуються звичним темпом для робітників, отже вони функціонують, але ще не на бажаному рівні. Загальна ефективність спортивної компанії на цьому рівні зазвичай становить половину (50%) усього її потенціалу.

2. Ознайомлення усього персоналу фізкультурно-спортивної організації включно з керівництвом з усіма можливими некомпетентностями чи нерозуміннями даної системи організації планування спортивної діяльності. Для успіху компанії це взагалі не сприятливий етап, але попри це він надзвичайно важливий, адже одного разу виправивши помилки, менеджери

зрозуміють слабкі місця своїх працівників і будуть їх усувати й замінити навпаки забезпеченням знань про даний аспект роботи у своїй фізкультурно-спортивній організації. Деякі керівники сери спорту називають цей період штурмовою стадією [17, 43].

Це найскладніший і критичний етап, який потрібно пройти. Це період, ознаменований конфліктами та конкуренцією. На цьому етапі продуктивність команди може фактично знизитися, оскільки енергія витрачається на непродуктивну діяльність. Учасники можуть не погодитися щодо цілей команди, а підгрупи можуть утворитися навколо сильних особистостей або областей згоди. Щоб пройти цей етап, члени повинні працювати над подоланням перешкод, прийняти індивідуальні відмінності та працювати над суперечливими ідеями щодо командних завдань та цілей. Невдале вирішення конфліктів може призвести до довгострокових проблем.

3. Якщо команди проходять стадію штурму, конфлікт вирішується і виникає певний ступінь єдності, керівництво може переходити на наступний етап – нормування виведених з попереднього досвіду роботи з новими працівниками вимог до опрацювання завдань на щоденній основі. На етапі нормування досягається консенсус навколо того, хто є лідером або керівниками, та ролі окремого члена. Починають вирішуватися міжособистісні розбіжності, виникає почуття згуртованості та єдності. Під час цього етапу продуктивність команди зростає більш, ніж в два рази, коли учасники вчаться співпрацювати і починають повністю зосереджуватися на засвоєнні методик досягнення поставлених менеджерами цілях команди. Однак гармонія хитка, і якщо розбіжності знову виникнуть, команда може знову скотитися до штурму [40, 59].

4. Виконавчий етап для фізкультурно-спортивної організації є одним із найбільш продуктивнішим тому, що поки нові члени команди персоналу ще не призвичаїлися до нових систем опрацювань щоденних завдань вони повністю концентрують свою увагу навіть на найменші деталі процесу роботи, що мінімізує або ж навіть повністю утилізує будь-які можливі помилки.

На етапі виконання консенсус та співпраця були добре налагоджені, а команда зріла, організована та добре функціонує. Існує чітка і стабільна структура, і члени віддані місії команди і організація використовує свій потенціал на всі 100%. Проблеми та конфлікти все ще виникають, але вони вирішуються конструктивно. Команда зосереджена на вирішенні проблем та досягненні цілей команди [18, 47].

5. Етап аналізу вже отриманого досвіду роботи з новим колективом. Поки керівництво оцінює кожного працівника зокрема весь персонал має можливість працювати у більш спокійному темпі, тому досить часто цю стадію формування злагодженого колективу фізкультурно-спортивної організації ще називають «перервою». Зазвичай у денному плані зменшується обсяг термінової роботи й ефективність фізкультурно-спортивної організації на ринку спортивних послуг досягає зручних усім ~70%.

На цьому етапі більшість цілей команди досягнуто. Акцент робиться на завершенні остаточних завдань та документуванні зусиль та результатів. У міру зменшення робочого навантаження окремі члени можуть бути перепризначені до інших відділів. Після проходження великої кількості важких процесів адаптації дуже корисним є урочисте визнання роботи та успіху команди. У разі негативної оцінки отриманого досвіду роботи із новим персоналом керівництво може прийняти рішення замінити вже набраний колектив і команда може повернутися знову до стадії формування і повторити процес розробки [20, 48].

Норми ефективні лише для контролю поведінки, коли вони прийняті членами команди. Рівень згуртованості в команді насамперед визначає, чи приймають члени команди норми та чи відповідають їм. Згуртованість колективу - це ступінь привабливості членів команди та їх мотивації залишатися в команді. Члени надзвичайно згуртованих команд цінують своє членство, віддані спільній діяльності та отримують задоволення від спільного досягнення успіху. Вони намагаються відповідати нормам, тому що хочуть підтримувати свої стосунки в колективі і хочуть виправдати очікування

керівництва. Команди з чіткими нормами виконання та високою згуртованістю відрізняються високою продуктивністю.

Взагалі формування якісної команди персоналу не завершується ніколи. Шліфування вимог згідно з рівнем компетентностей кожного працівника, які з досвідом змінюються мають відбуватися постійно під наглядом високо кваліфікованого керівна фізкультурно-спортивної організації. Тільки за таких умов компанія буде постійно розвиватися й користуватися попитом. Ми зібрали головні деталі підтримки злагодженості колективу на достатньо високому рівні, які відображені на рис.1.4.



Рис. 1.4. Ключові характеристики ефективної команди фізкультурно-спортивної організації [24, 52]

Мета команди повинна бути чітко визначена у конкретних та вимірюваних цілях. Ефективні команди знають, як їх робота сприяє досягненню організаційної мети. Керівник команди нагадує учасникам про те, як кожен учасник команди робить можливим успіх у бізнесі, що одразу робить процес обробки завдань працівниками більш ефективним.

Відкрите і точне спілкування як між членами команди, так і між командою та керівництвом має вирішальне значення для того, щоб

співробітники були поінформовані, мотивовані та зосереджені. Частина процесу спілкування включає встановлення ролей, складання планів та дотримання стандартних бізнес-протоколів та процедур. Чим більша кількість людей володіє достатнім обсягом інформації про планування діяльності фізкультурно-спортивної організації тим швидше зростає рівень зосередженості на найменших деталях роботи та само мотивації [32, 57].

Конфлікт сам по собі деструктивне явище, яке майже ніколи не призводить до шкоди тому чи іншому аспекту успішного функціонування якогось процесу, що відбувається у фізкультурно-спортивній організації. Але це можна виправити, знаючи як поводитися у разі його виникнення. Суперечка означає появу проблеми у виконанні поставлених завдань чи просте непорозуміння між співробітниками. Тому, ефективні команди використовують конфлікт для покращення процесів прийняття рішень та вирішення проблем. Таким чином у майбутньому схожі складнощі не будуть виникати по кілька разів в одному й тому ж самому процесі й не буде витрачати ні час, ні сили фахівців на таку непотрібну річ як конфлікт.

Відповідальність та відданість справі грає одну з найважливіших ролей, коли йде мова про тривалу дію успішного колективу фізкультурно-спортивної організації. Кожен член команди розуміє свою роль у команді та бере на себе відповідальність за свої дії. Члени команди вживають активних заходів для того, щоб вони могли виконати завдання, і попереджають керівництво, коли виникає проблема. Члени ефективних команд не тільки знають мету команди, але й прагнуть її досягти і демонструють поведінку, необхідну для цього процесу. Члени команди мають повноваження робити те, що їм потрібно, не перевіряючись на кожному кроці. Нарешті, членів слід заохочувати та винагороджувати як індивідуально, так і в команді [22, 23].

Позитивна групова динаміка дуже допомагає менеджерам сучасних фізкультурно-спортивних організацій підтримувати вже досягнуті ефективність та якість своєї роботи довгий час. Міжособистісні стосунки в ефективних командах будуються на довірі, повазі, чесності та прийнятті.

Конфлікт все одно буде відбуватися, але позитивна групова динаміка дозволить продуктивно його вирішити й усунути рушійну силу.

Уважно вибирайте членів команди. При відборі людей до команди слід враховувати три фактори: індивідуалізм, середній рівень досвіду та здібностей та ступінь різноманітності.

1.3. Основні принципи побудови стратегій успішного керівника фізкультурно - спортивної організації

Спортивний менеджмент - це заняття, яке вимагає досконалості керівництва для успішного просування фізкультурно-спортивної організації. Загалом посада менеджера вимагає кілька аспектів: постійної мотивації, якісний плановий контроль усіх процесів без виключення, ефективне планування спортивної діяльності, терпіння, гнучкості до непередбачуваних обставин, бачення бажаного кінцевого результату усіх пройдених перешкод на спортивних змаганнях, велика кількість енергії для тривалих спортивних івентів та навичок спілкування з різноплановими людьми. Ці риси є абсолютно необхідними для того, щоб стати одним із найкращих у галузі менеджменту сфери спорту [21, 33].

Спортивні менеджери мають справу з багатьма різними людьми з різного походження, включаючи агентів, спортсменів, розвідників, медіа та медичних працівників. Вони працюють як у невимушених, так і в професійних умовах, які складаються з коледжних видів спорту, аматорського спорту, професійного спорту, громадських спортивних організацій, приватних спортивних клубів, фірм зі спортивного маркетингу та менеджменту, засобів масової інформації та комунікацій, арени та громадських центрів, організацій соціального обслуговування та військових видів спорту [34, 37].

Робота з такою кількістю різних людей у різних умовах вимагає від керівників фізкультурно-спортивних організацій відмінних комунікативних

навичок. Вміння не тільки спілкуватися з клієнтами, але й бути ефективним слухачем надзвичайно важливо. Знайти баланс між тим, як бути начальником і бути другом - велика частина успішного управління. Спортивний менеджер повинен вміти добре спілкуватися, складаючи договори, а також розуміючи юридичні документи. Ця професія передбачає багато переговорів з багатьма організаціями та спортсменами, що робить пріоритетним якісне спілкування. Комунікативні уміння - це риса, якою володіють чудові спортивні керівники. У цій професії досить часто потрібна взаємодія та розмова з великою групою людей, а також з окремими людьми. Бути тактовним, уважним і змусити людей відчувати себе комфортно - це обов'язково і, безумовно, відіграє велику роль у успіху в управлінні [35, 36].

Встановіть цілі та пріоритети команди. Цей крок підтримує ключову характеристику чітких цілей. Члени команди потребують детальних пояснень того, як їх індивідуальні дії сприяють досягненню цілей всієї команди. Слід визначити пріоритети команди, щоб члени персоналу могли зрозуміти, коли і де надати додаткову допомогу, якщо це необхідно. Люди повинні розуміти, як їх особисті цілі підтримують цілі команди і як підтримка команди також дозволяє їм досягати власних цілей.

Якщо вони не взаємозалежні (наприклад, якщо ціль команди конкретно не пов'язана з особистою метою), то працівник, швидше за все, зосередиться на власних потребах на шкоду команді. Щоб переконатися, що цілі написані чітко, і щоб члени команди знали, що їхні дії вплинуть на цілі команди, а отже, і на ефективність один одного, потрібні хороші комунікативні навички.

Лідерство в управлінні спортом – головний аспект керування командою фізкультурно-спортивної організації, бо це створює певний рівень субординації та одночасно відкрите спілкування у разі непорозумінь. Створення командної роботи серед спортсменів, організацій та клієнтів - це те, що лідер повинен вміти робити найкраще [38, 39]. Спортивні менеджери повинні бути лідерами, мотиваторами та організаторами. Вони повинні мати можливість надихати людей працювати разом для досягнення спільних цілей

та досягнення успіху в команді. Підвищення морального духу та заохочення колективної роботи шляхом підходу до завдань з упевненістю, пристрасною та ентузіазмом - це спосіб подати приклад як лідеру та команді для спільної роботи на рівні досконалості. Налагодження відносин, розширення можливостей членів команди, створення спільного бачення та розваги - це всі важливі аспекти, які виховують роботу в команді. Будьте помітними та відкритими разом зі своєю командою. Створіть чіткі та загальні цілі, на яких можуть зосередитися всі [21, 58].

Спілкування та зустрічі мають відбуватися часто. Вислухайте проблеми та відгуки членів команди. Заохочуйте до співпраці та регулярних заходів та заходів з формування команди. Бути відмінним лідером є більш природним для деяких особистостей, ніж інших, але з часом можна навчитися, практикуючи та впроваджуючи ці лідерські навички.

Вирішення проблем, прийняття рішень та критичне мислення-необхідні навички у сфері спортивного менеджменту. Рішення часто потрібно приймати швидко і розумно. Інформацію необхідно критично проаналізувати, щоб визначити переваги чи недоліки різних ситуацій та дії, які необхідно вжити. Спортивний менеджер повинен добре знати спортивну індустрію, загальне управління, спортивне право, продажі, просування, ведення переговорів та планування.

Іншою тактикою поведінки в екстремальних умовах, коли строки здачі готової роботи близько, а вимоги змінюються й примножуються – це спрощення. Високо кваліфікований менеджер фізкультурно-спортивно організації з досвідом набирає певний шаблонний алгоритм дій виконання завдань відповідно до їхнього типу. Та зазвичай таке опрацювання проходить у повсякденному середовищі, коли відомі всі дедлайни й можливі кінцеві результати. Та за інших умов деякі кроки стають зайвими, тому можна зробити виключення і пропустити їх. Наприклад, якась технічна робота, без якої результат важливої операції не зміниться [15, 50].

Яким би складним не здавалося завдання, ключ до його вирішення - спрощення. Коли ви або ваша команда зіткнетеся з величезним проектом, подивіться, чи можна зменшити його компоненти. Напишіть детальний план, належним чином делегуйте і обнулите те, що ви можете закінчити за день або навіть за годину [23, 59].

Стратегія допомагає керівництву фізкультурно-спортивної організації краще планувати спортивну діяльність своєї команди, розглядати можливі варіанти розвитку її успіху в довгостроковій перспективі. Підтримка роботи такого так названого механізму включає в себе низку обов'язкових дій, які ми зобразили на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Стратегічні кроки менеджерів фізкультурно-спортивних організацій для підвищення ефективності роботи [7, 45]

Знаючи один із головних принципів формування ефективного для роботи колективу менеджери спортивної організації додають обов'язки вже існуючим провіреним працівникам з метою якомога більшої мінімізації можливих ризиків, на які йде керівництво при найманні нових незнайомих людей [18, 55].

У такій ситуації працівники спортивної організації отримують можливість показати свої навички відповідального прийняття великого обсягу

складних завдань і, можливо, стати претендентом на посаду на вищому щаблі ієрархії фізкультурно-спортивної організації. Але не варто забувати про імовірність того, що з часом увага працівників почне розсіюватися від утоми й кількість почне переважати над якістю, чого взагалі потрібно уникати в бізнесі сфери спорту. Тому керівництво має відповідально поставитися до прийняття такого рішення й проаналізувати усі можливі наслідки таких змін.

Завдання будь-якого спортивного менеджера - розвивати свій спорт незалежно від початкового рівня, на якому йому доручили фізкультурно-спортивну організацію для розвитку [5, 42]. Активний сучасний менеджер повинен забезпечити достатній набір учасників, надати програми, які дозволять учасникам процвітати, і підготувати їх усіх до представлення на наступному рівні конкуренції. Для цього необхідно виконувати певні правила стратегії співпраці у спортивній організації, які можна переглянути на рис. 1.6.

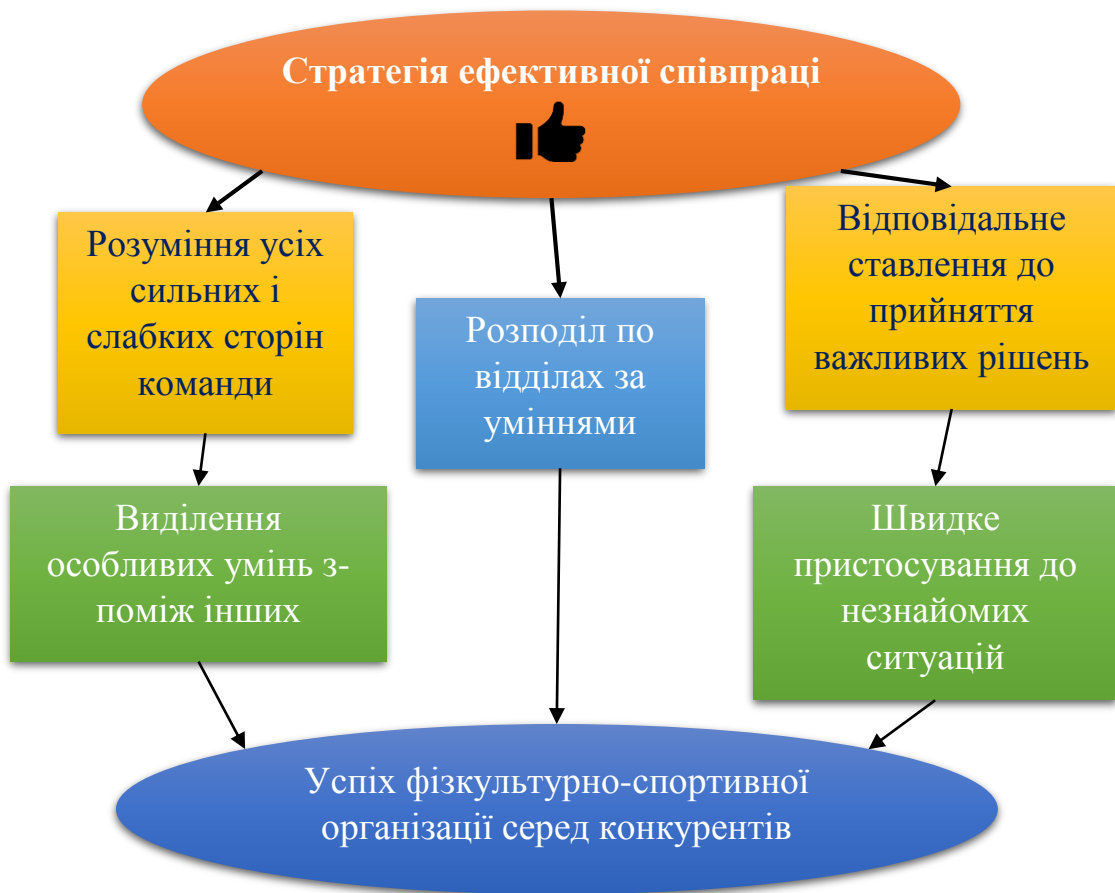


Рис. 1.6. Аспекти стратегії, обраної керівництвом, що впливає на успіх фізкультурно-спортивної організації [29, 57]

Коли ви керуєте командою, знаєте, в чому сильні та слабкі сторони ваших членів. Вийдіть за межі перегляду їх досвіду, щоб дізнатися, як вони бачать себе. Ви можете виявити прихований талант, який міг би підтримати загальні результати вашої фізкультурно-спортивної організації. У такому разі ви примножите віру в себе усього колективу і автоматично підвищите рівень довіри до себе, а потім як наслідок покращиться рівень комунікації менеджер-працівник [8, 48].

Ніколи не забувайте про індивідуальні внески членів вашої команди, якими б незначними вони не були. Якщо вам здається, що у вашому професійному наборі інструментів чогось не вистачає, вживайте заходів і знайдіть людину, яка зможе заповнити цю прогалину, навіть якщо вам потрібна лише невелика порада.

Висновки до розділу 1

У цьому розділі нашої роботи ми розкрили усі важливі етапи формування кар'єри освіченого та затребуваного менеджера фізкультурно-спортивної організації. Ефективне лідерство вимагає стратегії навчання. Лідер (не важливо, наскільки високу посаду він посідає) має залучити всіх працівників до подолання труднощів, перегляду цінностей, зміни системи поглядів і освоєння нових навичок.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

2.1. Методи дослідження

Вибір методів дослідження здійснювався, виходячи з поставленої мети і завдань кваліфікаційної роботи, з урахуванням специфіки об'єкту і предмету дослідження. Для цього були використані наступні методи.

Методи дослідження загалом класифікуються як якісні та кількісні. Обидва методи мають відмінні властивості та методи збору даних.

Якісне дослідження - це метод, який збирає дані за допомогою розмовних методів, як правило, відкритих питань. Зібрані відповіді, по суті, не чисельні. Цей метод допомагає досліднику зрозуміти, що думають учасники і чому вони думають певним чином.

Види якісних методів включають:

1. Метод інтерв'ю "один на один". Інтерв'ю "один на один" є широко використовуваним методом збору даних у соціальних дослідженнях. У літературі все більше уваги приділяється процесу проведення інтерв'ю, особливо стосовно ролі інтерв'юера та відносин між інтерв'юером та інтерв'юйованим. Індивідуальне інтерв'ю є цінним методом отримання уявлення про сприйняття, розуміння та досвід людей певного явища та може сприяти поглибленому збору даних. Однак інтерв'ю - це більше, ніж розмовна взаємодія між двома людьми, і воно вимагає значних знань та навичок від імені його організатора [9, 33].

2. Метод фокусних груп. Фокусну групу найкраще визначити як невелику групу ретельно відібраних учасників, які сприяють відкритим дискусіям для дослідження. Організація, що приймає, ретельно відбирає учасників дослідження для представлення більшої кількості населення, на яке вони намагаються націлитися.

Група може розглядати нові продукти, оновлення функцій або інші цікаві теми, щоб узагальнити реакцію всього величезної аудиторії. Дослідження

фокус-груп включає модератора. Їхня робота полягає у забезпеченні законних результатів та зменшенні упередженості у дискусіях [10, 53].

3. Тематичні дослідження. Тематичні дослідження є популярним методом дослідження у сфері бізнесу. Тематичні дослідження мають на меті проаналізувати конкретні питання в межах конкретного середовища, ситуації чи організації. За своєю конструкцією тематичні дослідження можна поділити на три категорії: пояснювальні, описові та дослідницькі.

Пояснювальні приклади мають на меті дати відповіді на питання «як» чи «чому» з невеликим контролем від імені дослідника щодо настання подій. Цей тип тематичних досліджень зосереджується на явищах у контексті реальних життєвих ситуацій.

Описові приклади мають на меті проаналізувати послідовність міжособистісних подій через певний час. Дослідження бізнес-досліджень, що належать до цієї категорії, зазвичай описують культуру або субкультуру, і вони намагаються відкрити ключові явища.

Дослідницькі приклади мають на меті знайти відповіді на питання «що» чи «хто». Метод збору даних дослідницького тематичного дослідження часто супроводжується додатковими методами збору даних, такими як опитування, експерименти тощо [26, 54].

До переваг методу тематичного дослідження належать збір та аналіз даних у контексті явища, інтеграція якісних та кількісних даних в аналіз даних, а також здатність фіксувати складності реальних життєвих ситуацій, щоб це явище можна було вивчити на більш глибоких рівнях. Тематичні дослідження мають певні недоліки, які можуть включати відсутність чіткості, проблеми, пов'язані з аналізом даних, і дуже мало підстав для узагальнення висновків.

Кількісні методи. Кількісні методи мають справу з числами та вимірюваними формами. Він використовує систематичний спосіб дослідження подій або даних. Він відповідає на запитання, щоб виправдати відносини з вимірюваними змінними, щоб пояснити, передбачити або контролювати явище [27, 36].

Типи кількісних методів включають:

4. Описові дослідження. Описове дослідження визначається як метод дослідження, що описує характеристики популяції чи явища, що вивчається. Ця методологія більше зосереджується на "що" суб'єкта дослідження, ніж на "чому" суб'єкта дослідження. Метод описового дослідження зосереджується насамперед на описі природи демографічного сегмента, не зосереджуючись на тому, «чому» відбувається певне явище. Іншими словами, він «описує» предмет дослідження, не висвітлюючи причину певних процесів, що відбуваються навколо нього [60, 62].

5. Кореляційні дослідження. Кореляційне дослідження - це тип неекспериментального методу дослідження, в якому дослідник вимірює дві змінні, розуміє та оцінює статистичні зв'язки між ними без впливу будь-якої сторонньої змінної роботу попередніх [63, 65].

2.2. Організація дослідження

Дослідження по темі кваліфікаційної роботи проводилося в три етапи:

Перший етап - підготовчий. На даному етапі ми визначили об'єкт, предмет і мету роботи, на основі яких були поставлені певні бажані результати для досягнення у порядку денному, які необхідні для найповнішого висвітлення нашої теми. Також вивчалися і аналізувалися літературні джерела, що відповідають тематиці нашої роботи. З'ясувався стан вивченості обраної теми сучасною наукою, щоб визначитися з напрямом та основними розділами наукового дослідження. Ми здійснювали пошук спеціальних літературних джерел для опрацювання у бібліотеках НУФВСУ, Національній бібліотеці ім. Вернадського.

Другий етап - аналітичний. На основі вивченої та проаналізованої відповідної літератури і отриманої інформації було визначено структуру роботи та підготовлено вступ і розділ 1 кваліфікаційної роботи. Здійснювалася

розробка інструментарію і проведення соціологічного дослідження (анкетування). Опитування проводилося серед фахівців, що розуміються у сфері фізичної культури та спорту. У анкетному опитуванні взяли участь 20 чоловік. На цьому етапі здійснювалась обробка одержаних даних соціологічного дослідження, оформлення зведеної відомості, аналітичних таблиць, графіків, діаграм і малюнків. Був проведений аналіз і подальший опис результатів дослідження.

Третій етап - заключний. На даному етапі для підсумування проведеної роботи були сформульовані висновки до кваліфікаційної роботи, що відповідають поставленим завданням і зазначають як позитивні сторони, так і недоліки та проблеми підвищення кваліфікації сучасних керівників фізкультурно-спортивних організацій та їх конкурентоспроможності на ринку надання фізкультурно-спортивних послуг. Були вказані найбільш суттєві якісні та кількісні показники здобутих результатів, обґрунтована їх достовірність. Були розроблені практичні рекомендації, вказані шляхи підвищення ефективності роботи нових систем опрацювання важливих завдань фізкультурно-спортивних організацій та визначена роль менеджера у забезпеченні удосконалення співпраці усіх членів команди. В кінці роботи було розміщено список використаної літератури, що оформлювався згідно вимог.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ У ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ «ТАРГЕТ»

3.1. Аналіз процесу підвищення кваліфікації керівництва сучасної фізкультурно-спортивної організації «Таргет»

Важливою вимогою розвитку професійної компетентності менеджерів у сфері фізичної культури та спорту є, насамперед, педагогічні принципи керування персоналом спортивної організації.

Проаналізувавши період роботи фізкультурно-спортивної організації «Таргет» ми побачили, що керівництво на постійній основі забезпечує найсучасніші методи формування професійної компетентності.

Аналіз дозволив виділити такі групи принципів:

основні, що регулюють адаптаційний процес навчання менеджерів у вищих навчальних закладах (принцип адаптаційної функції викладання професійних дисциплін;

принцип індивідуалізації адаптивного розвитку особистість студента при отриманні професії спортивного менеджера; принцип адаптивно-керованого навчання;

принцип навчання, спрямований на розвиток професійної компетентності майбутнього менеджера з фізичної культури та спорту);

ключові принципи, що сприяють адаптації цих учнів до міжособистісного, інтерактивного, технологічного навчання (принцип оптимального поєднання прямої та непрямої освіти;

принцип пріоритетного використання методів та засобів непрямої взаємодії (учень-зміст-вчитель-учень) в контексті особистісно-орієнтованого адаптивного навчання; принцип визначальної ролі само адаптації [34, 38];

принцип духовного комфорту в умовах відкритої взаємодії між суб'єктами освітнього процесу) та загально дидактичні принципи (наукові знання; системність; освіта; зв'язок процесу навчання з навколишнім

середовищем; реальність; індивідуалізація; діяльність; прозорість), які регулюють освітній процес навчального закладу з метою оволодіння дисциплінарними, міждисциплінарними та загальними знаннями, навичками та визначають здібності професійних менеджерів у цій галузі спорту, щоб застосувати їх на практиці.

Встановлено, що будь-який із цих принципів набуває сенсу лише стосовно інших. Послідовна та цілісна взаємодія цих принципів на кожному етапі процесу навчання майбутніх менеджерів у сфері спорту гарантуватиме набуття професійної компетентності з урахуванням потреб ринку праці.

Усі ці етапи формування особи у високо якісного, затребуваного менеджера фізкультурно-спортивної організації завжди створюють базу освіти професіоналів сфери спорту. Навіть коли з'являється потреба у підвищенні кваліфікації керівника з уже певним багажем умінь, алгоритм залишається незмінним, лише підвищується рівень складності [12, 20].

Досліджуючи розвиток фізкультурно-спортивної організації «Таргет», ми зацікавилися – які ж чинники все-таки найбільше розкривають справжній рівень компетентностей керівництва спортивної компанії й організували дослідження у формі опитування. На наступному рис. 3.1. зображені усі його результати.

Після першого опитування ми дізналися, що переважна більшість учасників нашого дослідження на виведення чинників, що найбільше вказують на рівень кваліфікації менеджера фізкультурно-спортивної організації «Таргет» проголосувала за досвід роботи у різних фізкультурно-спортивних організаціях. Цей пункт опитування набрав 36% усіх можливих голосів. Далі, у порядку зростання, ми просуваємося до аналізу навичок менеджера суто в роботі. За це респонденти віддали 30% своїх голосів. 20% учасників нашого дослідження віддали перевагу дипломам про закінчення навчальних закладів, коли йдеться мова про перевірку рівня професіоналізму менеджера фізкультурно-спортивної організації.



Рис. 3.1. Процеси діяльності фізкультурно-спортивної організації, що свідчать про високу якість компетентностей керівника

Найменше голосів набрали два чинники. Перший – позитивні відгуки попередніх клієнтів (7% можливих голосів). Другий чинник – рекомендації попереднього роботодавця (також 7% голосів).

Наступним питанням, яке постало у керівництва фізкультурно-спортивної організації «Таргет» було на рахунок установлення обов’язкових критеріїв, які повинні дотримуватися усі нові менеджери. Свідчення якісного попереднього успішного досвіду роботи в інших компаніях сфери спорту ще не гарантує стовідсоткову успішність на новому місці роботи. А для контролю усіх процесів, за які несе відповідальність новий персонал необхідно мати перелік бажаних кінцевих результатів після виконання поручених завдань. Також важливо детально роздивитися те, як новий працівник комунікує з

іншими своїми колегами, а для подальшої оцінки цієї поведінки знову ж таки необхідно мати перелік вимог до цього аспекту кар'єри менеджера фізкультурно-спортивної організації.

Це факт, що деякі люди стають кращими членами команди, ніж інші. Це також факт, що з рішучістю кожен може навчитися працювати в новому, незнайомому для себе середовищі. Індивідуалісти, як правило, на перше місце ставлять своє особисте благо та інтереси, і вони віддають перевагу незалежним завданням, у яких вони працюють поодиночі. На протилежному кінці спектру - колективіст, який віддає перевагу співпраці, аніж конкуренції, і при цьому залишається найщасливішим у групі. Хоча колективісти, як правило, є кращими членами команди. Є багато випадків, коли незалежні завдання є частиною більшої команди. Однак для спілкування з індивідуалістами може знадобитися більше зусиль.

Рівень досвіду та здібностей членів команди має бути збалансованим, щоб завдання могли розподілятися з високими очікуваннями від виконуваної роботи. У той же час, нові співробітники, менеджери різних відділів повинні стати повноцінною частиною робочої сили, і це може статися, об'єднавши їх з більш досвідченими людьми. Важливо також підбирати людей з урахуванням їх навичок та лідерського потенціалу.

Різноманітність команд - це не лише поєднання навичок та досвіду, а й те, як люди різної культури, етнічної, расової чи статевої приналежності працюють разом. Різноманітність - хороший захист від групового мислення через різного світогляду та системи переконань, що кидає виклик загальним припущенням.

Освічені керівники розуміють, що у конкурентів у командах точно виникають схожі, якщо й не такі ж самі проблеми й питання при формуванні нового складу персоналу. Тому, аналізуючи мікроклімат суперників сфери спорту, керівництво фізкультурно-спортивної організації «Таргет» береться за навчання своїх колег менеджерів співпрацювати з людьми, спеціалізованими в їхніх сферах і які проходять такий тип кризи в своїй компанії. Ця стратегія

допомагає завжди перевищувати рівень успішності конкурентів на ринку спортивних послуг, а отже збільшувати свій власний рейтинг.

Окрім навичок переконання та рекламування у розмовах, менеджерів фізкультурно-спортивної організації «Таргет» також вимагають розумітися в усіх спортивних процесах компанії. Працюючи в спортивній організації будь-який працівник, не залежно від рівня ієрархії, на якому він знаходиться, має знати як діяти у разі екстрених ситуацій, коли когось необхідно швидко підмінити чи кількість обов'язків змушує персонал його розділити. Це дуже важлива навичка, яка робить менеджера в очах роботодавця невід'ємним елементом складної системи функціонування організації сфери фізичної культури та спорту.

Наступним чинником, який нас зацікавив була кількість вимог і з чого вони складаються, коли йде мова про так назване тестування нового менеджера і ми вирішили це дослідити. Для досягнення цієї мети ми опитали бажаючих прийняти участь у нашому експерименті й розмістили усі їхні відповіді на рис. 3.2.

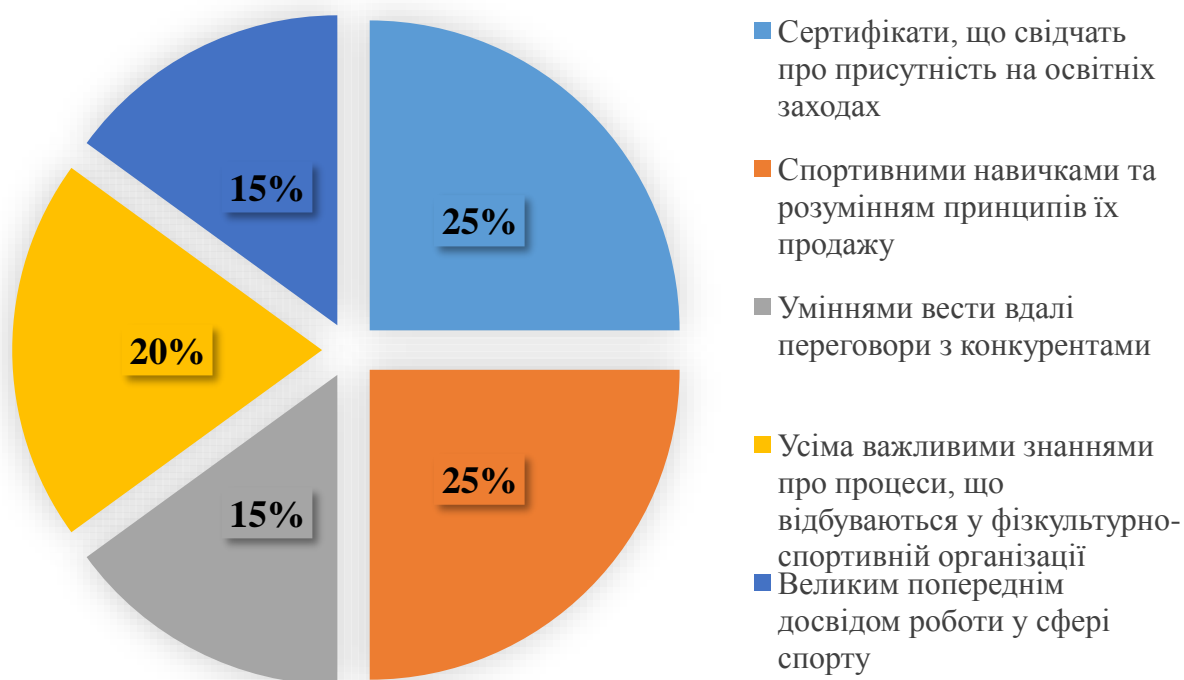


Рис. 3.2. Вимоги до дипломованого менеджера у фізкультурно-спортивній організації «Таргет»

Пропонуємо детально описати думку учасників нашого дослідження у формі опитування. Фаворитами стали дві вимоги до менеджерів фізкультурно-спортивної організації «Таргет». Саме за ці два пункти в опитуванні думка респондентів розділилася порівну. 25% проголосувало за наявність у нового претендента на посаду менеджера сертифікатів, що свідчать про присутність на освітніх заходах. Також 25% проголосувало за спортивні навички та розуміння принципів їх продажу. 20% загальної кількості учасників нашого дослідження на тему головні вимоги для випробування нових професіоналів сфери менеджменту спортивними організаціями проголосували за усі важливі знання про процеси, які відбуваються у фізкультурно-спортивній організації «Таргет». Найменше голосів набрали дві вимоги зазначені у бланках, які, до речі, також набрали однакову кількість. Це були – великий попередній досвід роботи у сфері спорту та вміння вести вдалі переговори з конкурентами. Обидва пункт набрали по 15% усіх можливих голосів.

Наймаючи новий персонал на вакансію менеджера, керівник автоматично передає всі повноваження з планування діяльності фізкультурно-спортивної організації та внесенню будь-яких коректив, які він вважає необхідними на нього. Це достатньо стресова ситуація для головних відділами, адже ще немає ні одного уявлення про стиль роботи цієї невідомої особи у команді. Можна висловитися, що тепер керівництво й решту співробітників ново найманих фахівців займають пасивні ролі споглядання процесів. На них у такий момент лежить відповідальність збереження спортивної організації на даному вже рівні та ні в якому разі не допустити його зниження. Тобто персонал має певного роду список обов'язкових рис, якими повинен володіти ново найманий працівник. У разі відсутності якоїсь навички й вчинення якоїсь помилки співробітники повідомляють про це менеджери й роблять оцінку ситуації згідно з вимогами.

Отже, новому працівнику фізкультурно-спортивної організації потрібно підходити по всім параметрам компанії, в якій планує отримувати посаду. Також йому необхідно показати себе з найкращої сторони та навіть при

поразці вести себе гідно. Ми вирішили дізнатися про ці головні критерії, при володінні якими новий менеджер отримує одразу перевагу серед конкурентів на посаду у фізкультурно-спортивній організації «Таргет». Ми провели соціальне опитування. Його результати ви можете детально розглянути на рис.3.3.



Рис.3.3. Обов'язкові компетентності кваліфікованого менеджера фізкультурно-спортивної організації «Таргет»

Найбільшим попитом користується постійне вдосконалення комунікації персоналу. Більша частина, 36%, учасників нашого дослідження вважають його головним при оцінюванні кваліфікації сучасного менеджера. Далі думка респондентів розділилася. Однакова кількість опитуваних проголосувала за дві риси високо кваліфікованого керівника фізкультурно-спортивної

організації «Таргет». 24% надали перевагу знанням політології сучасного середовища. Також 24% обрали увагу до результатів організації. На багато менше голосів було віддано за володіння базовими знаннями про спорт. За цей чинник проголосували лише 10% учасників нашого опитування про визначення головних цінностей кваліфікованого менеджера сфери спорту.

3.2. Дослідження найвпливовіших на ефективність роботи працівників дії менеджерів фізкультурно-спортивної організації «Таргет»

Структурні характеристики організації найчастіше досліджуються в контексті більш широких організаційних досліджень. Взаємозв'язок між структурою організації з її діяльністю, ефективністю, системою контролю, адаптованістю та мотивацією її членів пояснює загальне використання інших організаційних тем при обговоренні організаційної структури. Оскільки це співвідношення характеризує традиційні організаційні дослідження, то, ймовірно, воно може характеризувати і дослідження спортивних організацій. Отже, існує необхідність уточнити теоретичну основу, на якій відбувається дискусія про спортивні організації.

Економічні перетворення, еволюція телекомунікацій та особливості політичної системи вплинули як на спорт, так і на спортивні організації. Зміни у глобальному контексті, в якому діє спорт, впливають на внутрішнє функціонування системи, їх залежність від зовнішніх ресурсів, появу нових каналів комунікації та підтримку, надану суспільною системою. Це всі чинники, які визначають особливі характеристики контексту, в якому діють спортивні організації. Тому виникає питання, які є найважливішими контекстуальними елементами, що впливають на структуру спортивних організацій, або, іншими словами, які контекстуальні елементи вважаються найважливішими в рамках існуючих досліджень, що досліджують спортивні організації [19, 46].

Спортивні керівні органи - це спортивні організації, основною метою яких є популяризація та розвиток спорту на всіх рівнях на певній території та у спортивній дисципліні. Це передбачає контроль і нагляд за спортом, що гарантує періодичні змагання на національному та міжнародному рівнях, аматорські та професійні, а також від низових до старших категорій. Крім того, він охоплює адміністрування спорту та визначення правил гри, а також охорону цінностей спорту, які пропагує Олімпійський рух. Дослідження, пов'язані з цим видом спортивних організацій, мають тенденцію обговорювати проблеми, з якими стикається необхідність професіоналізації обох суб'єктів та їх результатів.

Діяльність фізкультурно-спортивної організації «Таргет» підпорядковуються місцям та правилам спортивних керівних органів, а також професійних команд. Основним видом діяльності є розробка системи змагань, в якій висловлюються інтереси членів команди спортивної компанії, з метою створення привабливого спортивного івенту. Спортивні заходи є основним джерелом розвитку комерційної діяльності, даючи організаціям можливість використовувати відносини між спортивним сектором та сектором розваг за допомогою комерційної діяльності, такої як продаж квитків, права на мовлення, ліцензування, мерчандайзинг, реклама та спонсорство.

Спортивні керівні органи можуть відноситися до національного або міжнародного рівня, але той факт, що обидва ці рівні є частиною міжнародної структури просування та розвитку спорту, означає, що всі органи управління спортом пов'язані з нормами та положеннями Міжнародного олімпійського комітету. Зв'язок між органами управління спортом на національному рівні та міжнародною структурою просування та розвитку спорту дає можливість узагальнити або повторити результати. Тоді як керівні органи різних країн можуть виявляти велику кількість подібностей, суб'єкти, що надають спорт та виробники спортивних заходів, залежать від основної одиниці просування та розвитку спорту, визначеної на національному рівні, і, отже, більш радикально відрізняються від країни до країни.

Темою наступного опитування було визначення тих спортивних процесів, успіх яких напряму залежить від рівня кваліфікації менеджерів фізкультурно-спортивної організації «Таргет». Відповіді учасників, їх співвідношення ми висвітлили на рис.3.4.

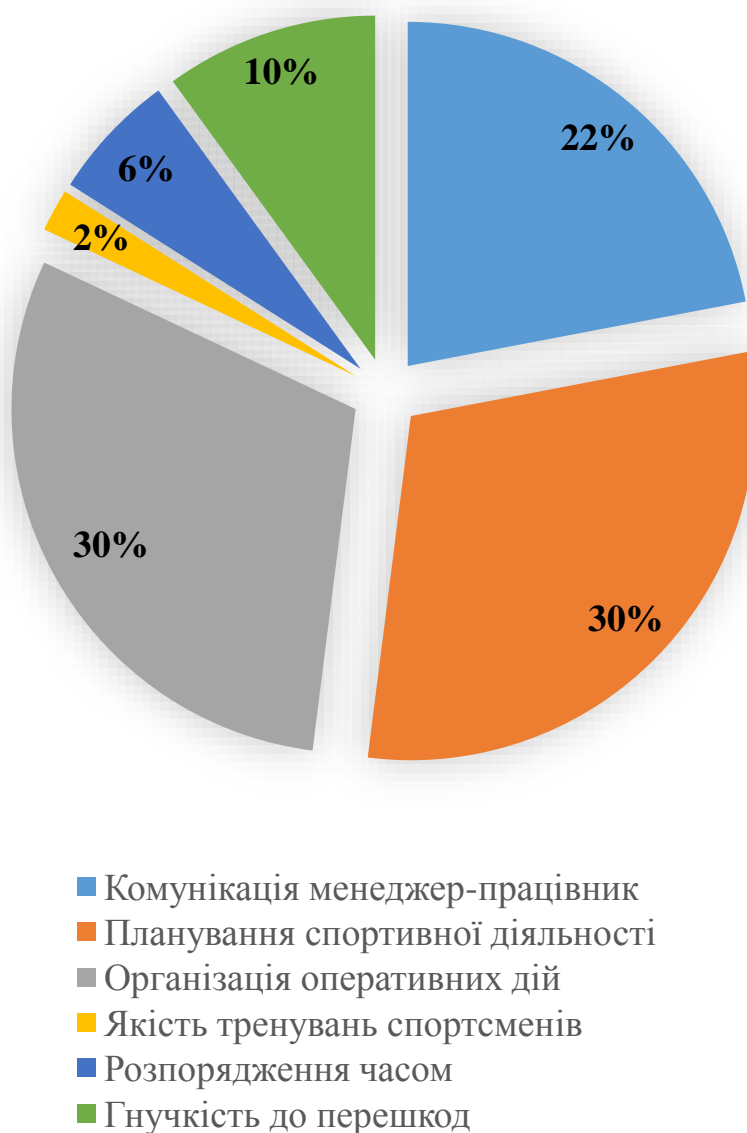


Рис.3.4. Головні процеси фізкультурно-спортивної організації «Таргет», залежні від рівня кваліфікації керівника.

Результати дослідження були наступними. Серед усіх пропонованих можливих процесів діяльності фізкультурно-спортивної організації «Таргет» та безпосередньо вже проведення самих івентів фаворитами стали два пункти.

Першим, який набрав 30% голосів учасників нашого дослідження у формі опитування була – організація оперативних дій. Другим фаворитом стало планування спортивної діяльності. Воно також набрало 30% голосів. Трішки менше голосів було віддано за комунікацію менеджер-працівник. Цьому пункту надало перевагу 22% респондентів. 10% вважають, що саме гнучкість до перешкод спортивної організації «Таргет» може збільшуватися чи зменшуватися відносно рівня кваліфікації керівника. 6% проголосували за розпорядження часом як індикатор кваліфікованості менеджерів. Та найменше учасників вважає, якість тренувань спортсменів залежить від рівня розвитку управлінських навичок у менеджера сфери спорту. За це було віддано всього на всього 2% усіх можливих голосів.

Зміни в середовищі спортивних організацій можна охарактеризувати через збільшення кількості суб'єктів, які беруть участь у спортивному секторі, а також за новим типом відносин між ними. Характер цих відносин змінився від такого, що ґрунтується на залежності від зовнішніх ресурсів для виживання, до такого, що ґрунтується на взаємозалежності та конкуренції між ними. Дефіцит ресурсів змушує спортивні організації конкурувати з точки зору можливостей отримання доходу, а також переваг та часу глядачів. Однак взаємозалежність, яка також характеризує стосунки між учасниками спортивного сектору, є важливою для досягнення успіхів на ринку спортивних послуг.

Організаційна ефективність є теоретичним ядром усіх організаційних моделей і є остаточно залежною змінною у фізкультурно-спортивній організації «Таргет». Модель множинних підходів також корисна, коли є різні набори зацікавлених сторін з різними цілями. Зазвичай ці підходи зосереджуються лише на певному аспекті чи вимірі ефективності. Широко визнані моделі - це підхід до досягнення мети, системний ресурсний підхід, внутрішньо процесний підхід, модель соціальних функцій.

Організація вважається ефективною, якщо вона досягає своїх цілей. Цей метод є корисним, коли цілі чітко визначені, вимірювані протягом певного

періоду часу. У разі різноманітних та розсіяних цілей їх неможливо визначити, а отже, потрібен порівняльний аналіз.

Ефективність команди персоналу фізкультурно-спортивної організації «Таргет» - це чинник, який несе прямий вплив на швидкість і на якість досягнення поставлених бажаних результатів. Тому ми вирішили дослідити, які саме дії керівництва найбільше сприяють чи навпаки блокують ріст рівня ефективності спортивної організації. Висновки з цього дослідження ми зобразили на рис.3.5.



Рис.3.5. Дії керівництва фізкультурно-спортивної організації «Таргет», які впливають на ефективність персоналу

Отже, 33% опитуваних впродовж нашого дослідження, що складає більшу частину всіх учасників експерименту, проголосували за знаходження індивідуальних підходів при роботі з різними працівниками фізкультурно-спортивної організації «Таргет», що сприяє ефективності їхньої роботи. 25% голосів наші учасники віддали за контроль співпраці у команді. Інші ж 25% відсотків вважають, що відношення до команди, як до сутності підвищує рівень ефективності виконання поставлених завдань. Найменша кількість учасників нашого дослідження надала перевагу аналізу слабких і сильних сторін команди персоналу фізкультурно-спортивної організації «Таргет».

Досвід керівництва спортивної організації «Таргет» вказав, що на ефективність усіх членів команди також не менше, ніж дії та уміння менеджерів впливає розмір команди, у якій вони співпрацюють. Більша кількість конкуренції, великий обсяг різноманітних зустрічей порівняно часом, відведеним на виконання невідкладних завдань та ширша ієрархія не сприяють підвищенню мотивації персоналу. Ідеальний розмір, на думку більшості експертів з менеджменту, знаходиться в межах від п'яти до дев'яти осіб. Занадто мало людей - команда може не мати достатньо ресурсів чи навичок. Занадто багато людей - спілкування стає складнішим. Можуть виникнути групові думки та соціальні розмови, які негативно вплинуть на роботу команди.

Експерти також сходяться на думці, що оптимальний розмір команди визначається іншими факторами: який тип завдання команда виконуватиме, які навички потрібні команді для виконання завдання та час, передбачений для його виконання. Відповіді на ці питання часто визначають найкращий розмір для команди. Якщо завдання, наприклад, є функцією продажів, то одна особа може виконувати більшу частину роботи до самого кінця, коли залучається менеджер з фінансів. Одній фізкультурно-спортивній організації може пощастити мати чотирьох співробітників з різними наборами навичок, тоді як інша компанія мала б включати шість / сім осіб, щоб досягти такого ж рівня здібностей. Нарешті, чим коротший термін виконання завдання, тим менше

людей повинно бути в команді. Більші цифри ускладнюють комунікацію та адміністрування.

Люди на сильних посадах часто відчують, що їм не потрібно слухати інших. Але спортивні менеджери не можуть очікувати, що командне середовище буде диктуватися однією людиною. Як менеджер, ви одночасно і чудовий комунікатор, і активний слухач. Ви даєте відомості про свої непереможні договори і повідомляєте команду, коли ситуація гнучка. Ви просите відгуків і переконайтесь, що у вас є всі подробиці, перш ніж робити коментарі, які впливають на ваш персонал та команду.

Спортивні менеджери часто потрапляють у ситуації, коли попередня людина на їхньому місці якимось чином зазнала невдач. Ви повинні вміти змінювати рутини та очікування команди, думаючи про гру по-новому. Ви бачите шаблони і використовуєте дані для вдосконалення.

Організація є ключовою, коли ви працюєте у кар'єрі з такою кількістю рухомих частин. Спортивні менеджери мають у своєму розпорядженні графіки, зарплати, звіти, файли гравців, запити у ЗМІ, оперативні звіти, зустрічі, тренування та багато іншого. Вам знадобиться система для вирішення всього, що трапляється на шляху. Ви можете використовувати програми для організації часу, простору та файлів. Або ви можете все записати. Ваша організаційна система не має значення, важливо лише, щоб у вас була та, яка вам підходить [2, 44].

Для проведення процесів діяльності фізкультурно-спортивної організації «Таргет» на ринку спортивних послуг необхідно мати вдало сформовану команду, що буде мотивована й віддана на досягнення спільних цілей. Ми визначили головні етапи створення такої команди персоналу шляхом проведення дослідження у формі опитування, результати якого наведені на рис. 3.6.

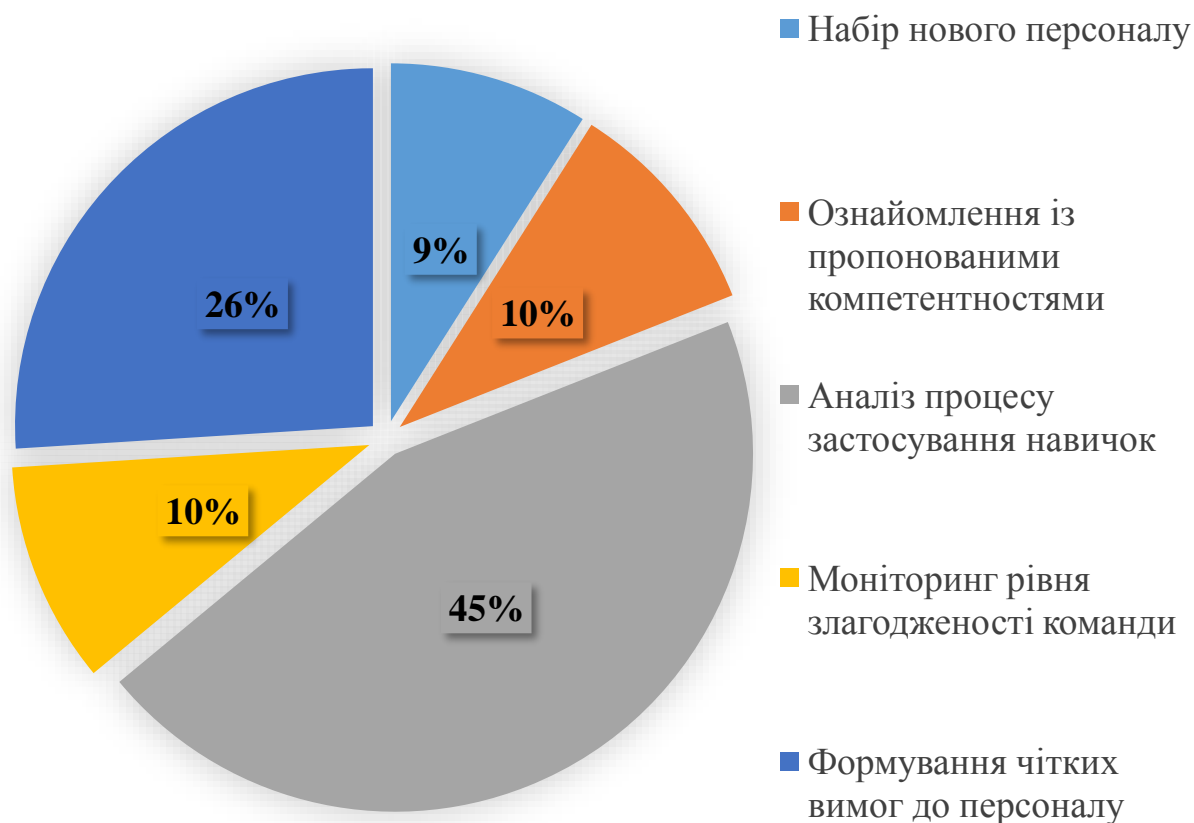


Рис.3.6. Вирішальні етапи формування колективу фізкультурно-спортивної організації «Таргет»

Перш за все почнемо з лідерів по кількості набраних голосів впродовж усього опитування. Найбільшу кількість, тобто 45% усіх можливих голосів, отримав аналіз процесу застосування навичок новим персоналом, як чинник, що допомагає створити високо ефективну команду спортивної компанії. На другому місці у порядку спадання за кількістю відданих голосів стоїть формування чітких вимог до персоналу. Цьому чиннику віддало перевагу 26% нашого дослідження про створення ефективного колективу. 10% респондентів стверджують, що пріоритетом треба надавати ознайомленню із пропонованими компетентностями. Також 10% думають, що моніторинг рівня злагодженості команди відіграє вагомий роль при формуванні ефективної команди персоналу фізкультурно-спортивної організації «Таргет». Та на останньому місці за

рівнем користуванням попиту серед учасників нашого дослідження став набір нового персоналу. Тільки 9% опитуваних відповіли, що цей чинник допоможе краще сформувати ефективний персонал спортивної організації «Таргет».

3.3. Аспекти співпраці у колективі спортивної організації «Таргет», що сприяють успіху

Щоразу змінюючи місце роботи, менеджер спортивної сфери зустрічається з усе більш різноманітними правилами опрацювання щоденної роботи у фізкультурно-спортивній організації. Аналіз особливостей, користі, відповідності до вимог уже існуючих навичок і досвіду, а потім поєднання його з новими установами достатньо енергійно затратний процес. Опиняючись у нетипових для свого життя ситуаціях і долаючи супутні труднощі, менеджер фізкультурно-спортивної організації «Таргет» отримує новий досвід, який змінює його світогляд. Ймовірно, саме тому одним із методів ефективного лідерства у ново створеному колективі спортивної компанії є боротьба зі стереотипами та упередженнями.

Навчання співпраці з іншими для досягнення спільної мети у спорті - це те, що формує характер, дружбу та важливі життєві навички для гравців та тренерів. Дружба, побудована в команді, може тривати все життя для деяких гравців. Вступаючи в нову спортивну організацію, ви можете знати лише кількох членів своєї команди. Деякі з гравців насправді можуть бути людьми, яких ви не так любите за межами ділових справ. Але коли головною спільною метою персоналу постає перемога на ринку спортивних послуг серед конкурентів, особисті розбіжності часто відкладаються на загальне благо команди. Багато тренерів люблять говорити, що ім'я на лицьовій стороні футболки важливіше, ніж ім'я на задній. Це означає, що жоден гравець не є більшим за команду. Фізкультурно-спортивні організації часто вимагають серйозних зусиль та відданості справі, щоб досягти успіху. До кінця сезону у

разі поразки усі члени команди персоналу без виключень можуть відчувати міцний зв'язок, подібно до братів, до своїх товаришів по команді. У команді немає «я». Це віковий девіз, граматично правильний і актуальний у командних ситуаціях у спорті та в інших місцях. Коли проходить процес змагань, важливих для тренерів спортивних івентів, вони посилають єдність високо класних умінь, а не групу осіб. Або, принаймні, на це повинні зосередитися тренери у всьому спортивному спектрі. Використовуйте командну роботу, щоб зблизити гравців, і спортсмени зможуть отримати ряд психологічних переваг як у грі, так і поза нею [1, 11].

Робота в команді - це співпраця. Центральне місце в успішній операції, де кожен працює в команді, - це взаємодопомога при будь-яких обставинах. Без цього команда просто не може працювати ефективно. Тому етап налагодження рівня якості співпраці усіх членів команди один із одним ніколи не можна опускати, навіть якщо він здається занадто важким через різноманіття нових працівників. Ці труднощі адаптації мають системний характер, для них не існує готових рішень. Гірше того, реакція на зміни довкола має йти не винятково від вищого керівництва, а і від співробітників організації на всіх рівнях.

Пристосування до нових обставин є складним процесом для всіх працівників. Керівникам необхідно змінити звичну модель поведінки. Вони мають ставити складні запитання своїм підлеглим і з користю використовувати їх вміння, а не просто пропонувати готове вирішення проблеми. Керівництво має переглянути усталені методи ведення бізнесу та почати виносити проблемні питання на загальне обговорення, щоб всі могли зрозуміти реальний стан справ у компанії.

Пристосування до змін зазвичай є досить болісним для рядових співробітників, адже вони передбачають переоцінку цінностей, обов'язків і підходів до роботи. Не дивно, що працівники часто намагаються повернути своєму керівництву тягар відповідальності [4, 52].

Який би пам'ятний девіз ви не вибрали, щоб передати важливість колективної роботи, в кінцевому підсумку мова йде про розуміння того, що як справжній злагоджений колектив може досягти більшого, ніж звичайна група досвідчених осіб. Для визначення, яких якостей потрібно добиватися керівництву сучасної фізкультурно-спортивної організації «Таргет» у своєму персоналі ми організували дослідження у формі опитування і вже розмістили його результати на рис. 3.7.

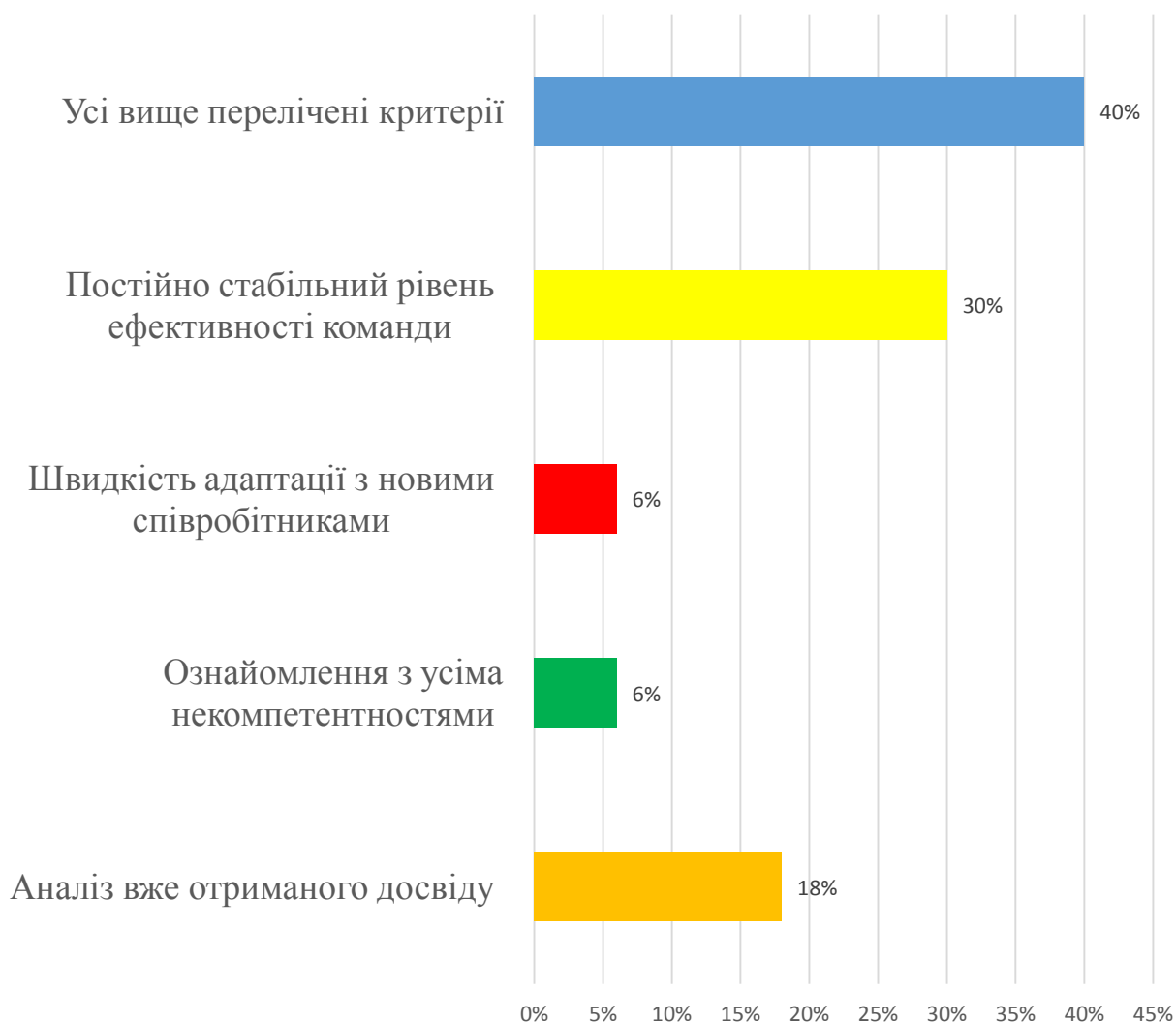


Рис. 3.7. Головні критерії якісного колективу фізкультурно-спортивної організації «Таргет».

Для початку згадаємо пункти нашого опитування, думка про яких у наших учасників розділилася. Отже, найменш ваговою рисою для високо

ефективного колективу фізкультурно-спортивної організації «Таргет» 6% респондентів вважають ознайомлення з усіма некомпетентностями. Інші 6% стверджують, що саме швидкість адаптації з новими співробітниками не відіграє великої ролі у характеризуванні успішного колективу спортивної організації «Таргет». 18% усіх нами опитаних вважають, що аналіз вже отриманого досвіду проводиться саме у найуспішніших командах персоналу. Набагато більше учасників цього опитування проголосували за постійно стабільний рівень ефективності команди. Аж 30% голосів було віддано за цей чинник, як за головний критерій якісної співпраці працівників фізкультурно-спортивної організації «Таргет». Та найбільша кількість респондентів, все-таки, вважає, що всі перелічені в опитуванні умови визначають ефективну команду сери спорту. 40% людей обрали варіант «усі вище перелічені критерії».

Процес навчання колективну спілкуванню неймовірно важливий для установки цінностей у колективі фізкультурно-спортивної організації «Таргет». Навчання вашої команди цінності командної роботи починається не тільки в день матчу, але завжди повинно виходити за рамки соціального та вільного часу. Ваші знайомі по команді, ймовірно, будуть проводити багато часу один з одним на тренуваннях, а також поза спортом. Для блага всіх, завжди краще, щоб вони спілкувалися один з одним на більш сильному рівні, ніж просто товариш по команді. Проведення світських заходів поза межами вашого звичайного розкладу дня - це чудовий спосіб зблизити усіх членів команди не залежно від їхнього положення в ієрархії організації.

Група колег поза зоною роботи, швидше за все, призведе до створення команди, яка більш охоче працюватиме над цим разом. Крім того, коли ваша команда неминуче досягне успіху після створення міцної командної згуртованості, вони зможуть більше насолоджуватися спільними досягненнями на ринку спортивних послуг, оскільки вони вже звикли спілкуватися у вільний час.

Завдання лідера впроваджувати зміни. Для подолання неминучих перешкод при втіленні перетворень він має вміти викликати в людях ентузіазм. Так само, як вибір стратегічного курсу компанії визначає напрямок, а вміння згуртовувати працівників навколо концепції розвитку спонукає їх свідомо рухатися у цьому напрямку, ефективна мотивація переконує людей, що вони мають достатньо сил для подолання всіх негараздів на обраному шляху.

Ще один фактор, який особливо важливий для ефективності команди фізкультурно-спортивної організації «Таргет» - це підтримка такої атмосфери, щоб працівники отримували задоволення від усі процесів, які вони проходять. Позитивна та приємна атмосфера краща для всіх, і часто спільна робота та веселощі можуть бути поруч. Команди, які використовують співпрацю, можуть досягти великих результатів. А сам командний успіх приносить більше задоволення, ніж особистий успіх.

Для спорту задоволення від досягнень завжди є центром уваги тренерів. Гравці, які захоплюються спортом, з більшою ймовірністю будуть продовжувати повертатися, залучати своїх друзів і продовжувати займатися спортом у майбутньому. Це означає, що люди, з якими менеджери фізкультурно-спортивної організації вже звикли співпрацювати та вже досконало знають їхні сильні та слабкі сторони будуть довший період праці приносити успіх своїй компанії. Робота в команді породжує згуртовану одиницю, більш схильну до досягнення успіху - і всі насолоджуються перемогою.

Споглядання рівня конкуренції всередині персоналу – важливе заняття контролю рівня ефективності колективу менеджерів фізкультурно-спортивної організації «Таргет». Спільна робота в команді породжує здорову конкурентну перевагу, яка може мотивувати до самовдосконалення кожен людину в ній.

Для досягнення успіху серед конкурентів на ринку спортивних послуг команда управління фізкультурно-спортивної організації зобов'язана дотримуватися зазначених для спілкування з персоналом правил. Ми

дослідили методом соціального опитування ключові складові моделі ефективної співпраці в спортивній компанії «Таргет». Ми висвітлили всі результати даного дослідження на рис.3.8.



Рис. 3.8. Складові ефективного моделі співпраці колективу фізкультурно-спортивної організації «Таргет».

Дані з рис.3.8. нам показують, що лідером за кількістю набраних голосів стали спільні цілі та пріоритети для ефективного роботи всього колективу фізкультурно-спортивної організації «Таргет». 30% відповідей за цей чинник підтверджують це. 19% усіх учасників нашого дослідження щодо співпраці команди спортивної компанії обрали швидке усунення конфліктів. 15%

респондентів надало перевагу гнучкості у спілкування. Інші 15% стверджують, що важливим є спрощення і прискорення роботи. І, на диво, також 15% думають, що головним для ефективної команди спортивної організації «Таргет» є підтримка дружнього середовища. Найменшим попитом серед наших опитуваних користується метод строгого підбору членів команди, як головна складова ефективної моделі комунікації між співробітниками. Всього на всього 6% опитуваних проголосували за цей чинник.

Грамотні лідери можуть мотивувати людей у різний спосіб. По-перше, вони проголошують своє бачення майбутнього компанії, спираючись на цінності, які притаманні саме цій аудиторії. Таким чином, вони роблять майбутню роботу більш значущою в очах співробітників. По-друге, лідери регулярно залучають самих працівників до обговорення можливих шляхів втілення свого бачення в життя (або тієї його частини, в якій найбільше зацікавлений конкретний працівник). Так люди відчують, що вони керують ситуацією. І ще одна важлива техніка мотивації – підтримка зусиль співробітників у реалізації бачення майбутнього компанії. Лідери дають настанови, оцінюють результати роботи підлеглих, визначають зразок для наслідування, допомагаючи таким чином професійному росту і підвищенню самооцінки працівників. Нарешті, грамотні лідери відзначають особисті досягнення працівників і нагороджують їх. Це дає людям не лише радість успіху, а й відчуття єдності з компанією, яка їх цінує. Якщо лідер використовує всі ці методи мотивації, робота стає для його підлеглих джерелом натхнення. Ваша конкретна команда може складатися з будь-якої кількості фахівців, але кожен з них має окремі ролі - і кожна роль є однаково важливою для успіху команди. Переконавання, що кожен гравець знає свою роль та її важливість для загального успіху, є ключовим компонентом успішної командної роботи.

Робота сучасного менеджера - встановити структури, щоб дозволити своїм гравцям процвітати. Враховуючи переваги, які колективна робота може принести вашій команді, поставте її на перше місце у вашому списку

пріоритетів. Для цього є ряд характеристик, які ви можете впровадити у свій стиль роботи, які заохочуватимуть командну роботу на кожному рівні того, що робить ваша команда [30, 58].

Створіть відкритий канал спілкування. Як тренер ви є частиною команди, а не авторитарним лідером. Сприяння командному середовищу передбачає надання гравцям можливості висловити свою думку про те, як найкраще досягти своїх цілей. Будьте легкі у спілкуванні та заохочуйте гравців висловлювати свої думки про те, як команда може покращитися.

Міцні неформальні відносини, які завжди добре розвиваються у компаніях зі здоровою корпоративною культурою, допомагають координувати лідерські функції майже так само, як формальна структура налагоджує діяльність різного роду управлінців. Основною відмінністю є те, що неформальні відносини можуть більш ефективно координувати діяльність, яка пов'язана з нестандартними ситуаціями і організаційними перетвореннями. Різноманіття комунікаційних каналів спілкування і довірчі відносини між працівниками створюють підґрунтя для злагодженості дій. Якщо і виникають якісь протиріччя між різним лідерськими ініціативами, вони вирішуються знову ж таки завдяки цим неформальним відносинам. Можливо, найголовнішою перевагою таких стосунків є постійний діалог, що сприяє виробленню концепції розвитку з високим ступенем взаємозв'язку і сумісності, а не ізольованості і суперництва. Все це вимагає набагато інтенсивнішої комунікації, ніж передбачено управлінською моделлю, але, на відміну від формальної структури, міцні неформальні відносини сприяють виконанню завдання.

Рівність – ключ до довіри. Поваги та розуміння у команді фізкультурно-спортивної організації «Таргет». Так само, як ви є частиною команди, так само і всі інші - і кожен з них грає рівну роль. Як ми вже згадували, кожен член має зіграти свою роль - і всі вони повинні розглядатися як однаково цінні для успіху.

Наступним питанням, яке нас зацікавило й мотивувало до організації ще одного дослідження у формі опитування було визначення доцільності всіх важких процесів змін при підвищенні кваліфікації менеджерів у фізкультурно-спортивній організації «Таргет». Результати цього дослідження ви можете переглянути на рис.3.9.

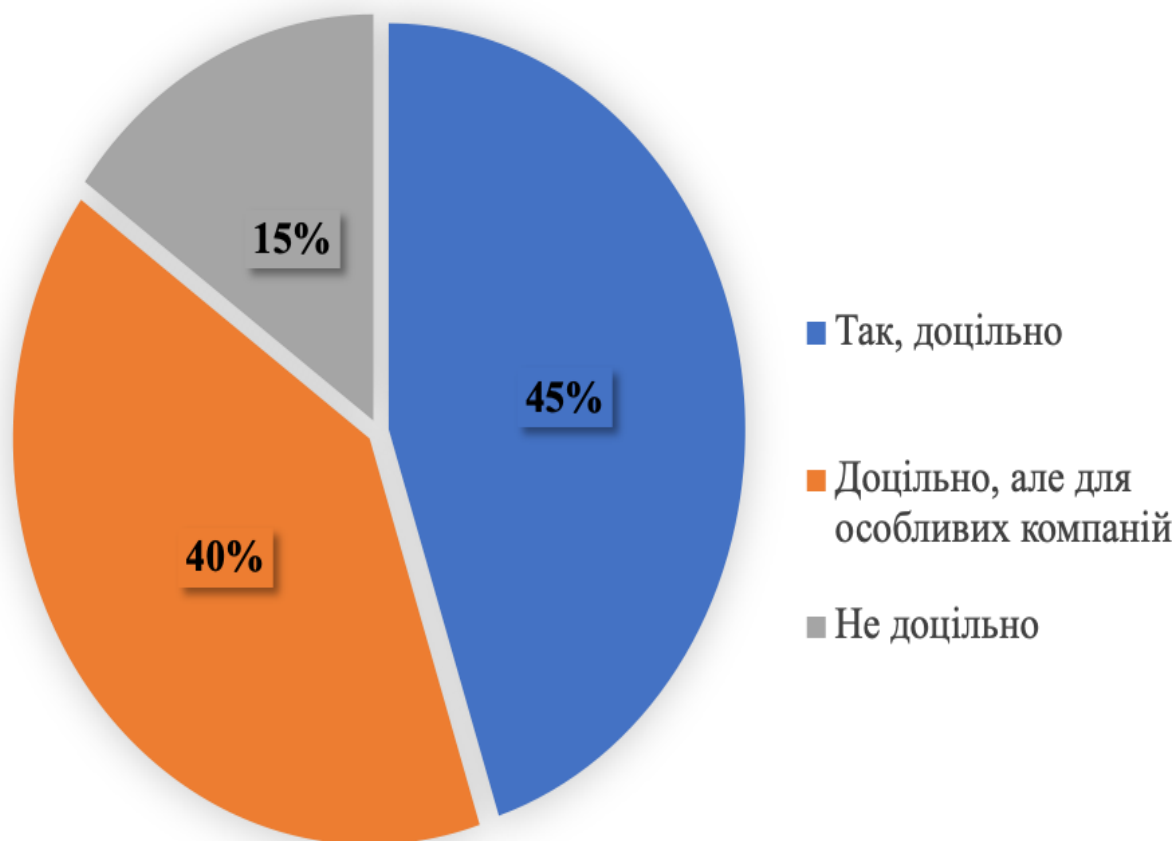


Рис.3.9. Доцільність постійного підвищення кваліфікації керівництва фізкультурно-спортивної організації «Таргет».

Це дослідження нам показало, що більша частина всіх людей, які погодились взяти участь у нашому черговому експерименті вважають постійне підвищення кваліфікації менеджерів спортивної організації «Таргет» цілком доцільним в умовах сучасної конкуренції на ринку спортивних послуг. Такої думки притримуються 45% опитаної аудиторії. 40% респондентів

вважають, що цей процес є доцільним тільки для спортивних компаній з особливими вимогами. Найменша кількість опитуваних під час нашого дослідження думає, що постійне підвищення кваліфікації керівництва – це не доцільно. Таку позицію підтримують 15% респондентів.

Мабуть, найтипівішим та найважливішим етапом в кар'єрі видатних лідерів було виконання якогось складного завдання на самому початку діяльності. Успішні лідери фізкультурно-спортивної організації «Таргет» отримували шанс очолити якусь групу людей, ризикнути і на власному досвіді пережити злети і падіння. Такий досвід є надзвичайно важливим для розвитку лідерських навичок і підходів до роботи. До того ж людина може відчутти всю складність лідерства і зрозуміти широту можливостей для запровадження змін.

Компанії, які приділяють значну увагу вихованню лідерів у межах свого колективу, завжди намагаються створити для відносно молодих фахівців складні умови роботи. У підприємстві «Таргет» ключовою стає децентралізація повноважень. Цей процес передбачає передачу частину повноважень на нижчі рівні.

Робота за таких умов сама по собі готує людей до здійснення керівних повноважень на нижчій і середній ланках. Але підготовка кандидатів на ключові лідерські посади потребує більше серйозних зусиль з боку вищого керівництва та й довшого періоду часу. Робота починається з того, що керівництво намагається виявити людей з видатним лідерським потенціалом на ранньому етапі їхньої кар'єри і визначити, що потрібно для розвитку їхніх здібностей.

Питання розвитку кар'єри являються достатньо важкими для пересічної людини, а специфічні опитування тим більше. Тому нам стало цікаво дізнатися про рівень освіти аудиторії, яку ми опитали впродовж усіх експериментів. Результати останнього дослідження ми зобразили на рис. 3.10.

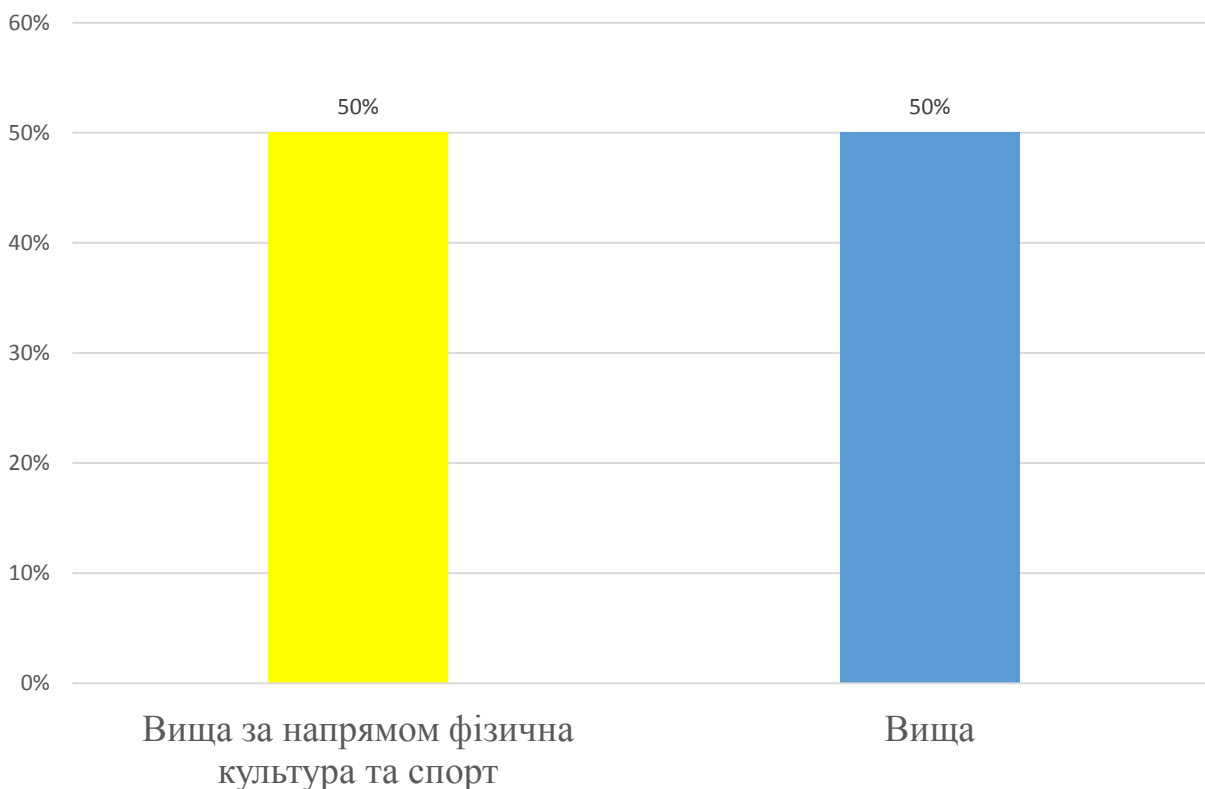


Рис. 3.10. Освіта учасників досліджень щодо різних аспектів формування кар'єри у сфері спорту.

Результати дослідження щодо визначення рівня освіти усіх учасників соціальних опитувань на різні теми нас вразили. 50% володіють вищою освітою за напрямом фізична культура та спорт. І 50% закінчили звичайну вищу освіту.

Найсильніші, об'єднані команди піднімаються на найвищий рівень продуктивності. Команда з негативом, сумнівами та незацікавленістю, швидше за все, не досягне своїх цілей. Надзвичайно важливо проводити ефективні зустрічі з чіткими планами і чіткою метою. Рекомендується також встановити основні правила для команди та заохотити її зосереджуватися на загальній картині. Часто переглядайте свою місію та постійно оновлюйте та вдосконалюйте спосіб роботи вашої команди для досягнення своїх цілей.

Висновки до розділу 3

У цьому розділі ми проаналізували усі найважливіші етапи формування успішної кар'єри менеджерів фізкультурно-спортивної організації «Таргет». Детально дослідили чинники, що сприяють чи навпаки протистоять процвітанню команди спортивної організації. Впродовж кожного дослідження ми зрозуміли важливість кваліфікації керівництва сфери спорту й головне про формування нового ефективного колективу в спортивній організації «Таргет».

РОЗДІЛ 4

ГОЛОВНІ РІШЕННЯ МЕНЕДЖЕРІВ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ «ТАРГЕТ», ЩО МАЮТЬ ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ

4.1. Методи та інструменти удосконалення позитивного впливу на команду спортивної організації «Таргет»

Принцип управління фізкультурно-спортивної організацією «Таргет» передбачає звірку реальних поточних показників виробничого процесу із запланованими та вживання відповідних заходів за наявності відхилень від плану – тобто систему контролю.

Слід завжди пам'ятати, що команда перш за все вчиться прикладами. Теоретичне опрацювання засвоєння нової інформації щодо стилю ведення роботи у фізкультурно-спортивній організації «Таргет» вже давно не являється основною стратегією підвищення кваліфікації менеджерів. Керівництво встановило, що набагато ефективнішим методом є спочатку досягнення бездоганної освіти на вищих щаблях ієрархій компанії, а потім якісна мотивація всіх решту до вдосконалення своїх компетентностей.

У іншому випадку, коли вимоги до персоналу не співпадають із тим, яких правил дотримуються менеджери втрачається попередній рівень злагодженості колективу організації. Командних, як це ще можна назвати, грає дуже важливу роль у фізкультурно-спортивній організації «Таргет». Взагалі, у сфері спорту дружній колектив одна з головних складових стресо-стійкості, конкурентоспроможності та ефективності всієї спортивної компанії. Тому завжди треба намагатися уникати всіх можливих подразників злагодженого персоналу.

Лідери, які показують одну політику опрацювання щоденних завдань, але вказують своїм працівникам дотримуватися суперечливої політики, можуть перешкоджати командному духу. Повільне прийняття рішень та тривалі процеси затвердження в компанії також можуть стримувати командний дух. Командний гравець, який говорить негативно або часто скаржиться, також

може стати на заваді командному духу. Організації, які ставляться до своїх співробітників з невеликою повагою, також намагатимуться створити бадьору атмосферу.

Спорт будує єдність у групі людей, які прагнуть до певної мети. Вони можуть не мати нічого спільного, крім прагнення до створеного спільного бачення успіху, і лише це їх об'єднує. Як і будь-які відносини, спорт вчить працювати в команді. Спортсмен - це вже не окрема одиниця, а частина цілого. Спорт змушує людей мати справу з різними особистостями та темпераментами. Спорт вчить важливим життєвим навичкам. Лідерство є необхідним і важливим у нашій культурі. Спорт навчає людей бути лідерами. Життя - це серія перемог і поразок, також ставити цілі.

Стиль управління та його вплив на розширення можливостей поряд зі швидкими змінами у необхідних навиках, співпраця між менеджерами та персоналом є важливою для успіху, тому новий менеджер в уповноваженій організації, а не просто вирішення проблем, повинен брати участь у роботі команди. Роль директора в традиційних організаціях полягала в інтенсивному контролі над робочою силою, але в сучасних організаціях люди мають право приймати власні рішення та керувати справами.

У своїх дослідженнях ми розглянули вплив управлінської уваги на інновації. Усі стверджували, що уважність керівників визначається як колективний психологічний стан, спільний для членів вищого керівництва, і може позитивно вплинути на дослідження та інтенсивність розвитку інновацій компанії. Необхідність залучення працівників до вирішення питань, пов'язаних з наглядом на робочому місці ніколи не була переоціненою. Мотивація працівників пом'якшує взаємозв'язок між контролюючими особами та співробітниками, вимагаючи більших інвестицій у мотивацію співробітників, якщо вони хочуть залишатися залученими до робочого процесу [14, 41].

Прийняття рішень є найважливішою складовою повсякденного життя кожного керівника. Незалежно від того, чи змінять бюджет департаменту,

делегують завдання або реалізують нову стратегію, щоденний вибір, який роблять менеджери, безпосередньо впливає на успіх фізкультурно-спортивної організації «Таргет». Але цей процес прийняття рішень не завжди простий.

Зараз більшість великих компаній залучають кваліфікованих психологів для розробки так званих моделей компетенцій, що давали б змогу виявляти, навчати і просувати кар'єрними сходами потенційних топ-лідерів. Аналогічні моделі розробляються психологами і для кандидатів на посади нижчого рівня.

Створюючи моделі компетенцій, психологи просили керівників вищої ланки фізкультурно-спортивної організації «Таргет» визначити якості найбільш видатних лідерів їхньої компанії.

В інших випадках використовували об'єктивні критерії (наприклад, прибутковість окремо підрозділу), щоб виокремити кращих представників вищого керівництва компанії від посередніх. З кращими проводилися докладні розмови та тестування, порівнюючи їхні особистісні якості. В результаті були сформовані переліки рис характеру високоефективних лідерів з 7-15 пунктів, до яких, звісно, належали ініціативність і стратегічне бачення.

Проаналізувавши ці дані, ми отримали вражаючі результати. Звісно, інтелект був рушійною силою відмінного виконання професійних обов'язків. Важливими виявились і такі когнітивні здібності, як неупередженість та стратегічне бачення. Проте співвідношення між рівнями технічних навичок, розумових здібностей та емоційного інтелекту як складових високої продуктивності праці показало, що саме емоційний інтелект вдвічі важливіший за інші для досягнення результатів на всіх посадах [35, 56].

Вимоги в сучасному середовищі конкуренції на ринку спортивних послуг до керівництва фізкультурно-спортивних організації тільки ростуть. Та зрозумівши систему ефективної роботи менеджерів, ми сформували певний алгоритм найважливіших дій для здійснення важких кроків в оновленні методів роботи, співпраці й загального просування спортивної компанії «Таргет» для спрощення цього виснажливого процесу. Ми зобразили цю модель поведінки на рис. 4.1.



Рис. 4.1. Невід'ємні етапи кар'єрного росту сучасного менеджера фізкультурно-спортивної організації «Таргет»

Дослідження виявило, що рівень емоційного інтелекту відігравав дуже важливу роль саме на найвищих щаблях керівництва компанії, де відмінності у технічних навичках не мали особливого значення. Інакше кажучи, чим вищу

посаду обіймала людина з високими показниками продуктивності праці, тим більше якостей емоційного інтелекту було виявлено у її характеристиці.

Деякі менеджери можуть ухилятися від інтеграції своєї команди в процесі, щоб уникнути додаткової складності або потенційного зіткнення думок. Проте ідеї, які могли б вийти з цього діалогу, часто є набагато ціннішими та критичнішими для успіху бізнесу. Ось детальніший погляд на деякі переваги залучення вашої команди до прийняття рішень.

1. Ви припиняєте недотримання консенсусу. Менеджери часто погоджуються досягти консенсусу або більшості думок, щоб уникнути конфліктів та сприяти гармонії у групі. Але професіонали сверджують, що це не завжди правильний вибір. Консенсус, ймовірно, призведе до зниження оцінки проблеми та менш креативного рішення. Вам потрібно бути готовим до інженерії у конфлікті, який часто сприймається як незручний, але є важливим для розкриття деяких прихованих припущень та даних, які змушують людей приймати менш обґрунтовані рішення. Необхідно свідомо оцінити важливість, яку несуть аргументи та формулювання проблем. В результаті ваша команда, ймовірно, проведе більш глибоку критичну оцінку, що може призвести до збільшення кількості альтернативних рішень [17, 49].

Менеджери часто занадто швидко приходять до конвергенції, що є одним з найбільш негативних побічних продуктів моделі, орієнтованої на консенсус, і вона підходить лише для найпростіших рішень. Якщо ви навмисно не намагаєтесь подолати консенсус, ви застрягнете на цьому, а потім зберете групу, яка збирається продемонструвати процес прийняття рішень, який, по суті, не кращий за те, що ви придумали б самі. Чим різноманітніші думки та, тим більш інноваційними будуть ваші рішення.

2. Ви збільшуєте залучення співробітників. Залучаючи членів вашої команди до процесу прийняття рішень, ви показуєте, що довіряєте і цінуєте їх думку, що, у свою чергу, формує гуртування до злагодженості співробітників. За даними багатьох досліджень висококваліфіковані співробітники дають значно кращі результати, частіше залишаються у своїй організації та

відчувають менше вигорання. Однак вони не можуть досягти цього рівня, якщо не відчують, що інвестують у свою роботу, не мають можливості розвивати свої сильні сторони та розуміти, як їх роль сприяє загальному успіху компанії. Кожне рішення, яке вам потрібно прийняти, - це момент, коли ви зможете розширити можливості інших у вашій команді, використовуючи їх сили та досвід [3, 43].

3. Ви дозволяєте співпрацю та спілкування. Залучаючи інших до процесу прийняття рішень, ви створюєте можливість для колег обмінюватися ідеями, вчитися один у одного та працювати над досягненням спільної мети. У свою чергу, ви сприяєте співпраці та допомагаєте зруйнувати організаційні блоки. Ви навіть можете виявити дублюючі ініціативи в компанії, що може врятувати ресурси організації та співробітників від дублювання роботи.

4. Ви покриваєте власні слабкі сторони. Усвідомлення себе - це життєво важлива управлінська майстерність, яка, як виявилось, відрізняє високих виконавців на робочому місці. Це основний принцип емоційного інтелекту і описує вашу здатність розуміти свої сильні, слабкі сторони та тенденції управління.

Самосвідомість – перша складова емоційного інтелекту. Самосвідомість означає здатність усвідомлювати власні емоції, сильні та слабкі сторони, потреби та мотиви. Люди з розвиненою самосвідомістю не є занадто самокритичними і одночасно не тішать себе ілюзіями чи нездійсненими бажаннями. Такі люди чесні самі з собою та з оточуючими.

Хоча вам може здатися, що ви знаєте їх, дослідження показують інше. За словами організаційного психолога Таші Еріх, 95 відсотків людей вважають себе самосвідомими, але насправді є лише 10-15 відсотків. Це означає, що якщо ви приймаєте кожне рішення самостійно, вам, ймовірно, не вистачає культурних, інформаційних або технічних даних. Залучення вашої команди до процесу прийняття рішень може допомогти виявити ваші слабкі сторони і дозволити вам розвивати в цьому самосвідомість [24, 46].

Весь обсяг обов'язків сучасного менеджера фізкультурно-спортивної організації набагато простіше й ефективніше виконувати фахівцю з високо розвинутими навичками лідерства, а саме: когнітивні здібності та емоційний інтелект. Останній вагомо впливає на опрацювання усіх існуючих процесів у порядку денному спортивної організації «Таргет». Детальні характеристики таких затребуваних працівників ви можете розглянути на рис.4.2.

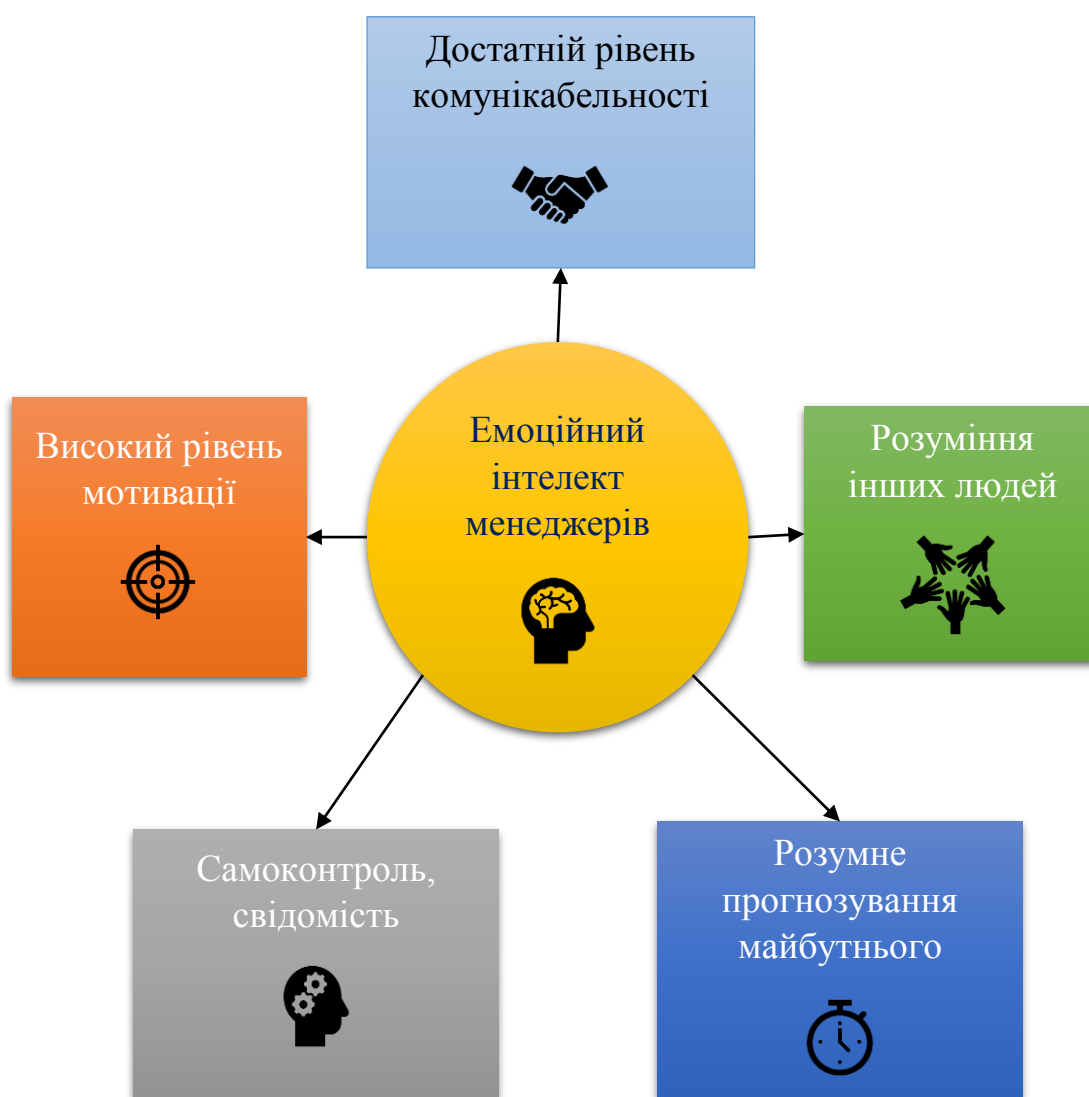


Рис. 4.2. Характеристики ефективного менеджера сучасної фізкультурно-спортивної організації «Таргет».

Якщо ви заздалегідь зібрали команду з різноманітними навичками, рівнями досвіду та досвідом, встановили чіткі цілі та вивчили всі життєздатні рішення, вам слід досягти стадії, коли ви готові не тільки прийняти рішення, але й виконати його. На посаді генерального менеджера якість рішення є лише однією частиною рівняння. Усе це орієнтоване на те, щоб намагатися переконатися, що після прийняття рішення у вас є правильні групи та підтримка для реалізації.

Моделі поведінки менеджерів, як правило, наслідують. Коли менеджери свідомо виконують свої найкращі дії, включаючи своєчасне виконання завдань та роботу над досягненням своїх професійних цілей, співробітники, швидше за все, наслідують їхній приклад.

Хоча менеджери не можуть контролювати багато речей, розвиток та підтримка позитивного настрою є першочерговим чинником успіху команди. Якщо керівник проявляє переважно негативне ставлення, його підлеглі частіше матимуть таке ж саме відношення до фізкультурно-спортивної організації в цілому. На жаль, ставлення керівника часто виявляється у роботі підлеглих. Ці співробітники, як правило, більш цинічно ставляться до своєї роботи, викликаючи необережність, а з часом зменшуються продуктивність праці та зменшуються можливості для просування кар'єри [31, 37].

Деякі люди можуть народитися з лідерськими якостями, але це не означає, що вони вміють користуватися ними. Лідери ростуть від помилок, ризику та невдач. Витрачаючи час, щоб оцінити, які стратегії лідерства спрацювали, а які ні і чому, посередні лідери перетворюються на ефективних.

Висновки до розділу 4

Видатні лідери вирізняються не тільки своїм характером і світоглядом, а й логікою своїх дій: тим як вони оцінюють власні дії та дії інших людей; тим, як вони втримують свою владу і запобігають загрозам розвитку фізкультурно-

спортивної організації «Таргет». Вони вважають, що будь-який аспект діяльності компанії відкритий до обговорень і змін. Їхня логіка дії дозволяє ставити під сумнів ідеї, заважають розвитку, та допомагає долати опір змінам. Вони формують бачення майбутнього компанії і вживають дієвих заходів щодо його реалізації.

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

1. Керівництво успішної фізкультурно-спортивної організації постійно має контролювати та удосконалювати станом своєї спортивної організації. Це проявляється у ефективному регулярному навчанні всіх членів команди включно з тренерами спортсменів, організації заходів, що у майбутньому мають перспективу позитивно вплинути на загальний рейтинг спортивної організації, розробці методів поліпшення вчасного забезпечення поінформування усього персоналу про будь-які навіть найменші зміни у вже звичній системі опрацювання щоденних завдань тощо.

2. Сучасні умови конкуренції безперервно удосконалюються, тому всім фізкультурно-спортивним організаціям необхідно йти в ногу з новими тенденціями сфери спорту. Це означає осучаснювати методи планування спортивної діяльності й виконання щоденних завдань персоналу, впровадження інноваційних технологій, які сприяють швидшому й ефективнішому просуванню фізкультурно-спортивної організації, збільшувати знання усіх членів команди про нові тенденції ринку спортивних послуг.

3. Один із способів збільшити ймовірність успіху - включити до процесу свою команду. Дослідження показують, що різноманітність призводить до кращого прийняття рішень. Залучаючи людей до розмови з різними дисциплінарними та культурними знаннями, ви можете підвищити творчі здібності та отримати свіжий погляд на поставлене завдання чи проблему. Визначте технічні, політичні та культурні основи рішення, яке необхідно прийняти, а потім відповідно сформууйте свою групу. Вам потрібні новачки, які збираються висловити іншу точку зору, а також люди, які мають глибокі знання та глибокий досвід у вирішенні проблеми.

4. Сучасні фізкультурно-спортивні організації на сьогоднішній день можуть поєднувати декілька напрямів надання фізкультурно-спортивних послуг. Це надзвичайно прибутково, якщо є фахівці кожного виду спорту, які

якісно працюють із клієнтами будь-якого рівня. Але це й додає клопоту менеджерам. Для достатнього рівня моніторингу процесів спортивних тренувань необхідно організувати різні відділи, назначати за них відповідальних осіб (які при цьому ще й компетентні у даній сфері спорту), забезпечувати більшу кількість необхідного обладнання, керувати рівнем обізнаності великої кількості персоналу, ретельне планування використання й розподілу фінансів фізкультурно-спортивної організації тощо. Командні види спорту покладаються на різноманітні характеристики та спеціалізовані здібності своїх учасників. Існує невелика двозначність щодо того, хто і яку роль відіграє.

ВИСНОВКИ

Кожна фізкультурно-спортивна організація потребує керівників, які зможуть вжити необхідних заходів для збільшення прибутковості, підвищення ринкової частки або зміни загальних правил у цій сфері. Проте лише деякі керівники розуміють, якими саме якостями вони мусять володіти, щоб стати такими ефективними лідерами.

1. Один із головних методів формування якісного освіченого колективу фізкультурно-спортивної організації є зосередження переважно на фізкультурно-спортивній організації як на системі, а не на окремих особах у команді. Це як опис важливого механізму, який не функціонує окремо розібраний на деталі. Зовнішні характеристики - це те, що ми бачимо і з якими взаємодіємо, але внутрішні - це те, що змушує його працювати. В командах внутрішні характеристики - це люди в колективі, їхні уміння, їхній досвід роботи у сфері спорту і те, як вони взаємодіють один з одним.

2. При створенні ефективної стратегії планування спортивної діяльності дуже важливо вміти поєднувати виконання кількох необхідних завдань в дин період. Такий підхід до вирішення термінових напливі великих обсягів невідкладних операцій посприяє швидшому й ефективнішому виходу з нересурсної ситуації. Часто є чимало справ, якими слід займатись і стежити за ними. Робота часто є непередбачуваною, тому надзвичайно важливими є навички управління часом, швидке мислення та організація. Спортивний менеджер повинен мати здатність працювати в стресових ситуаціях і бути впевненим у здатності добре працювати самостійно.

3. Сучасні компанії змушені пристосовуватися до нових реалій ринку мало не щодня. Коли менеджер стикається з проблемою переважно технічною, але при цьому вона вимагає змін у підході до роботи та моделі поведінки працівників, це означає, що він має справу з проблемою адаптації. Коли працівник низової ланки управління фізкультурно-спортивної організації помічає невідповідність між оголошеною метою розвитку фізкультурно-

спортивної організації і дорученим йому завданням, він знову ж таки стикається з проблемою адаптації, а також ризиком та шансом проявити ініціативу.

4. Методи, якими успішні компанії послуговуються для виявлення лідерів, є на диво простими. Керівництво стежить за досягненнями молодих фахівців і працівників на нижніх щаблях корпоративної ієрархії. Топ-менеджери роблять власні висновки щодо лідерського потенціалу того чи іншого працівника і подальшого його розвитку. Потім керівники обговорюють свої спостереження між собою, щоб дійти більш зваженого, неупередженого висновку щодо кожної з кандидатур.

Усі великі лідери знають, чого хочуть досягти. Вони мають на увазі бачення, і вони не опускаються осторонь і не турбуються за незначних проблем. Менеджери, які використовують погані методи лідерства, часто не мають плану на майбутнє. Вони просто кидають ідеї і сподіваються, що їх дотримуватимуться. Ефективні ж керівники розробляють ідею та створюють дорожню карту, як реалізувати цю ідею. Таким чином вони об'єднують свою робочу силу, чітко пояснюючи, що потрібно робити кожному співробітнику. Під керівництвом прозорливого керівника немає невеликої плутанини і майже немає дезорганізації.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Актуальні питання економіки, обліку, фінансів та управління персоналом, міжнародна науково-практична конференція (2020; Ужгород). Міжнародна науково-практична конференція". Актуальні питання економіки, обліку, фінансів та управління персоналом", 28-29 квітня 2020 року: [зб. тез] / Держ. ВНЗ "Ужгород. нац. ун-т", Екон. ф-т [та ін.]. - Ужгород: Говерла, 2020. - 159 с.
2. Актуальні питання економіки, обліку, фінансів та управління персоналом: тези доп. міжнар. наук.-практ. конф., 17-18 квіт. 2019 / ДВНЗ "Ужгород. нац. ун-т", Екон. ф-т [та ін.]. - Ужгород: Говерла, 2019. - 286 с.
3. Арутюнян А. О. Кар'єра: навч.-метод. посіб. / А. О. Арутюнян, В. В. Коляда, О. О. Землякова; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". - Харків: НТУ "ХПІ", 2015. - 142 с.
4. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. - Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. - 237 с.
5. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко; [Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Школа маркетинг. менедж.]. - К.: Знання, 2011. - 237 с.
6. Березюк А. М. Менеджмент персоналу організацій: навч. посіб. / А. М. Березюк, Е. А. Божко, О. М. Скачков ; Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського "Харк. авіац. ін-т". - Х. : ХАІ, 2011. - 119 с.
7. Біла-Тіунова Л. Р. Службова кар'єра в Україні: монографія / Л. Р. Біла-Тіунова. - О.: Фенікс, 2011. - 538 с.
8. Василів В. Б Інформаційні системи менеджменту персоналу: навч. посіб. / В. Б. Василів; Нац. ун-т вод. госп-ва та природокористування. - Рівне : НУВГП, 2014. - 147 с.

9. Вихрущ В. О. Методологія та методика наукового дослідження: навч. посіб. / В. О. Вихрущ, Ю. М. Козловський, Л. І. Ковальчук; Нац. ун-т "Львів. політехніка". - Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2018. - 327 с.
10. Вихрущ В. О. Методологія та методика наукового дослідження: підручник / В. О. Вихрущ, Ю. М. Козловський; Нац. ун-т "Львів. політехніка". - Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2020. - 335 с.
11. Візіров Б. Й. Кар'єра державного службовця в Україні: теоретичні засади: монографія / Б. Й. Візіров ; Ін-т законодавства ВР України. - К.: Август Трейд, 2010. - 249 с.
12. Гавкалова Н. Л. Управління витратами на персонал - основа ефективності менеджменту персоналу: монографія / Гавкалова Н. Л., Криворучко А. С. - Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. - 230 с.
13. Гавкалова Н. Л. Управління ефективністю менеджменту персоналу: монографія / Гавкалова Н. Л., Власенко Т. А. - Х.: Вид. ХНЕУ, 2011. - 296 с.
14. Дахно І. І. Ділова кар'єра: навч. посіб. / І. І. Дахно. - Київ: Центр учбової літератури, 2011. - 526 с.
15. Доронін А. В. Активність персоналу виробничої організації (поведінкова модель): монографія / Доронін А. В., Дороніна М. С. - Харків: Ексклюзив, 2015. - 267 с.
16. Економічні і соціально-трудоі аспекти управління персоналом: теорія та практика: монографія / [Т. В. Березяню та ін.; за заг. ред. Драган О. І.]; Нац. ун-т харч. технологій. - Київ : Кафедра, 2017. - 271 с.
17. Жигайло Н. І. Психологія бізнесу та управління: навч. посіб. / Н. І. Жигайло, М. О. Кохан, Н. М. Данилевич; за ред. проф. Н. І. Жигайло; Львів. нац. ун-т ім. Івана Франка. - Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2019. - 306 с.
18. Загородня Н. П. Управління персоналом: теорія і практика: навч. посіб. / Н. П. Загородня, Д. Г. Кучеренко; НДІ соц.-екон. розвитку. - Київ : Центр учбової літератури, 2021. - 269 с.

19. Залюбінська Л. М. Управління персоналом: підруч. для студентів ВНЗ / Л. М. Залюбінська, М. Л. Скорик; Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова, Ін-т математики, економіки та механіки. - Одеса : ОНУ, 2016. Ч. 1. - 2016. - 250 с.
20. Залюбінська Л. М. Управління персоналом: підруч. для студентів ВНЗ / Л. М. Залюбінська, М. Л. Скорик ; Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова, Ін-т математики, економіки та механіки. - Одеса : ОНУ, 2016. Ч. 2. - 2017. - 558 с.
21. Іноземна мова і кар'єра: матеріали Всеунів. студент. конф., Черкаси, 13-14 квіт. 2011 р. / [редкол.: І. М. Куліш, О. Л. Орендарчук, Г. П. Лаговська] ; Черкас. нац. ун-т ім. Богдана Хмельницького, Навч.-наук. ін-т інозем. мов, Каф. інозем. мов. - Черкаси : ЧНУ ім. Богдана Хмельницького, 2011. Вип. 1. - 2011. - 107 с.
22. Іноземна мова і кар'єра: матеріали конф., Черкаси, 17 квіт. 2012 р. / Черкас. нац. ун-т ім. Богдана Хмельницького, Навч.-наук. ін-т інозем. мов, Каф. інозем. мов; [редкол.: І. М. Куліш, О. Л. Орендарчук, Г. П. Лаговська]. - Черкаси : Вид. від. ЧНУ ім. Богдана Хмельницького, 2012. - 163 с.
23. Калініченко Л. Л. Інноваційні методи управління персоналом: монографія / Л. Л. Калініченко, А. С. Устіловська. - Харків : Панов А. М. [вид.], 2020. - 268 с.
24. Карамушка Л. М. Психологія відданості персоналу організації (на матеріалі діяльності банківських структур): монографія / Л. М. Карамушка, І. А. Андрєєва ; Нац. акад. пед. наук України, Ін-т психології ім. Г. С. Костюка, Лаб. організац. психології, Горлів. держ. пед. ін-т інозем. мов, Каф. психології, Укр. асоц. організац. психологів та психологів праці. - К.; Л. : Галицький друкар, 2012. - 212 с.
25. Климчук А. О. Управління підприємством в системі оцінки, мотивації та стимулювання персоналу: [монографія] / Климчук А. О. - Хмельницький: ХНУ, 2018. - 283 с.
26. Корець М. С. Методологія наукового дослідження: [навч. посіб.] / Микола Корець; Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова. - Київ: Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2018. - 145 с.

27. Кузнєцов Е. А. Методологія дослідження професійної системи менеджменту. Майстер-клас: матеріали магістер. семінару / Е. А. Кузнєцов ; Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова, Екон. -прав. ф-т, Каф. менеджменту та інновацій. - Одеса: Фенікс, 2018. - 109 с.

28. Лукашевич, М. П. Кар'єра: менеджмент та самоменеджмент: підручник / М. П. Лукашевич, О. М. Лукашевич. - 2-е вид., доп., перероб. - Ужгород : ТОВ "Рік-У", 2020. - 352 с.

29. Менеджмент організації. Теорія і практика: навч. посіб. XXI ст. / [Г. Є. Мошек та ін.; за ред. Г. Є. Мошека]; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Н.-д. центр суд. експертизи з питань інтелект. власності. - Київ: Ліра-К, 2019. - 807 с.

30. Менеджмент персоналу. Практикум: навч. посіб. / [О. І. Сердюк та ін. ; за ред. О. І. Сердюк] ; Полтав. держ. аграр. акад. - Полтава: РВВ ПДАА, 2013. - 286 с.

31. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / [Живко З. Б. та ін.]. - Львів : Ліга-Прес, 2013. - 379 с.

32. Менеджмент персоналу: навч. посіб. для самост. вивч. дисциплін студ. вищ. навч. закл. ден. та заоч. форм навчання всіх екон. спец. / [Л. М. Алексеєнко та ін.]; за заг. ред. д-ра екон. наук, поф. В. Я. Брича ; Терноп. нац. екон. ун-т. - Т. : ТНЕУ, 2012. - 519 с.

33. Менеджмент персоналу: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / [Н. В. Ізюмцева та ін.]; Нац. банк України, Ун-т банк. справи. - К. : УБС НБУ, 2011. - 381 с.

34. Менеджмент персоналу: практикум / [В. М. Петюх та ін.] ; за наук. ред. канд. екон. наук, доц. О. О. Герасименко; Держ. вищ. навч. закл. "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". - Київ: КНЕУ, 2014. - 380 с.

35. Методика формування репрезентативної вибірки в організації наукового психологічного дослідження: навч. посіб. / І. В. Гордієнко-Митрофанова [та ін.]; Харків. нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди, Каф. психології. - Харків: Лисенко І. Б., 2020. - 157 с.

36. Методологія сучасного дослідження, міжнародна науково-практична конференція (2015 ; Дубай). Міжнародна науково-практична конференція "Методологія сучасного дослідження" (21-22 березня, 2015): матеріали конф. - Київ: Знання України, 2015. - 147 с.

37. Михайлова Л. І. Управління персоналом: навч. посіб. / Л. І. Михайлова, А. М. Михайлов. - Суми: Литовченко Є. Б., 2020. - 284 с.

38. Мороз В. М. Кадровий менеджмент: загальна частина: текст лекцій у 2 ч. / В. М. Мороз; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". - Харків: НТУ "ХПІ", 2016. Т. 2: Теорія кадрового менеджменту: еволюція та розвиток змісту. - 2016. - 139 с.

39. Мороз В. М. Кадровий менеджмент: загальна частина: текст лекцій у 2 ч. / В. М. Мороз; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". - Харків : НТУ "ХПІ", 2016. Ч. 1: Кадрова система організації: зміст та особливості формування. - 2016. - 121 с.

40. Морушко О. О. Кадровий менеджмент: навч. посіб. / О. О. Морушко; Нац. ун-т "Львів. політехніка". - Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2014. - 173с.

41. Москаленко Н. О. Ділова кар'єра: конспект лекцій / Н. О. Москаленко; Харківський національний економічний ун-т. - Х. : ХНЕУ, 2015. - 152 с.

42. Мошек Г. Є. Менеджмент організації. Теорія та практика: навч. посіб. XXI ст. / [Г. Є. Мошек, В. Л. Федоренко, А. С. Соломко; за заг. ред. Мошека Г. Є.]; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Н.-д. центр судової експертизи з питань інтелектуал. власності. - Київ: Ліра-К, 2020. - 419с.

43. Муромець Н. Є. Управління персоналом в системі менеджменту організації: монографія / Муромець Н. Є., Мирошниченко Ю. В., Савченко І. Г.; [ред. Н. Є. Муромець]; Київ. нац. торг.-екон. ун-т, Харків. торг.-екон. ін-т КНТЕУ. - Харків: Панов А. М., 2019. - 192 с.

44. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Ю. І. Палеха. - К.: Ліра-К, 2010. - 336 с.

45. Побудова кар'єри: посіб. / Н. А. Побірченко, Т. М. Носова, А. М. Гончар, Н. Ф. Горбачик; АПН України, Ін-т пед. освіти і освіти дорослих, Ін-т інновац. технологій і змісту освіти. - К.: Науковий світ, 2009. - 145 с.
46. Побудова кар'єри: навч.-метод. посіб. для пед. працівників / [О. В. Мельник та ін.; за ред. О. В. Мельника] ; Нац. акад. пед. наук України, Ін-проблем виховання. - Кіровоград: Імекс, 2014. - 171 с.
47. Поліщук, І. І. Управління персоналом: [навч.-метод. посіб. (для здобувачів вищ. освіти екон. та упр. спец.)] / І. І. Поліщук, В. В. Швед. - 2-е вид., перероб. та допов. - Вінниця: Твори, 2019. - 283 с.
48. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія. - Кропивницький : Лисенко В. Ф., 2021. - 440 с.
49. Пушкар З. М. Кадровий менеджмент: навч. посіб. / Пушкар З. М., Пушкар Б. Т.; Терноп. нац. екон. ун-т. - Тернопіль: Осадча Ю. В. [вид.], 2017. - 209 с.
50. Синдром "професійного вигорання" та професійна кар'єра працівників освітніх організацій: гендерні аспекти: навч. посіб. для студентів ВНЗ та слухачів ін-тів післядиплом. освіти / [С. Д. Максименко та ін.] ; за наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки, Т. В. Зайчикової; Акад. пед. наук України, Ін-т психології ім. Г. С. Костюка, Лаб. орг. психології, Укр. асоц. орг. психологів та психологів праці. - 2-ге вид., перероб. та допов. - Київ : Міленіум, 2016. - 365 с.
51. Стародубцев А. А. Службова кар'єра: монографія / А. А. Стародубцев; Харк. нац. ун-т внутр. справ. - Х. : Золота миля, 2012. - 350 с.
52. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія / І. Р. Бузько [та ін.] ; Східноукраїнський національний ун-т ім. Володимира Даля. - Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. - 304 с.
53. Стрілець В. Ю. Забезпечення розвитку малих підприємств: теорія, методологія, практика: монографія / В. Ю. Стрілець ; ВНЗ Укоопспілки

"Полтав. ун-т економіки і торгівлі" (ПУЕТ), Каф. упр. персоналом і економіки праці. - Полтава: ПУЕТ, 2019. - 457 с.

54. Тверезовська Н. Т. Методологія педагогічного дослідження: навч. посіб. для студентів ВНЗ / Н. Т. Тверезовська, В. К. Сидоренко; Кабінет Міністрів України, Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. - Київ : Центр учбової літератури, 2013. - 439 с.

55. Управління діловою кар'єрою в організації.
<https://www.wunu.edu.ua/pdf/001.pdf>

56. Управління персоналом сучасної організації: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. А. Гавриш [та ін.]; [відп. ред. Т. В. Лазоренко] ; Нац. техн. ун-т України "Київ. політехн. ін-т". - К.: НТУУ "КПІ", 2011. - 333 с.

57. Управління персоналом: навч. посіб. / [К. Ф. Ковальчук та ін.] ; Нац. металург. акад. України. - Дніпро: Акцент ПП, 2019. - 302 с.

58. Управління ресурсами. Кадровий менеджмент: навч.-метод. посіб. / О. М. Кібік [та ін.]. - Одеса: Фенікс, 2018. - 125 с.

59. Хміль Ф. І. Успішна кар'єра в менеджменті: прагматичний підхід [Текст] / Ф. І. Хміль. - Л.: Растр-7, 2010. - 152 с.

60. Цимбалюк С. О. Бренд роботодавця: методологія дослідження та практика формування: монографія / С. О. Цимбалюк ; Держ. ВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". - Київ: КНЕУ, 2018. - 227 с.

61. Чуйко О. М. Гендер і кар'єра: навч. посіб. / Оксана Чуйко, Надія Куравська ; [літ. ред. І. О. Бабій] ; ДВНЗ "Прикарпат. нац. ун-т ім. Василя Стефаника". - Івано-Франківськ : Супрун В. П. [вид.], 2019. - 363 с.

62. Шапран Ю. П. Методологія наукового дослідження із охорони праці: навч.-метод. посіб. / Ю. П. Шапран, О. М. Новак; Держ. ВНЗ "Переяслав-Хмельниц. держ. пед. ун-т ім. Григорія Сковороди". - Переяслав-Хмельницький: Домбровська Я. М. [вид.], 2019. - 279 с.

63. Шейко В. М. Культурологічні та мистецтвознавчі дослідження: теорія і методологія: навч. посіб. / В. М. Шейко, Н. М. Кушнарєнко; Харків. держ. акад. культури. - Харків: ХДАК, 2020. - 336 с.

64. Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика: монографія / Л. М. Шимановська-Діанич; Вищ. навч. закл. Укоопспілки "Полтав. ун-т економіки і торгівлі" (ПУЕТ). - Полтава: ПУЕТ, 2012. - 462 с.

65. Щербакова К. Методологія та організація наукового дослідження: навч. посіб. / К. Щербакова, Н. Щербакова ; Маріуп. держ. ун-т. - Мелітополь: Вид. будинок Мелітоп. міськ. друк., 2017. - 193 с.

ДОДАТКИ

АНКЕТА

спеціаліста у сфері фізичної культури і спорту

Наслідком різкого кардинального змінювання вимог до організацій сфери фізичної культури та спорту невідпинно зростає потреба у керівниках, здатних протистояти рушійним для персоналу випробувань і провести його злагодженим до успіху. З метою визначення дороги кар'єри сучасних менеджерів та роль і місце підвищення їхньої кваліфікації у процесі вдосконалення всієї спортивної організації, просимо відповісти на наступні запитання (підкреслити вірну на Вашу думку відповідь).

1. Що на вашу думку свідчить про високу якість знань керівника фізкультурно-спортивної організації?

- 1.1. Досвід роботи у різних фізкультурно-спортивних організаціях
- 1.2. Аналіз навичок менеджера суто в роботі
- 1.3. Дипломи про закінчення навчальних закладів
- 1.4. Позитивні відгуки попередніх клієнтів
- 1.5. Рекомендації попереднього роботодавця

2. Дипломований менеджер фізкультурно-спортивної організації повинен володіти:

- 2.1. Сертифікати, що свідчать про присутність на освітніх заходах
- 2.2. Спортивними навичками та розумінням принципів їх продажу
- 2.3. Уміннями вести вдалі переговори з конкурентами
- 2.4. Усіма важливими знаннями про процеси, що відбуваються у фізкультурно-спортивній організації
- 2.5. Великим попереднім досвідом роботи у сфері спорту

3. Оберіть обов'язкові вимоги до кваліфікованого керівника фізкультурно-спортивної організації

- 3.1. Знання політології сучасного середовища
- 3.2. Володіння базовими знаннями про спорт
- 3.3. Розуміння використання фінансів компанії
- 3.4. Увага до результатів організації
- 3.5. Постійне вдосконалення комунікації персоналу

4. На яких процесах відображається рівень кваліфікації керівника фізкультурно-спортивної організації?

- 4.1. Комунікація менеджер-працівник
- 4.2. Планування спортивної діяльності
- 4.3. Організація оперативних дій
- 4.4. Якість тренувань спортсменів
- 4.5. Розпорядження часом
- 4.6. Гнучкість до перешкод

5. На вашу думку, від яких дій керівництва підвищується ефективність персоналу?

- 5.1. Відношення до команди, як до сутності
- 5.2. Знаходження індивідуальних підходів

- 5.3. Контроль співпраці у команді
- 5.4. Аналіз слабких і сильних сторін

6. Виберіть вирішальні для успіху фізкультурно-спортивної організації «Таргет» етапи формування якісного колективу

- 6.1. Набір нового персоналу
- 6.2. Ознайомлення із пропонованими компетентностями
- 6.3. Аналіз процесу застосування навичок
- 6.4. Моніторинг рівня злагодженості команди
- 6.5. Формування чітких вимог до персоналу

7. Головні критерії визначення якості колективу фізкультурно-спортивної організації «Таргет» це:

- 7.1. Аналіз вже отриманого досвіду
- 7.2. Ознайомлення з усіма некомпетентностями
- 7.3. Швидкість адаптації з новими співробітниками
- 7.4. Постійно стабільний рівень ефективності команди
- 7.5. Усі вище перелічені критерії

8. Виберіть з поданих нижче варіантів головні складові ефективної моделі співпраці співробітників спортивної організації «Таргет»

- 8.1. Спільні цілі та пріоритети
- 8.2. Строге підбирання членів команди
- 8.3. Гнучкість у спілкуванні
- 8.4. Підтримка дружнього середовища
- 8.5. Швидке усунення конфліктів
- 8.6. Спрощення і прискорення роботи

9. Як ви вважаєте, чи є доцільним постійне підвищення кваліфікації керівництва фізкультурно-спортивної організації?

- 9.1. Так, доцільно
- 9.2. Доцільно, але для особливих компаній
- 9.3. Не доцільно

10. Ваша освіта?

- 10.1. Вища за напрямом фізична культура та спорт.
- 10.2. Вища.

Додаток В

Зведена відомість результатів анкетування

№ п/п	Варіант відповідей	Кількість відповідей	%
1. Що на вашу думку свідчить про високу якість знань керівника фізкультурно-спортивної організації?			
1	Досвід роботи у різних фізкультурно-спортивних організаціях	7	36
2	Аналіз навичок менеджера суто в роботі	6	30
3	Дипломи про закінчення навчальних закладів	5	20
4	Позитивні відгуки попередніх клієнтів	1	7
5	Рекомендації попереднього роботодавця	1	7
2. Дипломований менеджер фізкультурно-спортивної організації повинен володіти:			
1	Сертифікати, що свідчать про присутність на освітніх заходах	5	25
2	Спортивними навичками та розумінням принципів їх продажу	5	25
3	Уміннями вести вдалі переговори з конкурентами	3	15
4	Усіма важливими знаннями про процеси, що відбуваються у фізкультурно-спортивній організації	4	20
5	Великим попереднім досвідом роботи у сфері спорту	3	15
3. Оберіть обов'язкові вимоги до кваліфікованого керівника фізкультурно-спортивної організації			
1	Знання політології сучасного середовища	4	24
2	Володіння базовими знаннями про спорт	3	10
3	Розуміння використання фінансів компанії	2	6
4	Увага до результатів організації	4	24
5	Постійне вдосконалення комунікації персоналу	7	36
4. На яких процесах відображається рівень кваліфікації керівника фізкультурно-спортивної організації?			
1	Комунікація менеджер-працівник	4	22
2	Планування спортивної діяльності	5	30
3	Організація оперативних дій	5	30
4	Якість тренувань спортсменів	1	2
5	Розпорядження часом	2	6
6	Гнучкість до перешкод	3	10
5. На вашу думку, від яких дій керівництва підвищується ефективність персоналу?			
1	Відношення до команди, як до сутності	5	25
2	Знаходження індивідуальних підходів	6	33
3	Контроль співпраці у команді	5	25
4	Аналіз слабких і сильних сторін	4	17

6. Виберіть вирішальні для успіху фізкультурно-спортивної організації «Таргет» етапи формування якісного колективу			
1	Набір нового персоналу	2	9
2	Ознайомлення із пропонованими компетентностями	3	10
3	Аналіз процесу застосування навичок	8	45
4	Моніторинг рівня злагодженості команди	3	10
5	Формування чітких вимог до персоналу	4	26
7. Головні критерії визначення якості колективу фізкультурно-спортивної організації «Таргет» це:			
1	Аналіз вже отриманого досвіду	3	18
2	Ознайомлення з усіма некомпетентностями	2	6
3	Швидкість адаптації з новими співробітниками	2	6
4	Постійно стабільний рівень ефективності команди	5	30
5	Усі вище перелічені критерії	8	40
8. Виберіть з поданих нижче варіантів головні складові ефективної моделі співпраці співробітників спортивної організації «Таргет»			
1	Спільні цілі та пріоритети	5	30
2	Строге підбирання членів команди	2	6
3	Гнучкість у спілкуванні	3	15
4	Підтримка дружнього середовища	3	15
5	Швидке усунення конфліктів	4	19
6	Спрощення і прискорення роботи	3	15
9. Як ви вважаєте, чи є доцільним постійне підвищення кваліфікації керівництва фізкультурно-спортивної організації?			
1	Так, доцільно	9	45
2	Доцільно, але для особливих компаній	7	40
3	Не доцільно	4	15
10. Ваша освіта?			
1	Вища за напрямом фізична культура та спорт	10	50
2	Вища	10	50