

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: «УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ  
ФІЗКУЛЬТУРНО – СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК СИСТЕМА  
УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ»

здобувача вищої освіти  
другого (магістерського) рівня  
Андрущенко Є. О.

Науковий керівник: Попрозман О. І.  
Кандидат економічних наук, доцент

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

Рекомендовано до захисту на засіданні  
кафедри (протокол № 3 від 10.11. 2022 р.)

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

---

(підпис)

Київ – 2022

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ФІЗКУЛЬТУРНО – СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ</b> .....	5
1.1. Суть мотивації, її мета, завдання та основні теорії .....	5
1.2. Види, функції та принципи стимулювання персоналу .....	20
1.3. Підвищення ефективності використання персоналу фізкультурно-спортивної організації .....	25
<b>Висновки до розділу 1</b> .....	29
<b>РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ</b> .....	31
2.1. Методи дослідження .....	31
2.2. Організація дослідження .....	35
<b>РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ З УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ФІЗКУЛЬТУРНО – СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ФІТНЕС КЛУБУ «KING (ПОЛТАВА)»</b> .....	38
3.1. Аналіз системи мотивації праці співробітників фітнес клубу «King (Полтава)» .....	38
3.2. Обґрунтування впровадження нової системи управління мотивацією у фітнес клубі «King (Полтава)» .....	43
3.3. Основні ризики впровадження інновацій у системі управління кадрами фітнес клубу «King (Полтава)» .....	50
<b>Висновки по розділу 3</b> .....	57
<b>РОЗДІЛ 4. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ФІТНЕС КЛУБУ «KING (ПОЛТАВА)»</b> .....	58
4.1. Пропозиції щодо впровадження системи управління мотивацією у фітнес клубі «King (Полтава)» .....	58
<b>Висновки по розділу 4</b> .....	65
<b>ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ</b> .....	66
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	69
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	71
<b>ДОДАТКИ</b>	

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Одним із ключових чинників виробництва будь-якого виду товарів і послуг є персонал. У сучасних умовах саме трудові ресурси розглядають як найбільш коштовний капітал, яким володіє організація. Поняття мотивації тісно пов'язано з проблемою управління персоналом. Мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу. В умовах економічної кризи – це питання стає особливо актуальним. Адже економічна криза загрожує компанії не тільки фінансовими проблемами й ослабленням позицій на ринку, але й втратою кваліфікованих фахівців, без яких неможливо вдало вести бізнес.

Основна мета процесу мотивації – це одержання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє підвищити загальну результативність і прибутковість діяльності спортивної організації.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** В цілому дана кваліфікаційна робота побудована на змістовному вивченні теоретико - методичної бази наукових планів кафедри менеджменту і економіки спорту з наряду теоретико - методологічних та прикладних аспектів застосування інноваційних технологій у спортивному менеджменті та формування системи мотивації персоналу фізкультурно - спортивної організації і шляхів її покращення, що і підтверджує актуальність дослідження.

**Метою кваліфікаційної роботи** є дослідження процесу мотивації, розробка пропозицій щодо удосконалення мотивації праці, пошук шляхів її удосконалення та обґрунтування доцільності їх впровадження.

Для досягнення поставленої мети визначено та виконано наступні **завдання:**

- теоретичне дослідження сутності та змісту мотивації праці;
- дослідження методів стимулювання персоналу фітнес клубу «King (Полтава)»;

- провести аналіз механізму мотивації праці персоналу фітнес клубу «King (Полтава)»;

- напрацювання рекомендацій щодо покращення процесу мотивації персоналу досліджуваної фізкультурно – спортивної організації.

**Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи** виступає система менеджменту персоналу досліджуваної фізкультурно – спортивної організації.

**Предметом дослідження** є механізм мотивації фізкультурно – спортивної організації фітнес клубу «King (Полтава)».

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

**1. Аналіз.**

**2. Експеримент.**

**3. Абстракція.**

**4. Аналіз літератури, документів та інших джерел інформації про фізкультурно-спортивну організацію.**

**5. Узагальнення.**

**Наукова новизна роботи** полягає у тому, що у процесі дослідження розглянуто сутність та значення удосконалення мотивації персоналу у фізкультурно-спортивній організації, виявленні напрямки удосконалення цього процесу у контексті оптимізації матеріального та нематеріального стимулювання працівників, розглянутий метод якісної оцінки праці.

**Практична значущість матеріалів кваліфікаційної роботи** полягає у тому, що отримані результати можуть бути використані у процесі підготовки і підвищення кваліфікації фахівців у сфері менеджменту спорту за тематикою удосконалення роботи мотивації персоналу.

Методичною основою кваліфікаційної роботи є наукові положення вітчизняних і зарубіжних вчених економістів, присвячених проблематиці удосконалення методів управління кадрами та мотивації персоналу у діяльності організацій різних форм власності.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ФІЗКУЛЬТУРНО – СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

#### 1.1. Суть мотивації, її мета, завдання та основні теорії

У найзагальнішому вигляді мотивація людини до діяльності розуміється як сукупність рушійних сил, спонукаючи людину до здійснення певних дій. Ці сили знаходяться зовні і усередині людини, і примушують її усвідомлено або ж не усвідомлено здійснювати деякі вчинки. При цьому зв'язок між окремими силами і діями людини опосередкований дуже складною системою взаємодій, в результаті чого різні люди можуть абсолютно по різному реагувати на однакові дії з боку однакових сил. Зважаючи на сказане, розглянемо більш деталізоване визначення мотивації.

Мотивація – це процес спонукання кожного співробітника і всіх членів його колективу до активної діяльності для задоволення своїх потреб і для досягнення цілей організації. [27, 44]

Слово «мотивація» французького походження (*le motif*), що означає спонукальну причину, імпульс, привід до вчинку або дії людини. Метою мотивації є формування комплексу умов, що спонукають людину до здійснення дій, спрямованих на досягнення мети з максимальним ефектом.

Мотивація є потужним важелем в управлінні таким ресурсом як люди. Вміле його застосування дозволяє підвищити не тільки ефективність праці, а й ефективність діяльності всієї організації.

До основних завдань мотивації відноситься:

- формування в кожного співробітника розуміння сутності і значення мотивації в процесі праці;
- навчання персоналу і керівного складу психологічним основам спілкування всередині фірми;
- формування в кожного керівника демократичних підходів до управління персоналом із використанням сучасних методів мотивації [19, 26].

При аналізі мотивації необхідно зосередитися на чинниках, які спонукають дії і підсилюють їх. Це потреби, мотиви і стимули. Розглянемо дані поняття.

Головною передумовою мотивації є людські потреби, бо саме мотивація праці ґрунтується на задоволенні потреб працівника через трудову діяльність. Що ж таке потреба?

Потреби це – відчуття фізичного, соціального дискомфорту, нестачі чогось, це необхідність у чомусь, що потрібне для створення і підтримки нормальних умов життя і розвитку людини [1, 12].

Потреби у свідомості людини перетворюються на інтерес або мотив. Сила мотиву визначається ступенем актуальності тієї чи іншої потреби для працівника. Чим суттєвіша потреба в тому чи іншому благо, чим сильніше прагне його одержати, тим активніше діє працівник.

Шапіро С. А. визначає поняття мотив як внутрішнє усвідомлене спонукання до досягнення конкретної цілі, яке індивід розуміє як особистісну необхідність.

Мотиви піддаються усвідомленню, і людина може впливати на них, підсилюючи чи приглушуючи їх дію. Мотив перебуває «всередині» людини, має «персональний» характер, залежить від безлічі зовнішніх і внутрішніх стосовно людини чинників. Мотив не тільки спонукає людину до дії, а й визначає, що саме і як треба зробити. Розрізняють чотири групи мотивів трудової поведінки, які ми розглянемо нижче.

Велике значення в задоволенні потреб мають стимули. На думку Егоршина А. П., під поняттям стимул розуміється зовнішнє спонукання до дії, яке впливає на поведінку людини.

Процес використання різних стимулів для мотивування людей називається процесом стимулювання. Стимулювання є елементом трудової ситуації, який впливає на поведінку людини в сфері праці. Стимулювання застосовують з метою спонукання працівника до ефективної трудової діяльності [2, 45].

Отже, в процесі управління персоналом мотивація розглядається як процес активізації мотивів працівників (внутрішня мотивація) і створення стимулів (зовнішня мотивація) для їхнього спонукання до ефективної праці.

Мотиви праці різноманітні. Вони різняться по потребах, які людина прагне задовольнити за допомогою трудової діяльності. Зокрема, за думкою Егоршина А.П., відокремлюють чотири основні групи мотивів трудової поведінки і діяльності: матеріальні, духовні, виробничо-побутові та соціальні.

Матеріальні мотиви – відображають економічну зацікавленість працівників в участі у роботі, визначають умови та розміри частки працівника у створеному продукті, за рахунок якої можна придбати певну сукупність матеріальних благ, необхідних для задоволення загальних його потреб та забезпечення матеріального благополуччя сім'ї (матеріальна винагорода, поліпшення умов життя, придбання необхідних товарно-матеріальних цінностей) [3, 41].

Група духовних мотивів пов'язана з внутрішнім задоволенням людини власною трудовою діяльністю. Працівник певною мірою зацікавлений знайти у праці можливість найповніше розкрити свої здібності та вміння та спонукати власний професійно-кваліфікаційний ріст. Духовна група мотивів пов'язана з намаганням працівника підвищити свій професійний рівень (прояв власних можливостей та вміння, підвищення професійної майстерності).

Виробничо-побутові мотиви відображають зацікавленість людей працювати у дружньому, згуртованому колективі з високим рівнем організації праці, зручним режимом праці та відпочинку, за сприятливих санітарно-гігієнічних умов тощо.

Соціальні – участь у престижній діяльності та вирішенні завдань економічного і соціального розвитку. На наш погляд, для того щоб мотивація праці була максимально ефективною необхідно комбінувати різноманітні по своїх підходах і змісту існуючі теорії мотивації.

У сучасному суспільстві мотивація ґрунтується на знаннях і механізмах психології. Першими на психологічні характеристики діяльності людини

почали орієнтуватися змістовні теорії мотивації, що виникли незабаром після теорій «батого й пряника» і їй подібних. Відтоді теорії мотивації прагнуть до як можна більшого ступеня обліку різних потреб і мотивів діяльності людей, постійно намагаючись виявити нові й переважаючі спонукання, мотиви й потреби [14, 63].

Глибоке і всебічне знання мотивів праці є ключовою запорукою професійної придатності та успішної діяльності сучасною менеджера. З розвитком продуктивних сил суспільства набули значного поширення розробки теорії мотивації, в основі яких були різні підходи, що дало можливість умовно їх розділити на дві великі групи: змістовні та процесуальні.

Перший підхід ґрунтується на дослідженні змістовної сторони теорії мотивації. Такі теорії базуються на вивченні потреб людини, що і є основними мотивами їхнього проведення і діяльності. До прихильників такого підходу можна віднести американських психологів Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга, Девида Макклелланда, Клейтона Альдерфера.

Другий підхід до мотивації базується на процесуальних теоріях. Тут мова йде про розподіл зусиль працівників і виборі визначеного виду поведження для досягнення конкретних цілей. До таких теорій відносяться теорія чекань, або модель мотивації по Віктору Вруму, та теорія справедливості Портера-Лоулера, теорія справедливості Дж. Адамса, теорія постановки цілей Е. Лока.

Змістовні теорії мотивації базуються на ієрархії потреб людини, які являються рушійною силою трудової діяльності людей в процесі суспільного виробництва [4, 16].

Із змістовних теорій мотивацій найбільш відомими є:

- теорія потреб Маслоу;
- теорія існування, зв'язку та росту Альдерфера;
- теорія набутих потреб Макклелланда;
- теорія двох факторів Герцберга.

Абрахам Маслоу – один із великих вчених у галузі мотивації та психології. Його теорія психології управління включає такі ідеї і ґрунтується на



таких передумовах: люди постійно мають якісь потреби; люди виділяють певний набір сильно виражених потреб, які можна об'єднати в окремі групи; групи потреб знаходяться в ієрархічному розміщенні відповідно один до одного; потреби, якщо вони не задовольняються, змушують людину діяти, задоволені потреби не мотивують людей; якщо одна потреба задовольняється, то її місце замінює інша; потреби, що розташовані в основі піраміди, вимагають першочергового задоволення; потреби більш високого рівня починають активно впливати на людину після задоволення потреб нижчого рівня [11, 42].

Відповідно до теорії Маслоу існує п'ять груп потреб: 1. Фізіологічні потреби. 2. Потреби в безпеці та впевненості в майбутньому. 3. Соціальні потреби. 4. Потреби визнання і поваги. 5. Потреби в самовираженні.

Сукупність цих груп потреб складають піраміду, яку називають – Піраміда потреб Маслоу (рис. 1.1).

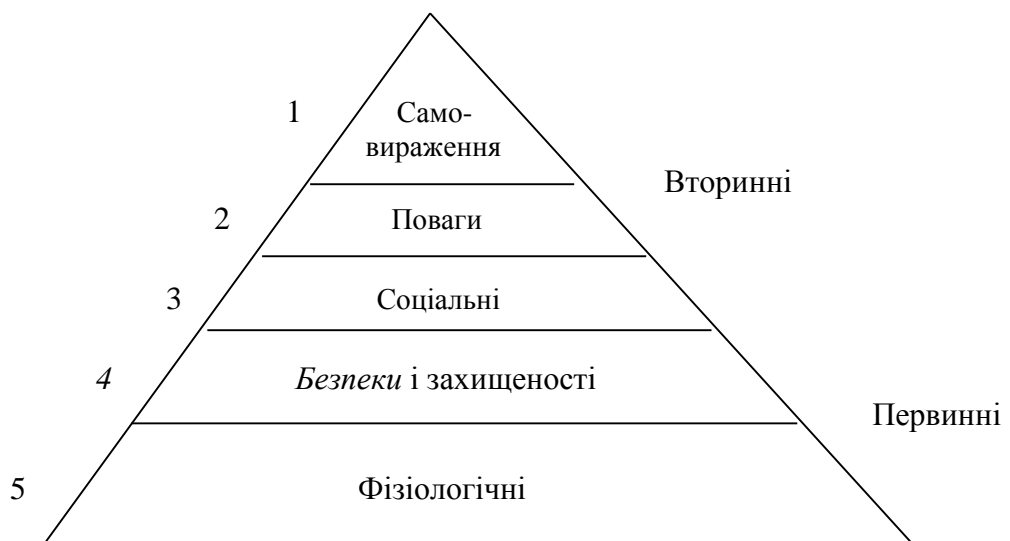


Рис. 1.1. Класифікація потреб за теорією Маслоу [10, 43]

Фізіологічні потреби. До цієї групи відносять потреби в їжі, одязі, житлі та інше - це ті, які людина повинна задовольнити, щоб вижити. Люди, котрі працюють в основному із-за необхідності вижити, мало цікавляться змістом роботи, вони концентрують свою увагу на оплаті, умовах праці, можливості уникати втомленості. Для управління такими людьми потрібно, щоб мінімум

заробітної плати забезпечував виживання і робочі умови не погіршували їх існування.

Потреби в безпеці. Потреби цієї групи пов'язані із бажанням людей перебувати у стабільному і безпечному стані, мати добрі житлові умови, бути захищеними від страху, болю, хвороби. Для управління такими людьми потрібно створити надійну систему соціального страхування, застосовувати справедливі правила регулювання їх діяльності, оплачувати працю вище за прожитковий рівень [5, 9].

Соціальні потреби. Людина хоче бути членом певної групи людей, брати участь у громадських заходах. Ставлення до таких працівників з боку керівників має носити форму дружнього партнерства, таким людям потрібно створити умови для спілкування на роботі. Добрі результати забезпечує бригадна форма організації праці, групові заходи за межами роботи, нагадування працівникам про те, що їх цінують колеги по роботі.

Потреби визнання й поваги. Ця група потреб відображає бажання людей бути компетентними, сильними, здібними, впевненими в собі, а також бачити, що оточуючі визнають їх і поважають за це. Управління такими людьми вимагає використання різних форм морального заохочення, вираження, визнання їх заслуг. Для цього корисним може бути присвоєння титулів і звань, висвітлення в ЗМІ, вручення різного роду почесних нагород.

Потреби у самовираженні. Ця група об'єднує потреби, що виражаються в бажанні людини нового використання своїх знань, здібностей, умінь для самовираження в бізнесі, менеджменті, політиці, науці. Ці потреби мають, як правило, індивідуальний характер. При управлінні такими людьми необхідно давати їм оригінальні завдання, які дозволяють максимально реалізувати свої знання, давати більшу свободу у виборі засобів вирішення завдань [23, 62].

Розглянувши вище описану ієрархію потреб Маслоу, хочемо зауважити, не зважаючи на те, що дана теорія є основою змістових теорій мотивації, її концепція також має ряд негативних моментів. Зокрема Маслоу не врахував індивідуальних відмінностей людей, адже потреби у кожного проявляються

по-різному – в залежності від багатьох ситуаційних факторів (зміст, умови праці, становище в колективі, вік).

Згідно з ієрархією Маслоу потреби вищих рівнів не мотивують людину, поки не задоволені потреби нижчих рівнів. Але дослідження показали, що відносна важливість потреб індивіда надзвичайно динамічна в часі. Дуже часто навіть по мірі незначного задоволення однієї потреби відбувається актуалізація іншої. Немає також переконливих підстав вважати, що задоволення потреб на одному рівні зменшуватиме її значення, збільшуючи вагу наступної вищої потреби [22, 61].

Отже, ми погоджуємося з гіпотезою вченого, що вище перелічені потреби є основою, що спонукає (мотивує) людину до дій, але теорія має недостатню обґрунтованість щодо послідовності домінування окремих потреб.

Теорія ієрархії потреб Маслоу не знайшла односторонньої підтримки, тому були запропоновані деякі модифікації до неї. Найвідоміше вдосконалення запропонував Клейтон Альдерфер.

Теорія існування, зв'язку та росту Альдерфера. Клейтон Альдерфер вважає, що потреби людини можуть бути об'єднані в окремі групи.

На відміну від Маслоу, він виділяє тільки три таких групи: потреби існування; потреби зв'язку; потреби росту.

На думку Мельничука Д. П., потреби існування, за Альдерфером, складаються із двох груп: фізіологічні та безпеки [6, 47].

Потреби зв'язку відображають соціальну природу людини, її бажання бути членом сім'ї, мати друзів, колег, ворогів, керівників, підлеглих. До цієї потреби можна повністю віднести потреби визнання, поваги та безпеки.

Потреби росту аналогічні потребам самовираження, які пов'язані і бажанням розвитку і самовдосконалення. Ці три групи потреб, також як і в теорії Маслоу розміщені ієрархічно. Проте між цими теоріями є одна принципова відмінність. За Маслоу, рух від потреби до потреби проводить тільки знизу вгору, тобто коли задоволені потреби нижчого рівня, людина переходить до наступної, більш високої потреби. Альдерфер вважає, що рух

ідей в обидві сторони: наверх, якщо не задоволені потреби нижчого рівня, і вниз, якщо не задоволена потреба більш високого рівня. На його думку, у випадку незадоволення потреб верхнього рівня посилюється міра дії потреб нижчого рівня, що переключає увагу людини на рівень. Якщо людина не може задовольнити потребу службового росту, у неї знову «включається» потреба у зв'язку [20, 46].

Згідно з теорією Альдерфера, ієрархія потреб відображає рух від більш конкретних потреб до менш конкретних. Він вважає, що кожний раз коли потреби не задовольняються на верхньому рівні, здійснюється переключення на більш конкретну потребу на нижчому рівні, що і визначає протилежний хід зверху вниз.

В цілому теорія Альдерфера в більшій мірі враховує різноманітність індивідуальних характеристик працівників. Адже, відмінності в освіті, вихованні, культурних коренях – все це може здійснювати вплив на пріоритетність тієї чи іншої групи потреб. Дослідження довели концепцію Альдерфера, але скоріш за все, її можна розглядати, як удосконалення ідей Маслоу, ніж як самостійну теорію.

Ще один теоретик в галузі мотивації Девід Макклелланд вважав теорію потреб не зовсім недосконалою, тому запропонував власну теорію, де наголошує на потребах вищих рівнів. Дану теорію ми розглянемо нижче.

Теорія мотивації Макклелланда. За словами Самоукіна Н. В. розвитком економічних відношень і вдосконалюванням керування значна роль у теорії мотивації приділяється потребам більш високих рівнів. Представником цієї теорії є Девід Макклелланд. Відповідно до його твердження структура потреб вищого рівня зводиться до трьох чинників: прагненню до успіху, прагненню до влади, потреба в належності [57, 60]. Потреба влади визначається як бажання, послідовне намагання впливати на інших людей, контролювати їх, визначати їх поведінку.

Потреба досягнення (успіху) задовольняється в процесі виконання, доведення роботи до якомога успішного завершення. Це бажання робити щось

краще чи ефективніше, вирішувати певні проблеми. Люди з розвиненою потребою успіху обирають ситуації, де є можливість виявити чи краще зарекомендувати себе і прагнуть відповідного заохочення за досягнуті позитивні результати.

Потреба в належності реалізовується під час соціальної взаємодії та спілкуванні. Такі люди зацікавлені в наявності кола співрозмовників, потребують уваги, підтримують дружні стосунки в колективі і діють як неформальні лідери [7, 48].

Люди з розвиненою потребою успіху обирають ситуації, де є можливість проявити чи краще зарекомендувати себе. Люди з високими потребами у владі отримують задоволення в ситуаціях, коли несуть відповідальність за дії та поведінку інших людей. Вони віддають перевагу посадам, для яких типові ситуації конкуренції або орієнтації на статус. Вони сконцентровані на зростанні свого впливу, підвищенні власного престижу шляхом підвищення ефективності своєї діяльності.

Люди з високими потребами в приналежності потребують дружніх стосунків, віддають перевагу ситуаціям кооперації, а не конкуренції, і потребують взаємовідносин з високим ступенем взаємного порозуміння. Маніпулюючи цією потребою менеджери створюють почуття сильного командного духу колективу.

Отже, Макклелланд у своїй теорії наголошує на потребах вищих рівнів, бо на його думку потреби нижчих рівнів відіграють менше значення. Ми не цілком погоджуємося з його теорією, бо не кожна людина прагне до влади або успіху. Задоволення цих потреб є актуальним тільки для невеликої кількості індивідумів [8, 59].

Теорія двох факторів Герцберга. У 1960 р. Фредерік Герцберг і його співробітники провели своє власне дослідження людських потреб. Вони попросили робітників описати конкретні аспекти їхньої діяльності, що задовольняють або не задовольняють їх. За результатами відповідей Герцберг

побудував двофакторну теорію, у якій виділив дві категорії (таблиця 1.1) [13, 49]:

- чинники, які спонукають людину до високопродуктивної праці і викликають задоволення від роботи. Такі фактори отримали назву «дійсних (істинних) мотиваторів»;
- чинники, що викликають незадоволення в процесі роботи і здійснюють демотивуючий вплив. Такі фактори називаються «гігієнічними».

*Таблиця 1.1*

Гігієнічні та мотиваційні чинники [32, 40]

Гігієнічні чинники	Мотиватори
Політика фірми та адміністрації	Успіх
Умови праці	Кар`єра (просування по службі)
Заробітна плата	Безпосередня робота
Контроль і ставлення зі сторони керівництва	Визнання та схвалення результатів роботи
Мікроклімат в колективі (стосунки з керівництвом, співробітниками)	Ступінь делегування повноважень і відповідальності (якомога вища)
Суспільне становище, безпека	Можливість творчого та професійного зростання

Коли гігієнічні чинники слабкі – робота незадовільна, але хороші гігієнічні фактори лише зменшать дискомфорт і не спричиняють підвищення задоволення працею.

Мотиватори безпосередньо впливають на задоволення роботою. З їх відсутністю працівник ставить до роботи нейтрально, але якщо мотиватори підвищені – особа заохочується до праці, яка приносить задоволення, тобто мотивує.

Теорія Герцберга – це природне продовження теорії Маслоу: мотиватори сконцентровані на верхньому рівні ієрархії потреб Маслоу, тоді як гігієнічним фактори являють собою потреби нижніх рівнів.

Двофакторна модель Ф. Герцберга зробила суттєвий внесок у розуміння мотивації та її факторів, але в цій теорії не враховано чимало обставин,

необхідних для пояснень її механізму, і в першу чергу - аспектів поведінки різних людей під впливом одних і тих же факторів та параметрів навколишнього середовища [15, 39].

Процесійні теорії мотивації. Завадський І. С. вважає, що процесійні мотиваційні теорії ґрунтуються на поведінці людини і враховують її сприйняття та набутий досвід. Мотивація розглядається з точки зору того, що змушує людину спрямовувати зусилля на досягнення бажаних результатів.

Існують такі основні процесійні теорії мотивації:

- теорія очікувань В. Врума;
- теорія справедливості Дж. Адамса;
- теорія Портера-Лоулера.

Теорія очікувань В. Врума. Теорія Віктора Врума ґрунтується на тому, що наявність потреби не є єдиною необхідною умовою мотивації людини для досягнення визначеної мети. Крім того Егоршин А.П. стверджує, що людина має бути впевнена у тому, що обраний нею тип поведінки дійсно призведе до задоволення її потреб [17, 58].

Більшість людей, наприклад, очікують, що закінчення ними вищих навчальних закладів дасть можливість одержати кращу роботу. В. Врум назвав це теорією очікувань, не відкидаючи активну роль потреби в мотиваційному процесі.

Очікування – уявлення людей про те, яким чином їхні дії призведуть до певних результатів. Очікування визначається, виходячи з аналізу ситуації, здатності оцінити її і свої можливості, інтуїції, знання, досвіду, і впливає на активність людини, її прагнення до поставленої мети. Активна потреба, за теорією Врума, не єдина необхідна умова мотивації людини для досягнення своєї мети.

На думку Крамаренко В.І., теорія ґрунтується на трьох критично важливих взаємозалежностях:

- співвідношення «затрати праці (зусилля) – результат» (З – Р);
- співвідношення «результат – винагорода» (Р – В);

- валентність (сподівання на достатню цінність винагороди, задоволення винагородою).

Очікування в системі відношень затрати праці (зусилля) результати (З – Р) - це співвідношення між витраченими зусиллями й одержаними результатами. [18, 50]

Якщо люди відчувають, що прямого зв'язку між витраченими ними зусиллями і досягнутими результатами немає, то, відповідно до теорії очікувань, мотивація буде слабшати, зменшуватись. Цей взаємозв'язок може бути відсутнім унаслідок недостатньої підготовки або навчання працівника чи внаслідок ненадання працівнику можливості працювати.

Очікування в системі відношень результати – винагорода (Р - В) є очікуванням певної визначеної винагороди чи заохочення за досягнутий рівень результатів.

У цьому випадку, як і у попередньому, якщо людина не буде відчувати взаємозв'язку між досягнутими результатами і бажаною винагородою, мотивація праці буде також слабшати. У теорії очікувань важливе місце займає третій чинник мотивації – валентність, або цінність заохочення чи винагороди. Валентність – це передбачуваний ступінь відносного задоволення або незадоволення, який виникає внаслідок одержання певної визначеної винагороди, як в свою чергу стверджує в своїх роботах Стадник В.В. [33, 38].

Якщо значення будь-якого з цих трьох чинників буде незначним, то мотивація буде недостатньою і результати праці низькими. Для ефективної мотивації менеджеру необхідно встановити тісне співвідношення результатів і винагороди.

Отже, розглянувши теорію очікування, можна зробити висновок, що крім усвідомлених людиною потреб, нею керує, сподівання на справедливу винагороду. Застосування даної теорії є доцільним, але як одним з компонентів всієї системи мотивації, що може бути впроваджено на підприємстві.

Теорія справедливості пропонує інше пояснення того, як люди розподіляють та спрямовують свої зусилля для досягнення поставленої мети.



Теорія справедливості Дж. Адамса. Теорія справедливості свідчить, що люди суб'єктивно визначають відношення отриманої винагороди до витрачених зусиль і потім зіставляють його, як з попередніми періодами, так і з винагородою інших людей, які виконують аналогічну роботу. [21, 51].

Якщо людина відчуває справедливе ставлення до себе, як і до інших, і належну оцінку своєї праці, вона буде задоволена і виявлятиме активність. І навпаки, якщо порівняння показує дисбаланс і несправедливість, тобто людина вважає, що колега отримав за таку саму працю більшу винагороду, то у неї з'являється психологічна напруга. У результаті, необхідно мотивувати цього працівника, зняти напругу і для відновлення справедливості виправити дисбаланс.

Таким чином, на нашу думку, ті працівники, які вважають, що їм недоплачують у порівнянні з іншими, можуть почати працювати менш інтенсивно або прагнути підвищити винагороду. Ті самі працівники, які вважають, що їм переплачують, будуть прагнути підтримувати інтенсивність праці на тому самому рівні і навіть підвищувати його.

За теорією Адамса, зі слів Холод Б.І., кожна людина завжди подумки оцінює співвідношення: «індивідуальні доходи – індивідуальні витрати» і «доходи інших людей – витрати інших людей». До витрат включаються не лише зусилля людини для виконання конкретної роботи, але й її вік, кваліфікація, стаж роботи на підприємстві, в організації, соціальний статус та інші чинники. Слід пам'ятати, що оцінка витрат і результатів досить суб'єктивна. Якщо внаслідок усіх оцінок і співставлень людина робить висновок, що порушень немає, то мотивувальні чинники діють нормально і надалі. Якщо порушення відслідковуються — відбувається демотивація особистості, внаслідок чого ефективність праці падає і людина знижує свою ділову активність, вимагає підвищення заробітної платні та поліпшення умов праці, використовує протизаконні методи збільшення доходу, або ж, навіть, звільняється. Якщо ж людині переплачують - вона не плануватиме змінювати свою поведінку [24, 56].

Люди можуть відновити баланс, змінивши рівень витрачених зусиль або змінити рівень отриманої винагороди. Для цілей управління висновки теорії справедливості полягає у тому, що доти, доки люди не вважатимуть, що вони одержують справедливую винагороду, вони будуть намагатися знизити інтенсивність праці.

Отже, вирішення цієї проблеми управлінець може здійснювати такими шляхами: створенням чіткої, зрозумілої і простої системи оплати праці (посадові оклади або тарифна ставка + винагорода + премія); збереженням розміру сумарного заробітку кожного працівника у таємниці; можливістю відкрито обговорювати суперечливі питання, пов'язані з винагородою, створення сприятливого морально-психологічного клімату.

Теорія Портера – Лоулера. Лайман Портер і Едвард Лоулер розробили комплексну процесійну теорію мотивації, яка поєднує в собі елементи теорії очікувань і теорії справедливості. В їх моделі фігурують 5 змінних: витрачені зусилля, сприйняття отриманих результатів, винагорода, ступінь задоволення, оцінка ролі робітника.

Згідно з моделлю досягнуті результати залежать від витрачених працівником зусиль, його здібностей, характерних особливостей та від усвідомлення ним своєї ролі. Рівень витрачених зусиль визначається цінністю винагороди і мірою впевненості в тому, що цей рівень зусиль справді приведе до конкретного рівня винагороди, тобто людина задовольняє свої потреби за допомогою винагороди за досягнуті результати. [28, 53].

Для того, щоб краще зрозуміти, як Портер і Лоулер пояснюють механізм мотивації, послідовно розберемо їхню модель, яку в своїй роботі представив Єгоршин А. П. (рис. 1.2).

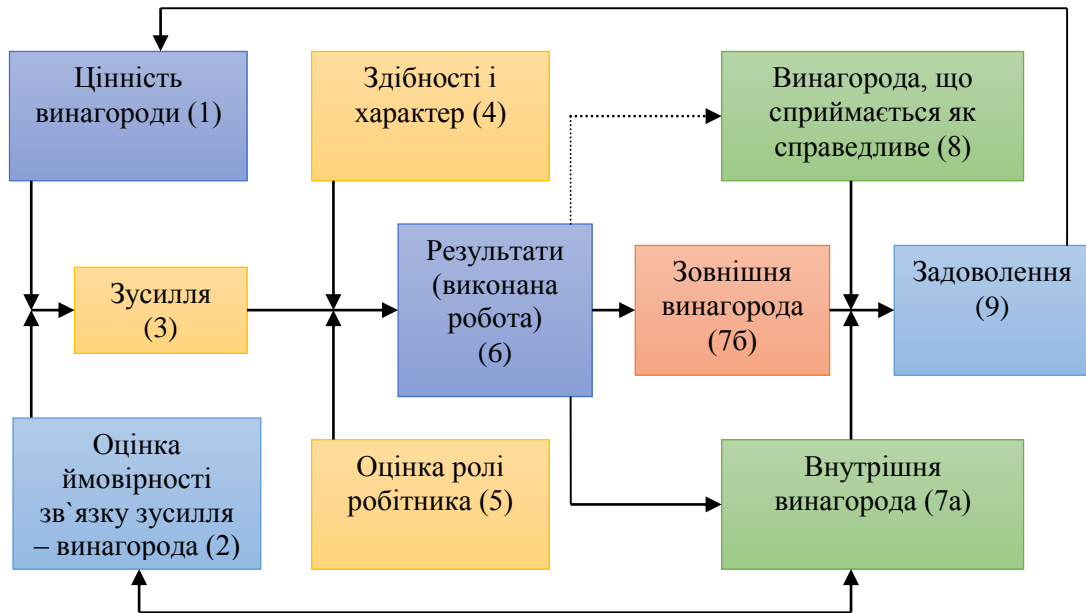


Рис. 1.2. Модель Портера-Лоулера [36, 52]

Відповідно до моделі Портера-Лоулера: рівень зусиль, що витрачаються (3) залежить від цінності винагороди (1) і від впевненості в наявності зв'язку між витратами зусиль і винагородою (2); на результати, досягнуті робітником (6), впливають три фактори: витрачені зусилля (3), здібності і характерні особливості людини (4), а також від усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці (5); досягнення необхідного рівня результативності (6) може призвести до внутрішньої винагороди (7а), тобто відчуття задоволеності роботою, компетентності, самоповаги, і зовнішньої винагороди (7б) – похвала керівника, премія, просування за службою тощо; пунктирна лінія між результатами і винагородженням, що сприймається як справедливе (8) виходить з теорії справедливості і показує, що люди мають власну оцінку ступеня справедливості винагороди; задоволення (9) є результатом зовнішнього і внутрішнього винагородження з урахуванням їх справедливості; задоволення є критерієм того, наскільки цінною є винагорода насправді (1). Ця оцінка буде впливати на сприйняття людиною майбутніх ситуацій.

Отже, хочемо зауважити наскільки важливо об'єднати такі поняття, як зусилля, здібності, результати, винагорода, задоволення та сприйняття в

рамках єдиної взаємопов'язаної теорії мотивації. Дана теорія найдостовірніше висвітлює процес мотивації працівників і враховує при цьому індивідуальні особливості кожної людини.

Дослідження підтвердили точку зору Портера і Лоурера про те, що висока результативність є основною причиною повного задоволення працівника, а не її наслідком. Вона зробила основний внесок у розуміння мотивації [25, 54].

Отже, мотивування являє собою процес спонукання людини до праці під впливом мотивів і стимулів. Ми розглянули групи мотивів якими керується працівник. Розглянемо тепер поняття стимулювання праці та його види, адже стимулювання є невід'ємною складовою мотиваційного механізму.

## **1.2. Види, функції та принципи стимулювання персоналу**

Стимулювання праці – це насамперед зовнішнє спонукання, елемент трудової ситуації, що впливає на поведінку людини в сфері праці, матеріальна оболонка мотивації персоналу. Одночасно стимулювання несе в собі й нематеріальне навантаження, що дозволяє працівникові реалізувати себе як особистість і працівника одночасно, вважає Шапиро С. А. [29, 55].

Як бачимо, стимулювання характеризується як вплив на працівника ззовні, з метою спонукання його до ефективної діяльності. Але ми хочемо зазначити, що в стимулюванні закладений певний дуалізм, що полягає в тому, що, з одного боку, з позицій керівника стимул є інструментом досягнення мети (підвищення продуктивності праці працівників, якості виконуваної ними роботи та ін.), з іншого боку, з позицій працівника, стимул є можливістю одержання додаткових благ (позитивний стимул) або можливістю їхньої втрати (негативний стимул). У зв'язку із цим можна виділити позитивне стимулювання (можливість володіння чим-небудь,

досягнення чогось) і негативне стимулювання (можливість втрати якогось предмету, що задовольняє потребу).

Стимулювання має вагомий вплив в системі мотивації працівників, його значення розкривається через функції, які воно здійснює. Як стверджує Шапиро С.А., стимулювання виконує ряд функцій: економічну, соціальну й моральну функції. Економічна функція виражається у тому, що стимулювання праці сприяє підвищенню ефективності виробництва, і як результат збільшується продуктивність праці і поліпшується якість продукції.

Моральна функція визначається тим, що стимули до праці формують активну життєву позицію, високоморальний суспільний клімат у суспільстві. При цьому важливо забезпечити правильну й обґрунтовану систему стимулів, з урахуванням традиції й історичного досвіду [30, 37].

Соціальна функція забезпечується формуванням соціальної структури суспільства через різний рівень доходів, що у значній мірі залежить від впливу стимулів на різних людей. Для того щоб забезпечити виконання вищевикладених функцій, необхідно застосовувати систему стимулів.

Стимули можуть бути матеріальними і моральними. (рис. 1.3).

До першої групи відносяться грошові (заробітна плата, премії та інше) і не грошові (путівки, безкоштовне лікування, транспортні витрати, мотиваційні подарунки та ін.).

Гроші є досить сильним мотиватором тільки в тому випадку, якщо працівник вважає оплату своєї праці справедливою й бачить зв'язок між результатами своєї роботи й оплатою праці.

Вплив системи матеріального стимулювання, що діє в організації, на мотивацію й робочу поведінку персоналу в значній мірі опосередковане тим, наскільки справедливо вона сприймається працівниками, наскільки безпосередньо, на їхню думку, оплата праці пов'язана з робочими результатами. Заохочення також повинні сприйматися іншими членами робочої групи, як справедливі, щоб вони не відчували себе недооціненими й не почали б працювати гірше [31, 34].



Рис. 1.3. Види стимулювання [14, 53]

Інший вид стимулювання – це соціальні вигоди такі, як безкоштовні медичні огляди, безкоштовні путівки, можливості для оздоровлення. Такий вид мотивації вимагає порівняно невисоких витрат протягом року на одного працівника, проте підвищує статус компанії в очах персоналу, оскільки він бачить турботу про себе з боку керівництва. Крім того такий вид додаткової мотивації, як медичний огляд дозволяє економити на лікарняних.

Людині подобається відчувати повагу до себе і свою значимість. Саме тому мотиваційні подарунки (годинники, ручки, оргтехніка тощо), які продемонструють працівникові оцінку його досягнень з боку керівництва, мають велике значення.

До другої групи стимулів можна віднести: соціальні (престижність праці, можливість професійного й службового росту), моральні (повага з боку навколишніх, нагороди) і творчі (можливість самовдосконалення й самореалізації) [17, 57].

Значним видом стимулювання є проведення спільних корпоративних святкувань, під час яких відбувається зближення трудового колективу. На таких святкуваннях обов'язкова присутність керівництва. Адже у неформальній ситуації простіше спілкуватися. Працівники тоді відчують, що керівник і вони належать до єдиної команди.

Одним із найважливіших видів стимулювання належить налагодження діалогу між керівництвом і персоналом. Тобто кабінет керівника компанії повинен бути завжди відкритим для ідей працівників. Ефективність праці персоналу зростає, коли працівники поважають керівника, як вмілого управлінця, а не відчують перед ним страх.

Отже, можна сказати, що стимулювання праці – досить складна процедура. На думку авторів Травина В.В. та Дятлова В.А. існують певні вимоги до організації стимулювання праці. Це комплексність, диференційованість, гнучкість й оперативність.

Комплексність має на увазі єдність моральних і матеріальних, колективних й індивідуальних стимулів, значення яких залежить від системи підходів до управління персоналом, досвіду й традицій підприємства.

Диференційованість означає індивідуальний підхід до стимулювання різних шарів і груп працівників. Відомо, що підходи до забезпечених і малозабезпечених працівників повинні істотно відрізнятися. Різними повинні бути й підходи до кваліфікованих і молодих працівників. Гнучкість й оперативність проявляються в постійному перегляді стимулів залежно від змін, що відбуваються в суспільстві й колективі [19, 58].

З метою дотримання вимог до стимулювання праці і максимізації дії стимулів необхідно дотримуватися ряду принципів. На думку Шапіро С.А. до

них відносяться: доступність, відчутність, поступовість, мінімізація розриву між результатом і винагородою, сполучення.

1. Доступність. Кожен стимул повинен бути доступний для всіх працівників. Умови стимулювання повинні бути зрозумілими й демократичними.

2. Відчутність. Існує якийсь поріг дієвості стимулу, що істотно розрізняється в різних колективах. Це необхідно враховувати при визначенні нижнього порога стимулу.

3. Поступовість. Матеріальні стимули піддаються постійній корекції у бік підвищення, що необхідно враховувати, однак різко завищена винагорода, не підтверджена згодом, негативно позначиться на мотивації працівника, у зв'язку з формуванням очікування підвищеної винагороди й виникненням нового нижнього порога стимулу, що влаштовував би працівника.

4. Мінімізація розриву між результатом праці і його оплатою. Наприклад, перехід на щотижневу оплату праці. Дотримання цього принципу дозволяє знизити рівень винагороди, тому що діє принцип «Краще менше, але швидше». Частота винагороди, його чіткий зв'язок з результатом праці – це сильний мотиваційний чинник [10, 45].

5. Сполучення моральних і матеріальних стимулів. І ті, і інші чинники однаково сильні по своєму впливу. Все залежить від місця, часу й суб'єкта впливу цих факторів. Тому необхідно розумно сполучати ці види стимулів з врахуванням їхньої цілеспрямованої дії на кожного працівника.

6. Сполучення позитивних і негативних стимулів. В економічно розвинених країнах переважає перехід від негативних стимулів (страх перед втратою роботи, голодом, штрафи) до позитивних стимулів (преміювання, виплата винагород). Це залежить від традицій сформованих у суспільстві або колективі, поглядів, а також стилю й методів керівництва [8, 27].



### 1.3. Підвищення ефективності використання персоналу фізкультурно-спортивної організації

Резерви підвищення ефективності використання персоналу формуються у результаті дії багатьох взаємопов'язаних чинників, що являють собою систему матеріально-технічних, організаційних, соціально-економічних та інших умов, які визначають рівень використання персоналу прямо чи опосередковано. Тож для дослідження шляхів формування працевзберігаючих можливостей резервів і розробки механізмів їх використання слід мати класифікацію резервів (рис. 1.4.).



Рис. 1.4. Класифікація резервів підвищення ефективності використання персоналу спортивної організації [12, 51]

Коли врахувати усі особливості спортивної організації, виявлення та використання резервів, то їх можна згрупувати за такими ознаками: за місцем утворення: регіон, організація, структурний підрозділ; за часом виникнення та використання: оперативні, поточні, перспективні (стратегічні); за часом дії: постійні, короткочасні; за можливістю виявлення: поверхневі (явні), глибинні (приховані); за формою впливу на ефективність роботи: прямі, побічні; за мірою впливу на процес функціонування: інтенсивні, екстенсивні; за внесеними капіталовкладеннями: інвестиційні чи капіталоемкі, безінвестиційні чи некапіталоемкі; за проявом у процесі роботи: реальні, потенційні [24, 50].

Резерви, як правило, обмежені фазою роботи. Але значна їх частина утворюється поза виробничим процесом. Без обліку територіальних чинників їх формування неможливо максимально використати поверхневі резерви. Тож резерви групуються за місцем їх утворення на регіональні спортивної організації та їх структурних підрозділів.

Оскільки повне використання резервів пов'язане з чинником часу, особливе значення має розподіл їх на групи за часом утворення та використання - на оперативні, поточні, перспективні (стратегічні).

Оперативні резерви - це потенційні можливості вдосконалення процесу залучення до процесу трудових ресурсів, дозволяючи перебороти відхили у ході їх використання від норми та нормативів і безперервно проводити у стан, відповідний оптимальному. У часи оперативних резервів, обмежених проміжком технологічних операцій, змін, доби, декад, їх реалізація не потребує будь-яких капіталовкладень.

Поточні резерви - це резерви, що протягом звітної періоду виникають під впливом можливостей удосконалення організації праці, ефективнішого використання наявного обладнання, вдосконалення технології. Вони використовуються протягом місяця, кварталу, року та не потребують значних капіталовкладень [7, 35].

Перспективні резерви для свого використання потребують значних проміжків часу і матеріальних витрат. Вони пов'язані із запровадженням нових досягнень науки і техніки, передового досвіду, реконструкцією спортивної організації. Поточні та перспективні резерви органічно взаємозв'язані, оскільки в міру реалізації довгострокових проектів перспективні резерви переходять до категорії поточних [15, 60].

Поширений у практиці господарювання поділ резервів за можливістю виявлення на поверхневі та глибинні. До поверхневих або наявних відносять невикористані в даний період можливості у відповідних ланках. Використання поверхневих резервів не потребує тривалих проміжків часу і значних фінансових витрат.

З метою вибору варіантів капіталовкладень резерви поділяються на інвестиційні та безінвестиційні. Інвестиційні резерви потребують суттєвих капіталовкладень і пов'язані із запровадженням таких дій, що призведуть до піднесення продуктивності роботи працівників через удосконалення технології, устаткування, умов праці.

Безінвестиційні резерви закладені у виведення зайвого устаткування, ущільнення робочого часу тощо. За проявом у процесі діяльності резерви поділяються на реальні та потенційні. Резерви, які можливо використати в даний час за наявних ресурсів, являють собою реальні можливості підвищення ефективності використання робочої сили. Потенційні резерви - це наявні можливості, які використовуються у звітному періоді.

Резерви, які підвищують ефективність використання трудових ресурсів, формуються під впливом умов і чинників. Їх комплексний аналіз слугує методологічною та інформаційною основою для розробки заходів, спрямованих на ефективне використання ресурсів праці. Як умови, так і чинники підвищення ефективності використання трудових ресурсів відображають суттєві причинно-наслідкові зв'язки, що визначають даний процес [25, 48]. Чинник є тією рушійною силою, яка впливає на ефективність використання трудових ресурсів за різних матеріально-технічних, суспільно-

економічних і природних умов. Умови забезпечують дію чинників, які підвищують ефективність використання трудових ресурсів. Чинники діють стільки часу, скільки зберігаються умови, що їх породжують. Головні з цих умов матеріально-технічні, соціально-економічні, природні. У стислому вигляді їх зміст проілюстровано на рисунку 1.5.



Рис. 1. 5. Умови формування резервів ефективності використання персоналу спортивної організації [21, 44]

Глибинні резерви - різноманітні. Переважно вони полягають у проектах нової техніки, новітньої технології, науково-технічних відкриттях. Залежно від форм впливу на ефективність роботи спортивної організації резерви

поділяються на прямі та побічні. Прямі резерви безпосередньо впливають на ефективність роботи, а побічні - виконують ту саму функцію опосередковано.

Окрім того, за мірою впливу на процес функціонування резерви доцільно поділяти на інтенсивні й екстенсивні. Інтенсивні можливості пов'язані з підвищенням продуктивності, сукупності підвищення професійних, фізичних та духовних здібностей людини тощо. Екстенсивні резерви являють собою можливості підвищення ефективності сукупної тривалості роботи працівників. Використання екстенсивних резервів пов'язане з розширенням кількісного складу персоналу, встановлення додаткового устаткування. Чітко розподілити екстенсивні та інтенсивні резерви важко. Але слід пам'ятати, що інтенсивні резерви мають якісний характер, а екстенсивні – кількісний [5, 55].

Матеріально-технічні умови характеризують ступінь розвитку продуктивних сил і пов'язані з нагромадженням трудового потенціалу, його якісним складом, рівнем розвитку науки і техніки, а також соціально-економічними особливостями трудових ресурсів. Науково-технічний прогрес зумовлює зростання технічної оснащеності, яка відображає ступінь озброєності працівників і є одним із найважливіших показників розвитку продуктивних сил суспільства. Важливою умовою, що впливає на ефективність використання трудових ресурсів, є рівень їх загальної освіти, обсяг накопиченого досвіду, дисципліна праці та ставлення до неї, економічна активність і мобільність робочої сили. Ця умова характеризує якість трудових ресурсів.

### **Висновки до розділу 3.**

Соціально-економічні умови використання персоналу цілковито залежать від існуючої економічної системи. В її умовах і визначається ефективність використання усіх видів ресурсів, зокрема і ресурсів наявного персоналу. Економічні умови впливають на формування, розподіл (перерозподіл) і

використання персоналу, визначають особливості зайнятості працездатного населення та ефективність його праці. Історичні умови, традиції, звички населення визначають розміщення, мобільність, зайнятість. Демографічні умови визначають ступінь забезпечення регіонів кадрами з усіма наслідками, що випливають із цього.

## РОЗДІЛ 2

### МЕТОДИ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

#### 2.1. Методи дослідження

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

**1. Аналіз** - це розподіл предмета або явища на складові елементи з метою встановлення їхніх взаємозв'язків та визначення, таким чином, їх внутрішньої сутності. З цих позицій економічний аналіз зазвичай розглядають як науковий спосіб пізнання сутності економічних явищ через визначення їх структури, змісту та взаємозв'язків. Як відомо, в економіці розподіляють три рівні аналізу: макроекономічний (рівень світової та національної економік); регіональний та мікроекономічний (на рівні окремих суб'єктів підприємництва).

Аналіз дає змогу визначити закономірності й зв'язки між предметами та явищами в економіці, які формулюються у вигляді теорем, законів, закономірностей і у подальшому мають застосовуватись у предметній діяльності людей. Для других він є сполучним елементом між програмою, проектом, прогнозом і втіленням їх у життя, яке контролюється за допомогою обліку. В узагальненому вигляді економічний аналіз має допомагати у вирішенні таких завдань: 1) вивчення характеру дії економічних законів, закономірностей; 2) визначення тенденцій, що складаються в економічній сфері за певних умов; 3) вивчення факторів - внутрішніх (ендогенних) та зовнішніх (екзогенних) - які справляють вплив на економічних суб'єктів та процеси, що відбуваються в економіці; 4) вивчення передумов та резервів розвитку; 5) наукове обґрунтування прогнозів, програм, планів (поточних та перспективних); 6) оцінювання результатів та визначення елементів, які найбільшим чином впливали на їх досягнення (як позитивно, так і негативно); 7) вивчення ризиків; 8) проведення діагностики економічних суб'єктів тощо [16, 49].

**2. Експеримент** (з латинського Experimentum - тест, досвід) визначається в деяких словниках як систематизоване спостереження; систематична ізоляція,

поєднання та варіація умов з метою вивчення залежних від них явищ. Таким чином, людина створює можливість спостережень, на основі яких розвивається його знання про закони в спостережуваному явищі. Існує також таке визначення: експеримент - це тест, перевірка досліджуваних явищ у контрольованих та контрольованих умовах. Науково обґрунтований експеримент може здійснюватися лише за наявності теорії або теоретичної основи, визначає завдання експерименту, дає узагальнення та пояснення його результатів. Організація експерименту зазвичай має декілька етапів:

- просування гіпотези;
- формулювання конкретного завдання та підбір об'єкта дослідження;
- підготовка матеріальної бази для проведення експерименту;
- розробка та підготовка необхідного матеріалу;
- підбір оптимального експериментального шляху;
- спостереження явищ під час експерименту, їх фіксація та опис;
- аналіз та узагальнення отриманих результатів.

У науково-технічному дослідженні експеримент та теорія тісно пов'язані. Будь-яке розгортання експериментальних досліджень є одним з найважливіших способів розвитку сучасної науки. Існують різні типи експериментів: на місці: - природний (проводиться в природних, реальних умовах); - лабораторія (проводиться в спеціально створених умовах дослідження). До часу (тривалості) проведення довгострокового та короткострокового; За призначенням, на напрям експерименту - для з'ясування і для формування. Експеримент із перевірки іноді називають методом скибочки. Вона зосереджена на виявленні, встановленні фактичного стану досліджуваного об'єкта, з'ясуванні його початкових параметрів, якості. Експеримент для формування також називають творчим, перетворюючим. Це експеримент, спрямований на перетворення, підвищення якості об'єкта, явища. Метою цього типу експерименту є тестування, перевірка та доведення достовірності висунутих гіпотез, перевага та ефективність запропонованих методів та методів, а також перевірені методи, методи, форми, умови [18, 46].



**3. Абстракція** (від латинського - видалення) - це метод наукового знання, що складається в психічному виділенні значущих, найважливіших рис, відносин, аспектів суб'єкта. З його допомогою формується ідеальний образ реальності. Наукова абстракція підпорядкована певним вимогам:

- треба знати, з чого ми абстрактні;
- визначити, наскільки можливо конкретно абстрактно;
- Необхідно мати на увазі, що інтервал абстракції, в якому створюється ідеальний об'єкт для теорії, залежить тільки від об'єктивних умов.

Процес абстракції складний, двоступеневий: спочатку істотний відокремлений від несуттєвого, загальний від індивідуума, важливий від неважливого, і тоді незалежність або слабка залежність об'єкта знання від певних чинників встановлюється в щоб абстрагуватися від них.

Операція абстракції застосовується як до реальних, так і до абстрактних об'єктів, які раніше досягли певної ступеня абстракції. У сучасній науці розрізняють абстракції наступних типів:

- абстракція ідентифікації (створення понять шляхом підключення декількох об'єктів до одного класу без урахування їх несуттєвих відмінностей);
- виділення абстракції (підбір властивостей та відносин з позначенням їх "імен", які дають абстракції статусу незалежних об'єктів);
- абстракція конструктивізації (спрощення реальних об'єктів відкриття на їх основі деяких законів, дозволяє в першому наближенні зрозуміти їх сутність);
- абстракція дійсної нескінченності (абстракція від неповноти процесу виникнення нескінченного множини)
- абстракція потенційної доцільності (перехід від реальних меж можливостей людини до потенціалу) [48, 51].

**4. Аналіз літератури, документів та інших джерел інформації про фізкультурно-спортивну організацію.** Аналіз документів - це форма якісного дослідження, при якому дослідник інтерпретує документи, щоб дати

голос і значення навколо теми оцінки. Аналіз документів включає вміст кодування в теми, подібні до того, як аналізуються стенограми фокус-груп або інтерв'ю. Серед документів може міститися що-небудь із наступного: газети, довідники, державні статистичні публікації, інтернет сайти, тощо.

Важливо враховувати якість документів, використовуючи їх як доказ соціальних відносин та соціальних значень. Майте на увазі, що на відміну від опитувань та співбесід, документи спочатку публікуються / генеруються, не маючи на увазі мету дослідження. Доброю практикою є перехресна перевірка документів щодо інших подібних документів до прийняття рішення [50, 63].

**5. Узагальнення** - це метод наукового пізнання, за допомогою якого фіксуються загальні риси та властивості певного класу об'єктів, а перехід здійснюється від індивіда до спеціального та загального, від менш поширених до більш загальних.

Придбання узагальнених знань означає більш глибоке відображення реальності, проникнення в його суть. На думку С. І. Ожегова, узагальнення полягає в тому, щоб зробити, щоб відобразити основні результати в загальному положенні, зробити загальну вартість для всього.

Є два типи наукового узагальнення:

- підбір будь-яких знаків (абстрактний-генерал)
- виявлення суттєвих ознак (зокрема, загальних, тобто законів).

Також є:

- від окремих фактів, подій до їх думки - індуктивне узагальнення;
- від однієї думки до іншої, більш загальної думки - логічного узагальнення.

Передумово-передумовий перехід від більш загальної до менш загальної - процес обмеження.

Узагальнення не може бути нескінченним. Її кінець - це філософські категорії, які не мають загальної концепції і тому не можуть бути узагальнені [12, 41].

## 2.2. Організація дослідження

Відповідно до структури кваліфікаційної роботи дослідження відбувались у такій послідовності.

**На першому етапі** дослідження нами було доведено, що головним елементом всієї системи управління є персонал фітнес клубу «King (Полтава)», який в один і той же момент може виступати як об'єктом, так і суб'єктом управління. Працівники організації виступають об'єктом тому, що вони є продуктивною силою, головною складовою будь-якого операційного процесу. Тому планування, формування, розподіл, перерозподіл та раціональне використання персоналу фітнес клубу «King (Полтава)» складає основний зміст управління кадрами спортивної організації. Разом з тим, персонал – це перш за все люди, які характеризуються складним комплексом індивідуально-типових якостей, серед яких соціально-психологічні відіграють головну роль. Здібність персоналу одночасно виступати в якості суб'єкта та об'єкта управління представляють собою головну специфічну особливість управління кадровою політикою.

Предметом управління кадрової політики є вивчення відносин між працівниками в процесі роботи з точки зору найбільш ширшого та ефективного використання їх потенціалу в умовах функціонування виробничих систем.

Основною метою управління кадровою політикою є співставлення ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації і трудової мотивації для розвитку здібностей працівників і стимулюванні їх до виконання робіт більш високого рівня.

Сукупність цілей, напрямків, форм та методів управління кадрами ФСО складають в єдину систему роботи з персоналом, основними підсистемами якої є :

- підсистема аналізу, планування та підбору персоналу;
- підсистема раціонального використання персоналу;

- підсистема підбору, розстановки, оцінки та безперервного навчання персоналу.

Основною задачею є якість забезпечення сформованих об'єктів та структур управління необхідним персоналом, а також організація ефективного стимулювання їх діяльності.

Методи управління кадрами діляться на три основні групи:

- економічні;
- організаційно-розпорядчі;
- соціально-психологічні.

Складний та своєрідний характер діяльності вимагає від організацій високоякісної і продуктивної праці. В умовах нестабільної економіки та гострої конкурентної боротьби для керівництва одним з важливих питань залишається постійне підвищення ефективності праці їх персоналу.

**На другому етапі роботи** було проведено аналіз ефективності праці та напрямів подальшої її підвищення, що залежить від ряду чинників, які можна об'єднати у три групи: матеріально-технічні, організаційно-економічні та соціально-психологічні.

Важливим показником, що характеризує ефективність управління кадрами, є продуктивність праці. Він виступає одним із узагальнюючих показників ефективності використання трудових ресурсів. Продуктивність праці визначається кількістю товару або середньою сумою реалізованих послуг, що припадає на одного працівника за певний період (рік, квартал, місяць, день). Отже, ефективність, як і продуктивність, характеризується відношенням отриманого результату до витрат. Однак, на відміну від продуктивності, ефективність характеризує процес формування суспільно-необхідних затрат праці, пов'язаних з кінцевим результатом – задоволенням потреб споживачів. Ефективність праці працівників включає в себе оцінку результатів затрат праці, що відображає підвищення продуктивності праці, високу культуру та якість товарів та послуг, скорочення витрат споживання. Ефективність – це вимірювання результатів та зусиль діяльності працівників,

тобто результативність діяльності усіх категорій працівників, які забезпечують реалізацію функціональної мети ФСО.

**На третьому етапі роботи** нами були проведені дослідження діяльності, які дозволили визначити основні рішення, щодо формування та використання потенціалу персоналу фітнес клубу «King (Полтава)», які повинні базуватися на таких загальних принципах:

- рівень оплати та стимулювання праці;
- розподіл та кооперація праці;
- технічне забезпечення;
- нормування праці;
- сприятливий режим та умови праці;
- підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу.

Одним із головних важелів успішного розвитку ФСО є ефективність використання кадрів. Творчу, високопродуктивну працю, реальний внесок працівника у спільну справу необхідно заохочувати як морально, так і матеріально. Тому особливого значення набуває проблема вдосконалення форм і систем матеріального стимулювання праці – як основного джерела забезпечення виживання та життєдіяльності працівників.

Необхідне застосування більш гнучкої та динамічної в порівнянні з діючої системи мотивації, заснованої на оцінці особистих якостей працівника та його внеску у кінцевий результат діяльності організації. Така оцінка може здійснюватися періодично, в процесі переатестації працівників ФСО, під час перегляду ставок, посадових окладів та інших умов оплати та стимулювання праці.

Рекомендується ввести гнучку систему оперативного планування фонду оплати праці підрозділів залежно від кінцевих результатів роботи, що надасть більшої самостійності керівникам підрозділів в питаннях оплати праці та матеріального стимулювання праці їх персоналу, забезпечить скорочення зайвої чисельності та збереження висококваліфікованих кадрів.

## РОЗДІЛ 3

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ З УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ФІЗКУЛЬТУРНО – СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ФІТНЕС КЛУБУ «KING (ПОЛТАВА)»

#### 3.1. Аналіз системи мотивації праці співробітників фітнес клубу «King (Полтава)»

Спортивна організація створює всі необхідні умови для безпечної роботи, навчання, підвищення кваліфікації, розширення творчих можливостей кожного співробітника й забезпечення заслуженої винагороди за якісну роботу.

У спортивній організації діє штатний розклад менеджерів, фахівців, тренерів, в якому визначені місячні оклади кожного працівника. Рівень окладів заступників генерального директора, керівників підрозділів та їх заступників встановлюється генеральним директором фітнес клубу «King (Полтава)».

Посадові оклади фахівців, службовців встановлюється генеральним директором за поданням керівника підрозділу, з урахуванням професійно - ділових якостей кожного працівника.

Основою матеріального стимулювання є заробітна плата. Заробітна плата, що виплачується співробітникам фітнес клубу «King (Полтава)» складається з постійної частини, що відображає кваліфікаційну складову ефективної заробітної плати, і перемінної частини, що прив'язує величину винагороди до результатів діяльності спортивної організації (рис. 3.1.).

Оплата праці співробітникам фітнес клубу «King (Полтава)» у святкові та неробочі дні здійснюється у подвійному розмірі. Також здійснюється додаткова оплата праці менеджерів, фахівців, кваліфікованих фахівців, тренерів залучених без звільнення від основної роботи для навчання працівників.

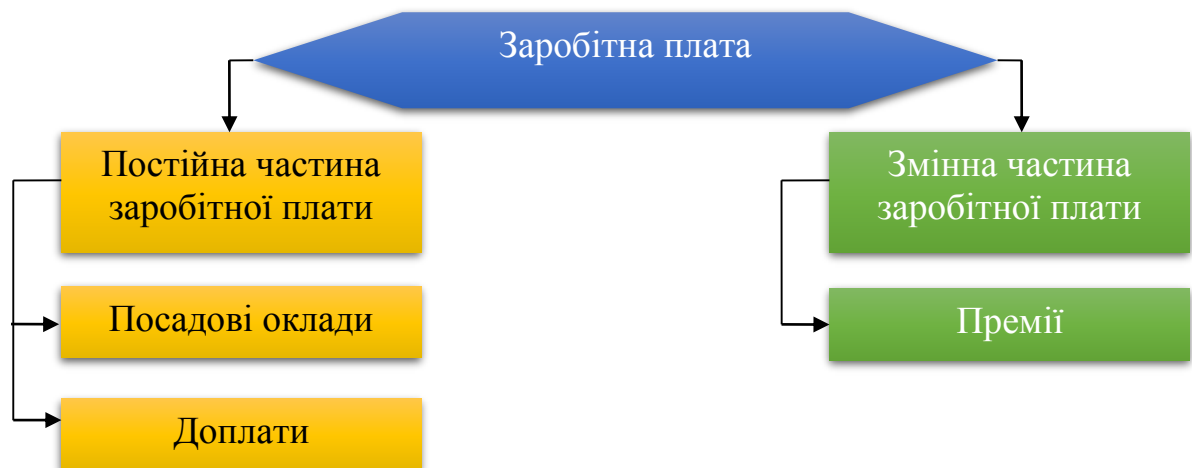


Рис. 3.1. Структура заробітної плати фітнес клубу «King (Полтава)»

Як видно з рис. 3.1. складовими постійної заробітної плати є посадовий оклад – встановлений незмінний розмір оплати праці та доплати – додаткові виплати працівникам, які пов'язані з особливостями та умовами праці, а також особистими якостями працівників.

За нових економічних умов господарювання значно зростає роль доплат і надбавок фахівцям за високі досягнення в праці, а також за виконання особливо важливих і відповідальних робіт. Широке застосування цих доплат і надбавок зумовлюється двома обставинами.

По-перше, уможлиблюється більш об'єктивна оцінка трудових зусиль конкретних фахівців і здійснення спонукального мотиву щодо виконання ними найвідповідальніших робіт.

По-друге, спеціалісти, внесок яких у загальні результати діяльності спортивної організації виявиться найбільшим, матимуть завдяки цьому й вищу оплату.

Для посилення матеріальної зацікавленості та підвищення відповідальності працівників фітнес клубу «King (Полтава)» за результатами своєї праці, які мають сприяти досягненню цільових завдань підрозділів та

спортивної організації в цілому, у спортивній організації застосовують преміювання.

Преміювання здійснюється на основі індивідуальної оцінки адміністрацією досягнень кожного підрозділу та особистого внеску кожного працівника. Премія у своїй частині має нестійкий характер. Її величина може бути більшою або меншою, вона може взагалі не нараховуватися.

У фітнес клубі «King (Полтава)» здійснюється одноразове і поточне преміювання.

Одноразове преміювання працівників здійснюється:

- за підсумками роботи за рік;
- за виконання особливо важливих виробничих завдань;
- до ювілейних та пам'ятних дат в грошовій формі;
- за вислугу років;
- у зв'язку з державними чи професійними святами, знаменними чи професійними ювілейними датами.

Поточне преміювання працівників передбачає виплату премій по загальним показникам діяльності спортивної організації щодо обсягів реалізації послуг та отримання прибутку від основної діяльності, виконання планів та показників діяльності структурних підрозділів, які забезпечували ефективну діяльність спортивної організації.

Поточне преміювання здійснюється за підсумками роботи спортивної організації за квартал та нараховується в заробітну плату.

Премії можуть виплачуватися заступникам генерального директора та керівникам – за залучення додаткових джерел фінансування діяльності спортивної організації, ефективну реалізацію залучення договорів, організацію робіт з реалізації проектів, у тому числі по реконструкції діючого операційного процесу та введенню в дію нових спортивних послуг, а також за безпосереднє керівництво проектами, за особистий внесок у реалізацію наукових та науково-дослідних робіт та інших особистих заслуг.



Значне місце в мотиваційній системі фітнес клубу «King (Полтава)» приділяється матеріальному стимулюванню. Значні засоби керівництво фітнес клубу «King (Полтава)» вкладає в створення соціальної інфраструктури. У фітнес клубі «King (Полтава)», сучасний медико-оздоровчий комплекс; робочі кабінети, оснащені сучасними меблями й оргтехнікою, відповідають ергономічним вимогам.

У фітнес клубі «King (Полтава)» досить розвинений медико-оздоровчий комплекс, є масажний кабінет і сауна. Як вид заохочення у фітнес клубі «King (Полтава)» працівникам передбачена, сплата страхових внесків на добровільне страхування працівників (особисте, страхування майна), також оплата вартості проїзних квитків та відшкодування працівникам вартості проїзду транспортом загального користування.

Матеріальні мотиви відіграють безумовно важливу роль у визначенні трудової поведінки працівників, однак, це не означає, що моральні мотиви і стимули є другорядними. Схема елементів морального стимулювання у фітнес клубі «King (Полтава)» представлена на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Елементи морального стимулювання у фітнес клубі «King (Полтава)»

Серед методів морального стимулювання, використовуваних у спортивній організації слід назвати оптимізацію організації робочого місця, створення кімнат відпочинку, організація загально-виробничих свят, можливість навчання та підвищення кваліфікації, додаткові відпустки.

У фітнес клубі «King (Полтава)» працівники мають можливість навчання за допомогою:

- навчання всередині спортивної організації відповідно до річного плану. Це навчання проводиться в межах спортивної організації силами власних фахівців. Планування внутрішньо-організаційного навчання полягає в складанні на підставі вивчених потреб програм навчання, що мають, до речі, як загальну тематику, необхідну для всіх співробітників спортивної організації, так і специфічні теми, що визначаються, виходячи зі специфіки виконуваних підрозділом робіт;
- заходи навчання за межами спортивної організації. Це різного роду конференції, семінари, тренінги, курси, екскурсії, поїздки за кордон. Ці плани постійно коректуються, уточнюються, адже у спортивній організації щодня надходять запрошення взяти участь у семінарах, конференціях, і є можливість вибрати серед них те, що на сьогоднішній день спортивній організації є необхідним, і обираються саме ті заходи, що найбільше відповідають вимогам, які висуваються перед навчанням. Звичайно зовнішнє навчання є придатним стимулом для співробітників;
- заходи щодо перепідготовки і підвищення кваліфікації співробітників. Цей вид навчання проводиться виходячи з потреб спортивної організації в розширенні професійного профілю персоналу. Це форма навчання дозволяє працівнику мати можливість реалізувати себе в іншій посаді чи на іншому робочому місці для придбання додаткової професійної кваліфікації і розширення досвіду.

Для осіб з обмеженою працездатністю у спортивній організації створені спеціалізовані робочі місця, індивідуальні програми професійної адаптації, і

люди, відчуваючи турботу про себе, прагнуть внести свій вклад в загальний результат праці.

На свята для працівників спортивної організації влаштовують корпоративні вечори. На таких святкуваннях обов'язково присутнє керівництво. Адже у неформальній ситуації простіше спілкуватися. Працівники тоді відчувають, що керівник і вони належать до єдиної команди.

Таким чином, мотивація у фітнес клубі «King (Полтава)» здійснюється за допомогою матеріального і морального стимулювання. Використовувані у фітнес клубі «King (Полтава)» соціально-психологічні методи ефективно здійснюють духовне стимулювання, створюючи сприятливий психологічний клімат у колективі й почуття приналежності до організації. Матеріальне стимулювання у спортивній організації застосовують, як засіб забезпечення матеріальних потреб та посилення матеріальної зацікавленості працюючих у залежності від результатів їх колективної та індивідуальної праці.

### **3.2. Обґрунтування впровадження нової системи управління мотивацією у фітнес клубі «King (Полтава)»**

Одним зі способів підвищення ефективності функціонування фізкультурно-спортивних організацій є заробітна плата, що служить визнанням того, як керівництво оцінює затрачувані кадрами зусилля на виконання визначених задач. Цей фактор багато в чому визначає ефективність процесу роботи фізкультурно-спортивних організацій.

Отже проаналізуємо стан оплати праці персоналу фізкультурно-спортивних організацій.

Метою керівника будь-якого рівня є підвищення трудової активності колективу, що стимулюється за рахунок додаткового матеріального і морального заохочення.

Найбільш розповсюдженими формами стимулювання вважаються:

- матеріальна компенсація, що відповідає інтенсивності витраченої праці;
- грошові винагороди з фонду матеріального заохочення за виконання позапланових важливих робіт;
- суспільне визнання заслуг окремої особистості у формі морального заохочення на рівні керівництва середньої і верхньої ланки й інші.

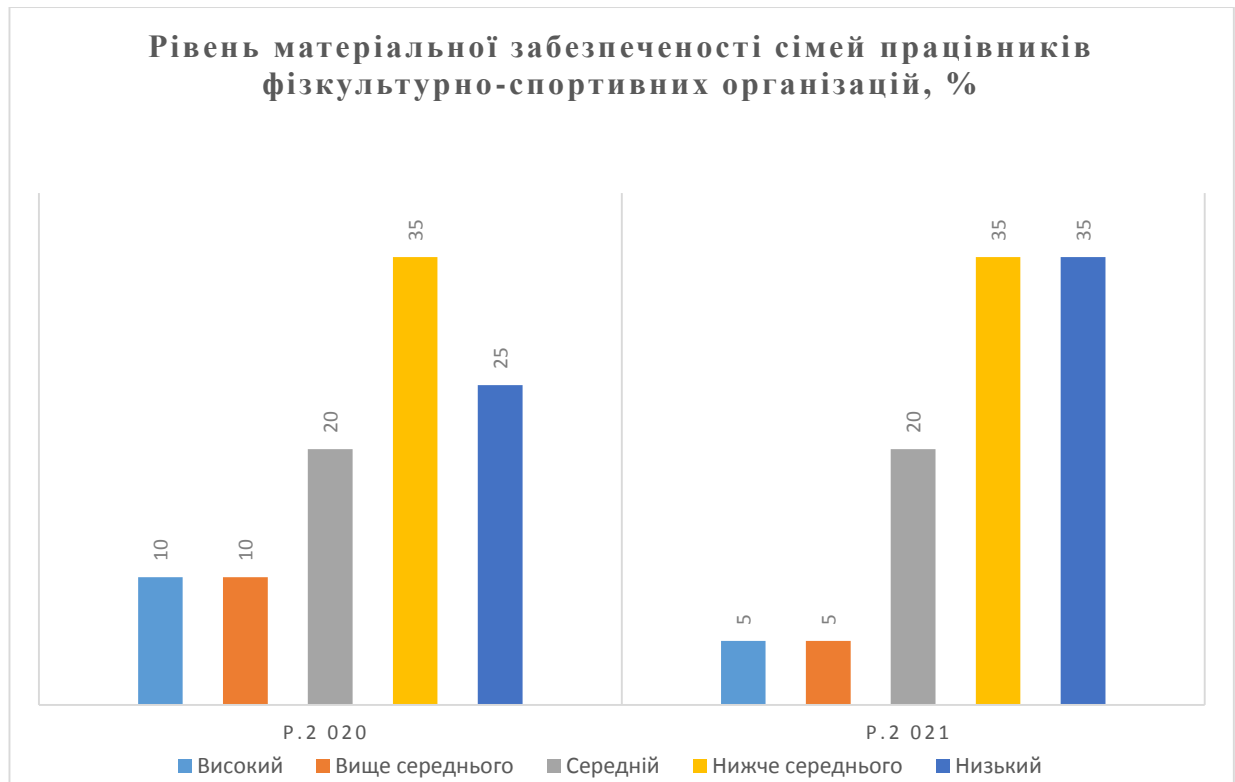
Причини зниження соціального статусу і престижу праці у сфері фізичної культури та спорту лежать не тільки в низькому рівні заробітної плати. Умови праці також значно погіршилися, особливо за останнім часом. Відповідно знизилася задоволеність роботою. Це показують соціологічні дослідження.

Як показують результати проведеного щорічного моніторингу, відсутність матеріальної зацікавленості є головним чинником незадоволеності роботою працівників: у 2020 р. так вважали 90 % респондентів; 2021 р. - 95%. Тому не випадково значна частина опитаних зовсім незадоволена своїм матеріальним становищем (у 2020 р. таких було 25 %; 2021 р. - 35%). Рівень матеріальної забезпеченості своєї сім'ї більшість опитаних оцінюють нижче середнього і як низький, що видно з нижчеподаних даних табл. 3.1.

*Таблиця 3.1*

Результати опитування "Рівень матеріальної забезпеченості сімей працівників фізкультурно-спортивних організацій", %

Рівень	Роки	
	2020 р.	2021 р.
Високий	10	5
Вище середнього	10	5
Середній	20	20
Нижче середнього	35	35
Низький	25	35



**Рис. 3.2. Рівень матеріальної забезпеченості сімей працівників  
фізкультурно-спортивної організації фітнес клуб «King (Полтава)», %**

Задоволеність роботою - інтегральний показник. Його можна розкласти на ряд додаткових критеріїв, у якості таких можуть виступати різні аспекти діяльності та умови, створювані для успішної роботи. Вже у 2020 р. дослідження дозволило зафіксувати чинники, що вплинули на зниження рівня задоволеності роботою. Більше всього в роботі опитаних не влаштовує розмір заробітної плати (40%). Далі впливають по ступені зниження наступні чинники: обмеженість зв'язків із закордонними колегами (33%), відсутність матеріальної зацікавленості у введенні новацій (28%), недостатня інформаційна база (28%), недостатня правова захищеність (15%), відсутність умов для самореалізації (9%), свавілля адміністрації (7%), несправедливий розподіл повноважень (7%), відсутність перспективи посадового росту (6%).

Таке матеріальне становище, неможливість існувати на заробітну плату змушують працівників шукати додаткові джерела доходів, хоча і не всім це вдається. Як справляються опитані зі своїми матеріальними проблемами, видно з нижчеподаних даних у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Результати опитування "Напрямки рішення матеріальних проблем працівників ФСО", %

Напрямки	Роки	
	2020 р.	2021 р.
Використовують усі можливості, щоб заробити додатково	50	55
Скорочують витрати	30	35
Використовують матеріальну підтримку родини	5	0
Нічого не роблять	10	5
Не мають проблем	5	5

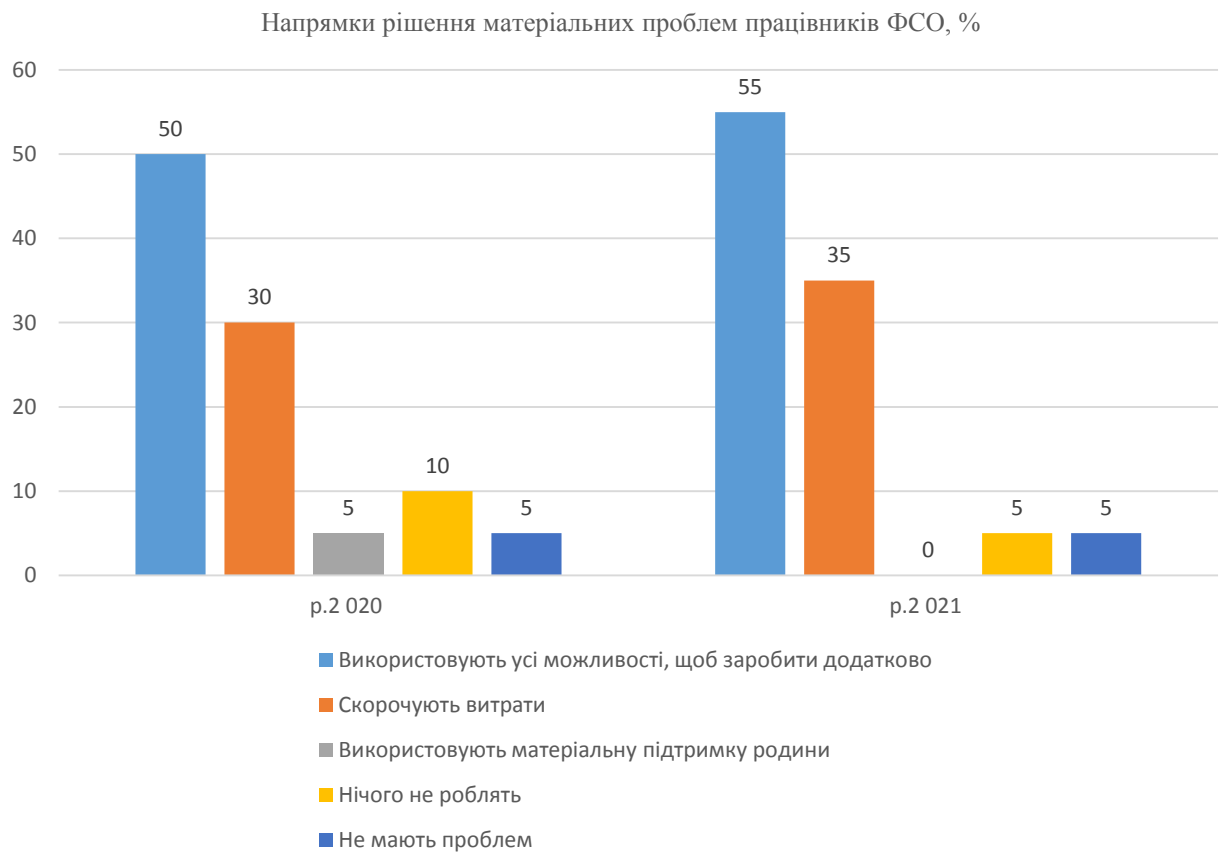


Рис. 3.3. Напрямки рішення матеріальних проблем працівників ФСО, %

Джерела отримання основних доходів працівників фізкультурно-спортивних організацій за результатами дослідження можна виділити наступні: сумісництво, або у декількох інших одночасно, або додаткова робота у комерційних структурах.

Не випадково, усього для 15% працівників у 2020 р. зарплата по основному місцю роботи складала всі 100%. (Тут необхідно врахувати, що до додаткових доходів відноситься ще і пенсія). Як бачимо, для значної більшості опитаних - це не єдине джерело доходу. Частину особистих доходів, що складає зарплата по основному місцю роботи у ФСО демонструє табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Результати опитування "Розмір частини особистих доходів працівників ФСО, яку складає заробітна плата за основним місцем роботи", %

Розмір частини, %	Роки	
	2020 р.	2021 р.
До 25	10	15
25-50	30	25
51-75	15	20
76-99	30	10
100	15	30

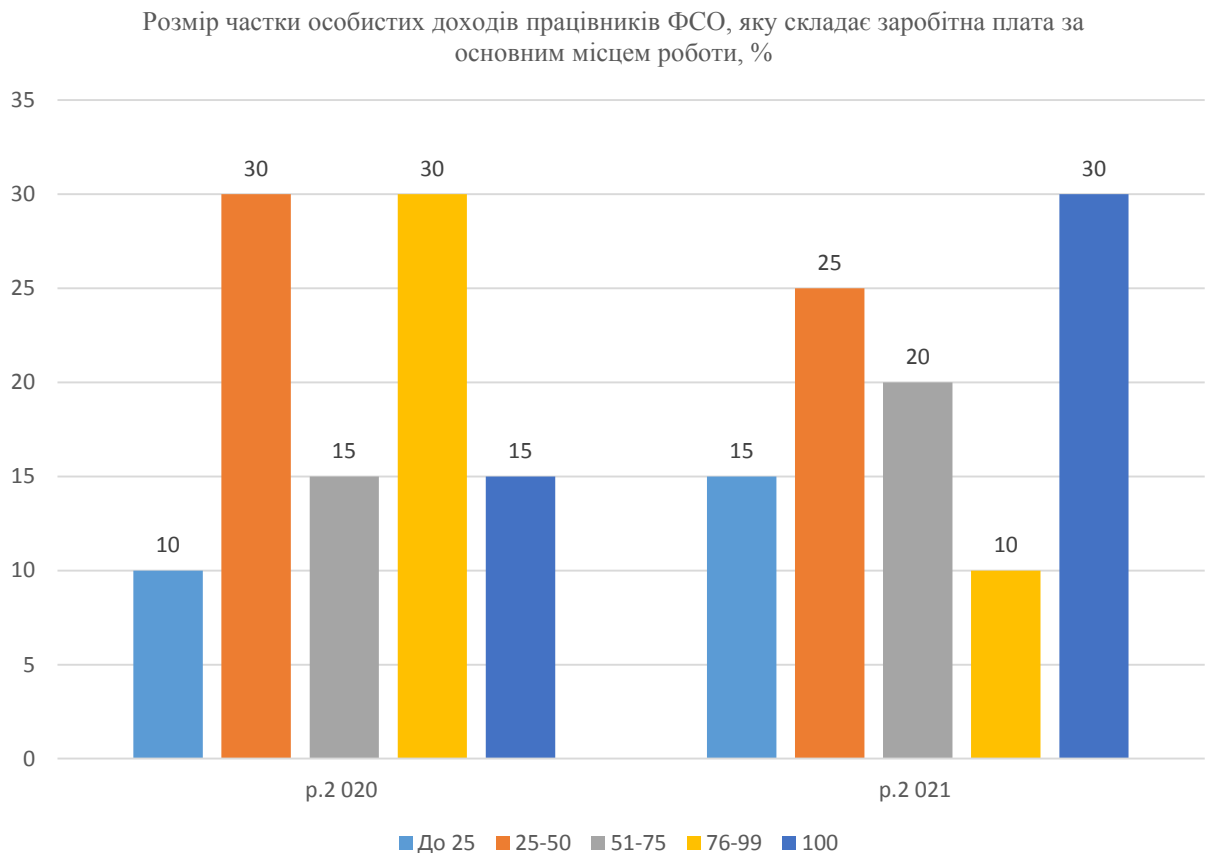


Рис. 3.4. Розмір частини особистих доходів працівників ФСО, яку складає заробітна плата за основним місцем роботи", %

Результати опитувань свідчать про те, що досить велика частина співробітників більш-менш успішно справляються зі своїми матеріальними проблемами. Тому зовсім невеликий відсоток тих, хто хотів би піти зі свого постійного місця роботи на інше місце роботи.

З огляду на тенденцію старіння персоналу фізкультурно-спортивних організацій, це взагалі є актуальним. До того ж з віком задоволеність роботою зростає. Це показало ще дослідження 2020 р. Так, у працівника у віці 25-30 років індекс задоволеності роботою дорівнював 2,0 (при максимальному значенні 3); 31-40 років - 2,06; 41-50 років - 2,17; 51-60 років - 2,22; 61-70 років і більше - 2,34.

Кореляційний аналіз показав, що на задоволеність роботою в 2020 р. найбільш негативний вплив здійснювала відсутність перспективи посадового росту: індекс задоволеності роботою в залежності від даного фактора дорівнював - 1,76; у той час як індекс у залежності від розміру заробітної плати дорівнював - 1,90. Що ж за причини, що перешкоджають посадовому росту? 16% опитаних відзначили слабе відновлення кадрового складу; 13% - особисту неорганізованість; 3% - погані відносини з керівництвом.

Причому слабе відновлення кадрового складу частіше відзначалося особами у віці 31-40 і 41-50 років.

Причини, що перешкоджають посадовому росту, виявилися різні і за статевою ознакою. Так, жінки частіше відзначали слабе відновлення кадрового складу, чим чоловіки (у відношенні 63% до 37%). Частіше жінки відзначали погані відносини з керівництвом (75% до 25%), а особиста неорганізованість, навпроти, більше властива чоловікам (69% до 31%). Ситуація щодо можливостей перспективного посадового зростання при опитуванні склалася наступним чином (табл. 3.4):



Таблиця 3.4

Результати опитування "Можливість посадового росту працівників", %

Відповіді	Роки	
	2020 р.	2021 р.
Так, є	30	25
Ні, немає	40	30
Це для мене неактуальне	30	45

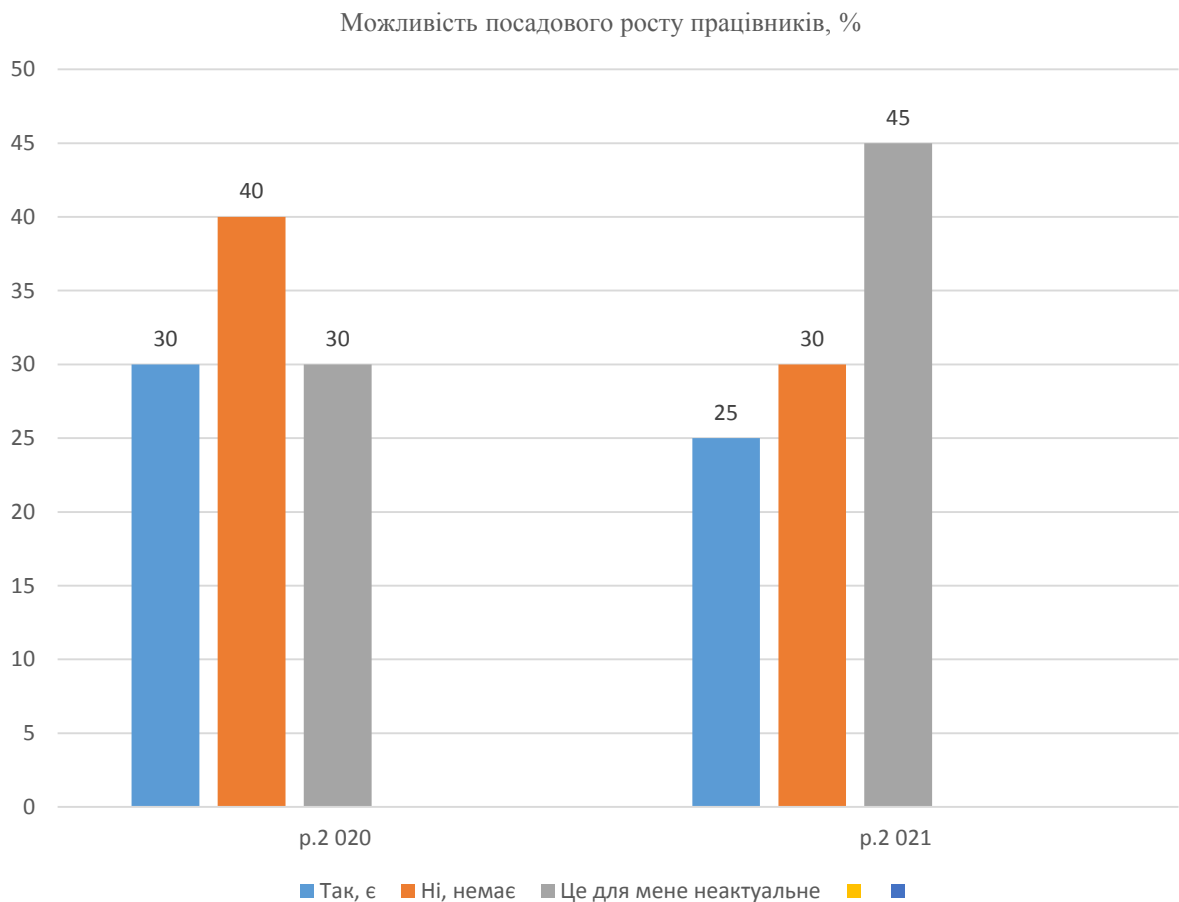


Рис. 3.5. Можливість посадового росту працівників, %

Як видно з результатів опитувань, у порівнянні з 2020 р., значно зросло число тих, для яких "це вже неактуальне", що свідчить про зменшення кадрового резерву для заняття більш високих посад і про те, що багато хто вже досяг "своїєї стелі" головним чином з природних причин - у силу свого віку. Не випадково в 2020 р. 40% респондентів не влаштовувало в роботі відсутність перспектив посадового росту; а в 2021 р. таких виявилось всього 30%.

### **3.3. Основні ризики впровадження інновацій у системі управління кадрами фітнес клубу «King (Полтава)»**

При впровадженні запропонованих заходів існує можливість виникнення ризиків.

При впровадженні системи управління кар'єрою існує ймовірність недовісти системи кар'єрного росту. Даний мотиваційний чинник може стимулювати лише частину персоналу спортивної організації фітнес клуб «King (Полтава)» тому кошти, які будуть витрачені на впровадження даної системи не окуплять себе. Тим самим відбудеться збільшення обсягу витрат та зменшення прибутку.

Нова система може викликати супротив з боку працівників – нововведення сприймуться, як проблема, адже це потребуватиме додаткових зусиль, навчання або перепідготовки. Існує можливість взагалі викликати інертне ставлення працівників до нової системи.

Отже, при впровадженні системи управління кар'єрою існує можливість, що вона не спрацює, як мотивуючий чинник для працівників спортивної організації фітнес клуб «King (Полтава)».

Для мінімізації ризиків та можливості їх усунення необхідно провести опитування співробітників організації по доцільності впровадження такої системи.

Після аналізу такого опитування і слід вирішувати впроваджувати дану систему у спортивній організації фітнес клуб «King (Полтава)» чи ні, і чи буде вона діяти, як мотивація в роботі. Необхідно також ознайомити працівників з механізмом відповідно до якого і буде відбуватися кар'єрний ріст. Це дозволить працівникам усвідомити, які вимоги ставить перед ними організація для того, щоб відбувався їхній кар'єрний ріст, а також оцінити свої сили – чи зможе працівник відповідати вимогам, поставленими перед ним.

Впровадження такої системи службового росту дозволить організації мінімізувати витрати і збільшити прибутки, а при незадовільних результатах відмовитися від її впровадження.

Для тих, хто міг би розраховувати на посадове просування, причинами, що перешкоджають посадовому росту, виявляються наступні (табл. 3.5):

Таблиця 3.5

Результати опитування "Причини, що перешкоджають посадовому зростанню працівників", %

Причини	Роки	
	2020 р.	2021 р.
Слабке оновлення кадрового складу	45	50
Погані відношення з керівництвом	30	25
Особисті причини	25	25

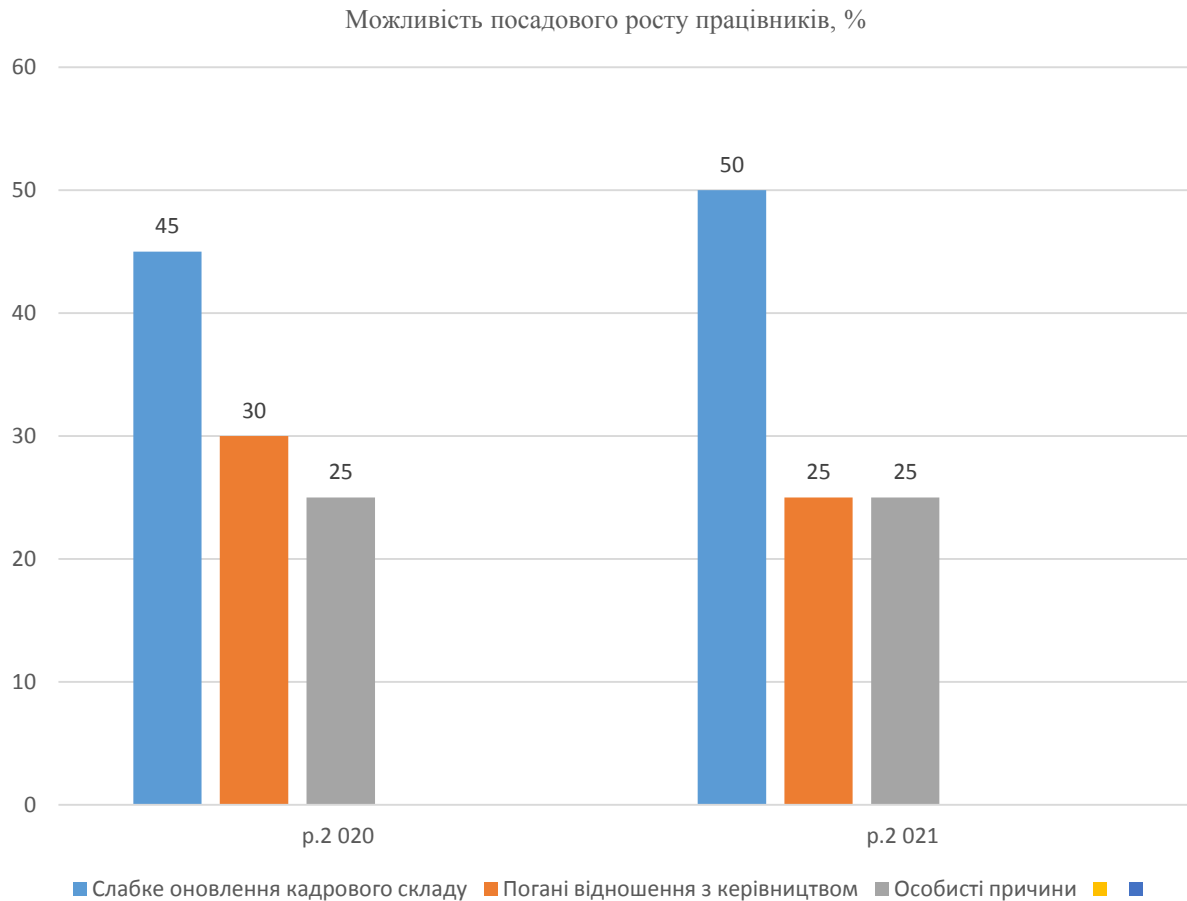


Рис. 3.6. Причини, що перешкоджають посадовому зростанню працівників", %

У цьому зв'язку закономірно виникає питання про оптимальність вікової структури кадрів. Відповіді на це питання розподілилися в такий спосіб (табл. 3.6):

Таблиця 3.6

Результати опитування "Оптимальність вікової структури працівників ФСО", %

Причини	Роки	
	2020 р.	2021 р.
Так, вона оптимальна	20	15
Ні	50	60
Важко відповісти	30	25

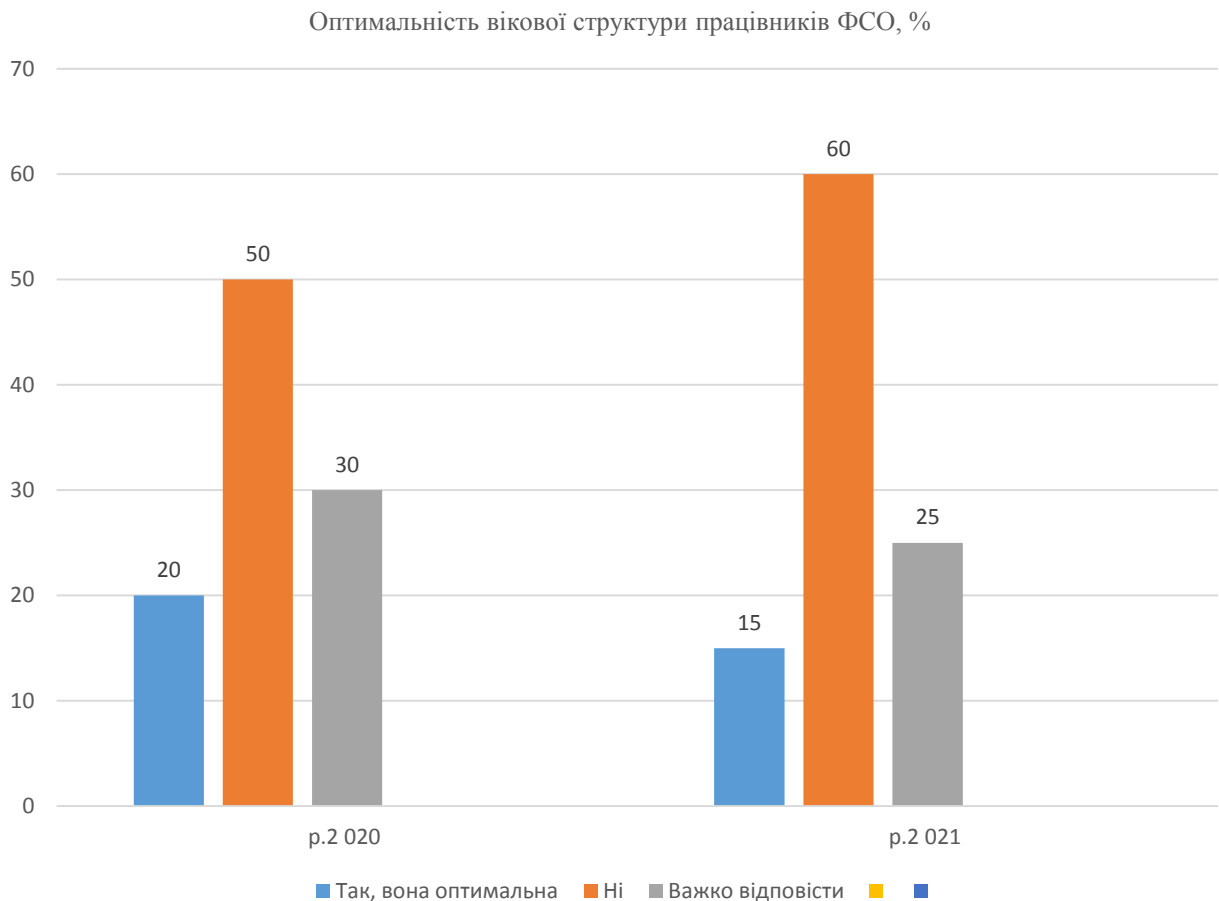


Рис. 3.7. Оптимальність вікової структури працівників ФСО", %

Якщо розглядати напрямки оптимізації вікової структури працівників фізкультурно-спортивної організації, то думки опитаних відображає табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Результати опитування "Шляхи оптимізації вікової структури працівників", %

Шляхи	Роки	
	2020 р.	2021 р.
За рахунок молодих спеціалістів	60	65
За рахунок скорочення працівників середнього віку	20	5
За рахунок скорочення працівників пенсійного віку	20	30



Рис. 3.8. Шляхи оптимізації вікової структури працівників, %

Це питання можна розглядати якоюсь мірою провокаційним (очевидно, тому в останні роки воно не задавалося респондентам). Проте, воно виявило реально існуючу проблему. Одна з них, що вже розглядалася, - це старіння керівного складу. Інша - можливість конфліктних ситуацій, пов'язаних з перекосом вікової структури.

Як показують дослідження, стаж роботи керівника сильно впливає на його статус. Так, найбільшу можливість одержати керівну посаду мають ті, у яких великий стаж роботи з порівняння з особами, що володіють більш високою кваліфікацією. Приміром, 45,5% керівників організацій мають стаж роботи більше 30 років. Тому молоді майже не мають можливості потрапити на керівну роботу, часто, незважаючи на перевагу в кваліфікації.

Практично немає молоді, що має стаж роботи до 10 років і невисокий відсоток (9,8%) тих, хто працює від 11 до 20 років. Оскільки молоді керівники практично відсутні, то необхідні в сучасних технологіях зміни, пов'язані з реформою, значно утруднені, тому що старші вікові групи в основному є супротивниками змін.

У цьому зв'язку можна відзначити, що кваліфікація не завжди фактично збігається з наявністю стажу. Звідси і виникнення конфліктів між співробітниками. В одному з досліджень, проведеному в 2020 р. у чотирьох ФСО, конфлікти у середовищі працівників виникали з наступних причин (у %): розподілу повноважень (25); призначення на посаду (24); оплати праці (28); організації процесу роботи (12); стажування (11).

У щорічно проведених моніторингах тема конфліктів спеціально не зачіпається, але в дослідженні, проведеному в 2020 р., про неї йшла мова. Результати опитування 2020 р. показали низький рівень конфліктності: у цілому індекс дорівнював 2,25 при максимальному значенні 4. Всього 4% респондентів відзначили, що конфлікти бувають часто; 33% вважали, що вони відбуваються час від часу; 43% - досить рідко; 17% відзначили, що їх не буває взагалі.

Кореляційний аналіз показав, що в оцінці рівня конфліктності маються розходження. Так, більш високим він представлявся групі працівників у віці 25-30 років (індекс дорівнює 2,56) і 41-50 років (2,42); більш низьким - працівникам у віці 51-60 років (2,16) і 61-70 років (2,06). Як більш високий рівень конфліктності оцінений був жінками-працівниками (2,34) у порівнянні з чоловіками-працівниками (2,18).

Такий розподіл відповідей свідчить про те, що більш молоді працівники, а також жінки-працівники почували себе менш комфортно, менш задоволені своїм положенням. Цієї ж категорії працівників, як показало дослідження, почували себе і менш соціально захищеними. Був виявлений прямий зв'язок між віком працівників і рівнем соціальної захищеності. Для групи 25-30 років індекс дорівнював 1,44 (при максимальному значенні 3); 31-40 років - 1,52; 41-50 років - 1,55; 51-60 років - 1,53; 61-70 років - 1,82. Рівень соціальної захищеності жінки-працівники оцінили в цілому 1,50; чоловіки-працівники - 1,66.

Як розуміли працівники соціальну захищеність у період, до початку економічної кризи? Згідно отриманим даним, працівники представляли соціальну захищеність як (у %): достатню матеріальну забезпеченість (61%); систему правових гарантій (12%); створення умов для самореалізації (11%); систему соціальних пільг (8%); охорону інтелектуальної власності (8%).

Що ж впливало на рівень соціальної захищеності? Розрахувавши індекси впливу на соціальну захищеність для кожного з факторів незадоволеності роботою, було виявлено, що почувати себе соціально захищеними працівником найбільше заважає відсутність перспектив посадового росту. Цей фактор мав самий низький індекс захищеності - 1,38 (максимальне значення індексу дорівнює 3).

Був виявлений також зв'язок між рівнем конфліктності і рівнем соціальної захищеності. Так, індекс конфліктності дорівнює 1,67 у випадку, коли опитані почували себе соціально захищеними і 2,29, коли почували себе зовсім не захищеними (максимальне значення індексу конфліктності дорівнює 4). У

цьому зв'язку було висловлене припущення про те, що якщо рівень соціальної захищеності працівника буде знижуватися, конфліктність у колективі, навпроти, буде зростати. Чи може це привести до яких-небудь надзвичайних дій з боку працівників - страйкам або іншим формам протесту? Імовірність такого ходу подій, на думку фахівців-конфліктологів, невелика через страх втратити роботу, пасивності основної маси працівників, у наслідок чого вони "не беруть участь, а плывуть у руслі чужої соціальної боротьби".

Разом з тим гострота проблеми соціальної захищеності обумовлена не тільки кризовим станом суспільства, що негативно відобразився на матеріальному благополуччі працівників усіх вікових категорій.

Соціальну захищеність визначають і правові гарантії праці, і прагнення роботи, творчості, а також наявність перспектив посадового росту. Усі ці питання виникли не раптом, вони накопичувалися багато років, не знаходячи задовільного рішення. Економічна криза посилила їх, і тепер необхідне прийняття вже якихось особливих мір, щоб не порушувалася наступність підготовки нових поколінь, не був утрачений накопичений професійний потенціал.

Як показало дослідження 2020 р., одним з найважливіших аспектів соціальної захищеності є наявність правових гарантій. Саме в правовому відношенні працівники почувують себе найменш захищеними (після матеріальної забезпеченості). На жаль, правова основа їхньої діяльності не знайшла поки адекватного відображення у відповідних офіційних документах. Інакше можна було б уже зараз вирішити багато проблем, приміром, своєчасне просування працівника по службовим сходам. Як показав кореляційний аналіз, значний негативний вплив на оцінку перспектив посадового росту роблять такі фактори, як відсутність умов для самореалізації, сваволя адміністрації і недостатня правова захищеність (індекси відповідно рівні: 1,95; 2,10; 2,12).

Комплексний соціально-економічний аналіз дозволив виявити тенденції і проблеми, головної з яких є недолік усіх ресурсів - матеріальний, трудовий, фінансовий, технологічний і як наслідок: недолік фінансових засобів, старіння



і знос матеріальної бази; низький престиж у суспільстві професії; відтік висококваліфікованих кадрів усіх категорій персоналу із системи фізичної культури і спорту; дефіцит кваліфікованих кадрів, що зберігається, і старіння кадрів; «прихований» відтік кадрів, коли формально людина рахується співробітником, але фактично не розглядає свою діяльність у ФСО як основну; низька творча активність співробітників, низька мотивація до роботи в адміністративній сфері; низький рівень готовності кадрового складу до здійснення своїх функцій і необхідних змін в області змісту роботи, управління.

Отже, викладені пропозиції щодо впровадження системи кар'єрного росту та системи мотиваційного моніторингу, як і будь-яке нововведення, несуть в собі ризики. Для того, щоб мінімізувати ризики, необхідно проводити їх ретельне дослідження перед тим, як впроваджувати в дію у спортивній організації фітнес клуб «King (Полтава)».

### **Висновки до розділу 3**

Отже система мотивації у спортивній організації фітнес клуб «King (Полтава)» має такі недоліки:

- відсутність кар'єрного росту працівників;
- відсутність мотиваційного моніторингу.

Для подолання цих недоліків були розроблені рекомендації щодо їх впровадження. Так, як у спортивній організації відсутній механізм професійного просування, першим кроком щодо його впровадження повинно стати розробка та обов'язкове ознайомлення кожного працівника з системою кар'єрного росту.

## РОЗДІЛ 4

### УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ФІТНЕС КЛУБУ «KING (ПОЛТАВА)»

#### 3.1. Пропозиції щодо впровадження системи управління мотивацією працівників фітнес клубу «King (Полтава)»

Система мотивації працівників фітнес клубу «King (Полтава)» має недоліки:

- відсутність кар'єрного росту працівників;
- відсутність мотиваційного моніторингу.

Для того, щоб подолати недолік у питанні кар'єрного росту працівників фітнес клубу «King (Полтава)» ми розробили систему управління кар'єрного росту персоналу та пропозиції щодо впровадження системи мотиваційного моніторингу, які наведені нижче.

Мотиваційний механізм фітнес клубу «King (Полтава)» досить розвинений. Але є один значний недолік. У спортивній організації не застосовується система управління діловою кар'єрою, тобто не відбувається професійного росту по службі. Як виправити цей недолік ми розглянемо в даному розділі.

Кар'єрне стимулювання є ефективним мотивуючим чинником, воно дозволяє задіяти внутрішній потенціал співробітників, об'єднуючи в собі цілий комплекс заходів стимулювання ефективної праці і розвитку професійного потенціалу співробітників.

Так як у фітнес клубі «King (Полтава)» відсутній механізм професійного просування, першим кроком щодо його впровадження повинна стати розробка та обов'язкове ознайомлення кожного працівника з системою кар'єрного росту (рис. 4.1).

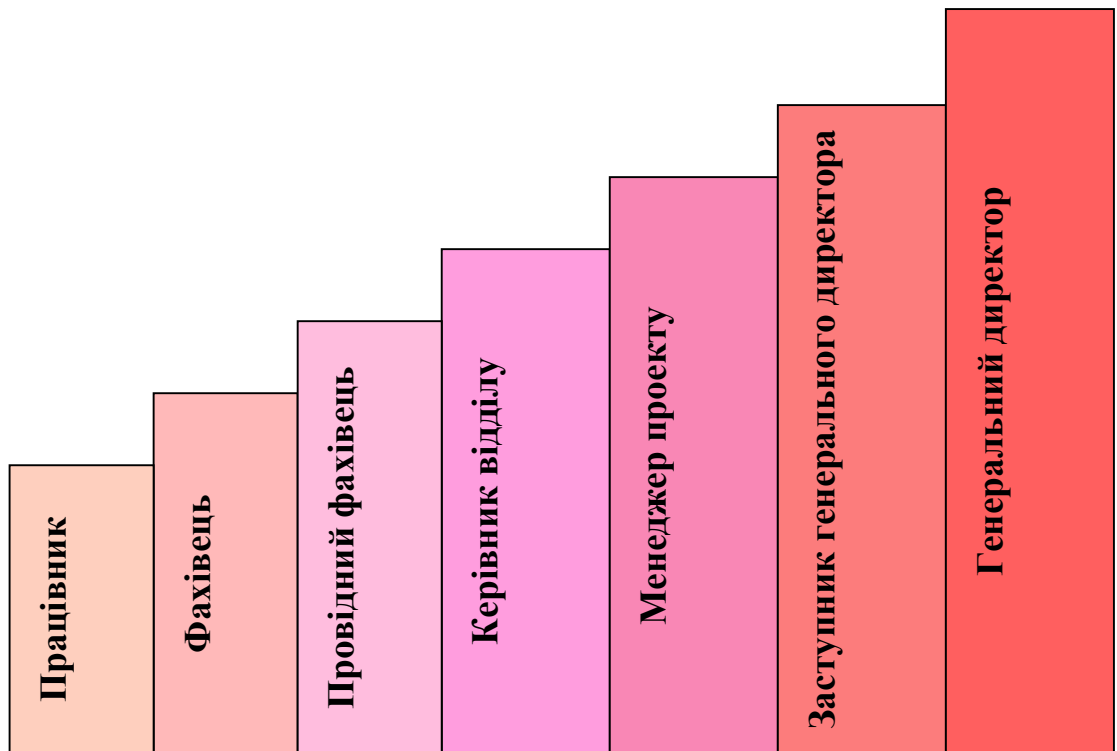


Рис. 4.1. Проект системи кар'єрного росту фітнес клубу «King (Полтава)»

Для того, щоб система кар'єрного росту представлена на рис. 4.1 ефективно функціонувала і мала мотиваційний характер, у фітнес клубу має бути впроваджений механізм оцінювання працівників. Пропонована система оцінки для персоналу фітнес клубу «King (Полтава)» представлена в таблиці 4.1.

Таблиця 4.1

**Чинники оцінки працівників фітнес клубу «King (Полтава)»**

	Чинник оцінки
Працівник	Середня професійна або вища освіта; досвід роботи від 1 року; знати: - технологічну схему процесу надання фізкультурно – спортивних послуг; - своєчасне виконання плану робіт; - вміння ефективно організувати роботу; - прояви ініціативи щодо раціоналізації робочого часу.
Фахівець	вища освіта; досвід роботи від 2 років; знати: - операційний процес на визначеному напрямку роботи;

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- способи регулювання процесу;</li> <li>- стандарти, умови, а також положення, інструкції та інші керівні інструменти з організації та контролю процесу надання спортивних послуг;</li> <li>- правила ведення документації;</li> <li>- методи проведення контролю якості надання послуг;</li> <li>- вміння ефективно планувати роботу;</li> <li>- ініціативність;</li> <li>- організаторські здібності.</li> </ul>
Провідний фахівець	<p>досвід роботи від 3 років;</p> <p>компетентність:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- технологічне обладнання і правила експлуатації;</li> <li>- основи організації роботи спортивної організації;</li> <li>- основи управління процесом надання послуг.</li> </ul>
Керівник відділу	<p>досвід роботи від 5 років;</p> <p>компетентність:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- організація ритмічної роботи відділу фізкультурно – спортивної організації;</li> <li>- організовувати процес праці та управління;</li> <li>- основи трудового законодавства;</li> <li>- правила та норми охорони праці.</li> </ul>
Менеджер проекту	<p>досвід роботи від 7 років;</p> <p>компетентність у сфері:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- креативне мислення;</li> <li>- правила ведення документації;</li> <li>- досвід передових вітчизняних і зарубіжних спортивних організацій у сфері фізичної культури і спорту;</li> <li>- економіки, організації виробництва, праці та управління;</li> <li>- основи трудового законодавства;</li> <li>- ініціативність з удосконалення процесу роботи спортивної організації;</li> <li>- вміння організовувати та управляти роботою відділу, та контроль за його діяльністю.</li> </ul>
Заступник генерального директора	<p>досвід роботи від 8 років;</p> <p>компетентність у сфері:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- економічна, фінансова, технічна документація;</li> <li>- вміння адаптувати роботу спортивної організації до сучасних потреб ринку;</li> <li>- вміння організувати співпрацю зі споживачами, постачальниками та партнерами;</li> <li>- пошук нових напрямків діяльності спортивної організації;</li> </ul>

	- ініціативність щодо удосконалення управління спортивною організацією.
Генеральний директор	- досвід роботи від 9 років; - знання ринку фізкультурно – спортивних послуг; - вміння організувати та управляти діяльністю спортивної організації; - здійснення стратегічного планування.

Система кар'єрного росту є складовою як моральної, так і матеріальної мотивації. З одного боку, вона допомагає працівнику самовдосконалюватися, само реалізуватися як професіоналу, а з іншого – дає можливість отримувати більшу матеріальну винагороду за свою працю (рис. 4.2).

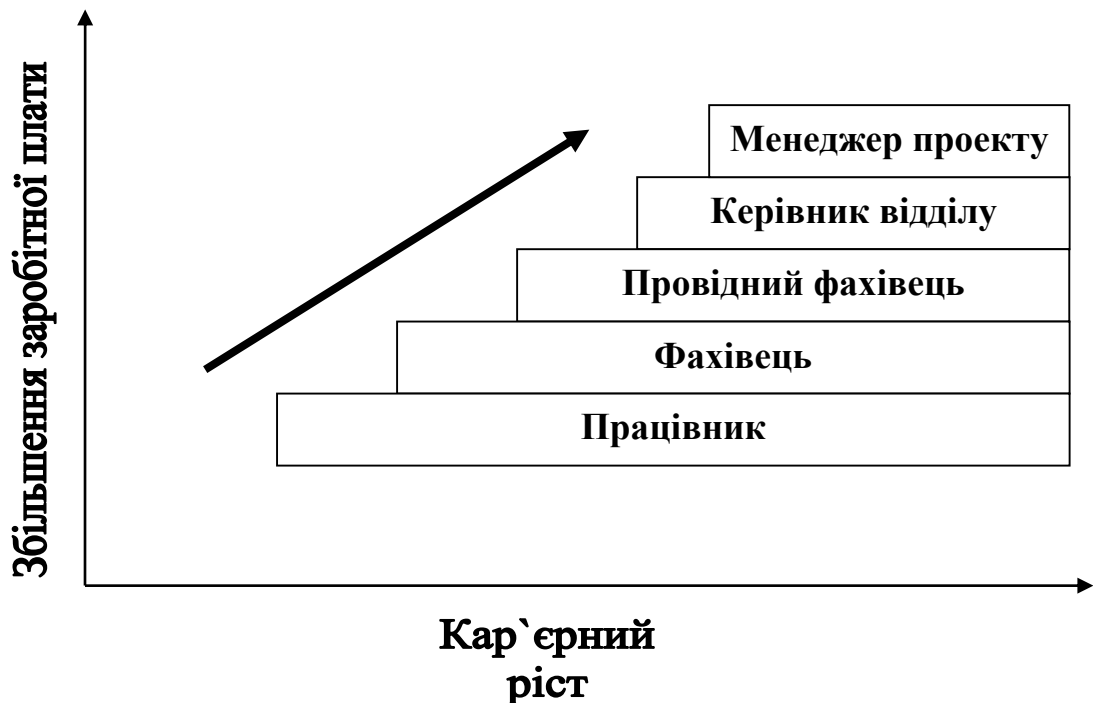


Рис. 4.2. Взаємозв'язок кар'єрного росту і зарплатної плати

Пропонована система по кар'єрному просуванню працівників фітнес клубу «King (Полтава)» містить в собі наступне:

- дає широкий спектр інформації про вакантні місця й про кваліфікацію, яка потрібна, щоб їх зайняти;
- вказує систему, у відповідності до якої кваліфіковані працівники можуть претендувати на ці місця;
- допомагає працівникам установити цілі кар'єри.

Для того, щоб пропонована система кар'єрного росту працювала ефективно, необхідна взаємодія організації і працівника.

Принципова схема взаємодії організації і працівника в процесі управління кар'єрою представлена на рис. 4.3.



Рис. 4.3. Пропонована схема взаємодії організації та працівника в процесі управління кар'єрою

Пропонована спортивній організації система розвитку кар'єри співробітників включає прості програми у вигляді навчання й більш деталізованих консультаційних послуг з удосконалювання подальших планів просування кар'єрних сходинках. Дані програми при раціональному підході не вимагають великих витрат, хоча й здатні виявити істотний мотивуючий вплив.

Для надання консультаційних послуг співробітникам спортивної організації по розвитку кар'єри повинні бути використані як формальні

(запрошені спеціалісти), так і неформальні (спеціалісти в середині організації) консультації. Дані консультації будуть проходити у вигляді семінарів, бесід, тестів, за допомогою яких буде проходити навчання з питань кар'єрного росту і визначатися сильні та слабкі сторони працівника в таких сферах: аналіз проблем, комунікабельність, вміння приймати рішення та вирішувати конфлікти, вміння навчати та управляти працівниками, вміння раціонально використовувати час. Дані консультації допоможуть працівнику спрямувати свої зусилля на самовдосконалення, а керівнику допоможе оцінити працівника, його професійні якості, його готовність до нової посади.

Обов'язковою умовою ефективного функціонування й стимулюючого впливу системи управління кар'єрою є формування розвиненої комунікаційної системи фітнес клубу «King (Полтава)» буде використане публічне систематичне інформування про відкриті вакансії та про кар'єрне переміщення, що відбувається в компанії, що є додатковим стимулом для працівників. Таке інформування відбуватиметься за допомогою інформаційного каналу, який використовується в середині організації.

Така система кар'єрного росту сприятиме:

- формуванню, розвитку і раціональному використанню професійного потенціалу кожного працівника й організації в цілому;
- досягненню взаєморозуміння між організацією й працівником з питань його розвитку й просування;
- створенню сприятливих умов для розвитку й просування персоналу в рамках організаційного простору.

Для реалізації запропонованої програми необхідно виділяти відповідні ресурси, але дана консультаційна система зможе себе окупити за рахунок самовдосконалення і самоменеджменту персоналу:

- працівники більш уважно і відповідально підходять до роботи, що зменшує кількість недоліків і економить ресурси;
- раціонально використовує свій час, тим самим процес роботи проходить злагоджено і швидше;

- активізація ініціативність працівника – пропонуються раціоналізаторські ідеї та пропозиції щодо удосконалення процесу роботи спортивної організації.

Тобто організація отримує ряд переваг, в процесі впровадження запропонованої системи (рис. 3.4).

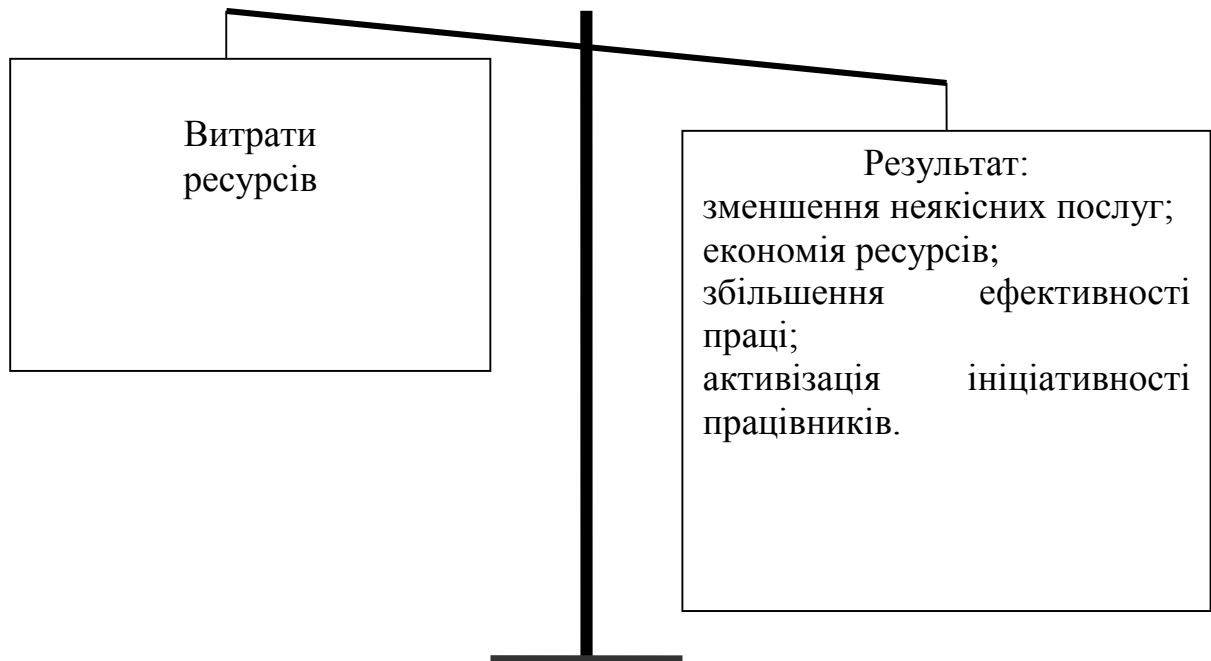


Рис. 4.4. Переваги впровадження нової системи управління мотивацією

Для того, щоб дана система працювала і, взагалі, щоб бути поінформованим щодо мотиваційної спрямованості персоналу, тобто щодо їх потреб, інтересів, ціннісних орієнтацій у сфері праці, мотивів їхньої діяльності ми пропонуємо запровадити у фітнес клубі «King (Полтава)» системи мотиваційного моніторингу.

Мотиваційний моніторинг, як ми згадували в першому розділі, є системою постійного контролю стану мотивації трудової діяльності. Мотиваційний моніторинг доцільно проводити у вигляді бесід, опитувань, тестів, після опрацювання результатів яких, складається аналіз мотивації, що діє у спортивній організації – її дієвість, та думка працівників щодо неї.

Дані мотиваційного моніторингу будуть проводитися 2 – 3 рази на рік.



Після аналізу даних тестів і анкетування дана інформація аналізується і робиться висновок фактичного стану мотиваційної системи у фітнес клубі «King (Полтава)». Після аналізу розробляються рішення щодо удосконалення існуючої системи, або запровадження нового механізму мотивації співробітників організації.

**Висновки по розділу 4.** Запропоновані опитування, тести, бесіди рекомендується проводити регулярно. Як один із видів мотиваційного моніторингу пропонується запровадити опитування згідно з яким працівники у фітнес клубу «King (Полтава)» зможуть висловити свої ідеї щодо удосконалення існуючої системи мотивації. Якщо запропоноване рішення буде обґрунтованим і доцільним в умовах, в яких знаходиться спортивна організація – керівник організації зможе впровадити дану пропозицію в дію, а ініціативному працівнику виділити премії.

Така система мотиваційного моніторингу дозволить постійно удосконалювати мотивацію у фітнес клубі «King (Полтава)» та сприятиме задоволенню працею працівників. Вона допоможе аналізувати думку працівників спортивної організації щодо нової системи управління кар'єрою, але й допоможе бути поінформованим щодо мотивації співробітників фітнес клубу «King (Полтава)», що існує.

## ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

1. Для спортивних організацій важливою передумовою успіху вирішення проблем управління персоналом є високий рівень освіти працівників. Це також стосується процесів, які працівники виконують, виконуючи роботу на своїх робочих місцях. Природно, це також визначає рівень заробітної плати.

2. Для усунення недоліків у використанні персоналу необхідно вживати заходи щодо оптимізації та підвищення ефективності використання людських ресурсів: 1. Розвиток персоналу та організація навчання. 2. Допомога у скороченні кадрового обміну в організації. 3. Організація підготовки кадрового резерву організації. 4. Оптимізація оцінки персоналу.

3. З урахуванням важливості якісного компонента людських ресурсів, такі правила повинні бути прийняті до уваги при оцінці: чи не віддати перевагу одному показнику або групі показників, це може привести до ігнорування інших, не менш важливих характеристик; визначити необхідну та достатню кількість показників для охоплення всіх суттєвих аспектів діяльності, при цьому не перевантажуючи та не перешкоджаючи самому процесу оцінювання. За допомогою запропонованої системи показників можна отримати інформацію про стан кадрового потенціалу колективу фітнес клубу «King (Полтава)» в цілому, але неможливо дослідити кадровий потенціал спортивної організації без оцінки трудового потенціалу кожного працівника.

4. Забезпечення спроможності персоналу спортивної організації реалізувати цілі і завдання, що постійно змінюються у відповідності до вимог і запитів оточення функціонування фізкультурно-спортивної організації.

5. Управління персоналом фітнес клубу «King (Полтава)» має враховувати такі аспекти:

- Забезпечення організації в потрібній кількості та якості персоналу на поточний період та на перспективу;

- Створення рівних можливостей ефективності праці та раціональної зайнятості працівників, стабільного і рівномірного навантаження протягом робочого періоду;

- Задоволення потреб персоналу;

- Забезпечення відповідності трудового потенціалу працівника, його психофізіологічних даних до вимог робочого місця.

6. Мотивація праці нерозривно пов'язана з розвитком фітнес клубу «King (Полтава)» і має бути спрямована на повну реалізацію можливостей працівника. Функція мотивування, як найскладніша з усіх інших функцій управління, сприяє реалізації цілей і завдань, що виникають перед спортивною організацією. Складність її в тому, що головна дійова особа – працівник зі своїми потребами, задоволення яких є рушійною силою в процесі його діяльності, свідомої або неусвідомленої поведінки. Тому в механізмі трудової мотивації найяскравіше виявляються особисті потреби, оскільки вони безпосередньо пов'язані із життєдіяльністю індивіда.

7. Розв'язання проблем матеріального стимулювання праці потребує пошуку і дослідження чинників, які визначають системи матеріальних стимулів. Під даними чинниками розуміють рушійні сили, які забезпечують формування і використання всієї сукупності спонукальних мотивів з метою задоволення колективних та особистих економічних інтересів працівників.

8. Пропонована спортивній організації система розвитку кар'єри співробітників включає прості програми у вигляді навчання й більш деталізованих консультаційних послуг з удосконалювання подальших планів просування по службі.

Для того, щоб бути проінформованим щодо мотиваційної спрямованості персоналу, тобто щодо їх потреб, інтересі, ціннісних орієнтацій у сфері праці, мотивів їхньої діяльності, ми пропонуємо у спортивній організації фітнес клуб «King (Полтава)» запровадження системи мотиваційного моніторингу.

Мотиваційний моніторинг доцільно проводити у вигляді бесід, опитувань, тестів, після опрацювання результатів яких, складається аналіз

мотивації, що діє у спортивній організації– її дієвість, та думка працівників щодо неї. Така система мотиваційного моніторингу дозволить постійно удосконалювати мотивацію у спортивній організації фітнес клуб «King (Полтава)» та сприятиме задоволенню працівників працею.

Викладені пропозиції щодо впровадження системи кар'єрного росту та системи мотиваційного моніторингу, як і будь-яке нововведення, несуть в собі ризики. Для того, щоб їх мінімізувати, необхідно проводити їх ретельне дослідження перед тим, як впроваджувати їх в дію у спортивній організації фітнес клуб «King (Полтава)».

## ВИСНОВКИ

1. Дослідивши питання стимулювання праці ми можемо зробити висновок, що розробка й впровадження справедливої, чіткої й підходящої для організації й для працівників системи матеріального і нематеріального стимулювання за виконану роботу може бути важливим чинником підвищення рівня трудової мотивації персоналу й росту ефективності й конкурентоспроможності організації в цілому.

У досліджуваній спортивній організації фітнес клубі «King (Полтава)» використовують як матеріальне, так і моральне стимулювання, тобто механізм мотивації досить розгалужений, що позитивно впливає на ефективність діяльності працівників.

Стимулювання є одним з основних елементів, що впливає на мотиваційний процес. Для того, щоб процес мотивації в організації був керований доцільно застосовувати мотиваційний моніторинг.

2. Управління персоналом як мистецтво ефективного управління людьми в умовах їхньої професійної діяльності є системою принципів, методів та механізмів оптимального залучення, розвитку та мотивації та раціонального використання персоналу. Управління персоналом спортивній організації фітнес клубі «King (Полтава)» повинно відповідати концепції розвитку спортивної організації, захищати інтереси працівників та забезпечувати дотримання трудового законодавства при формуванні, консолідації (стабілізації) та використанні персоналу.

Стабілізація персоналу полягає у формуванні банку даних на рівні кваліфікації, особистих навичок, бажань, результатів оцінки праці, щоб визначити потенціал кожного працівника для організації навчання, підвищення кваліфікації та забезпечення чи звільнення працівників.

3. Без комплексного теоретичного підходу до роботи як предмету науково-економічних досліджень на новій концептуальній основі, з урахуванням радикальних змін у соціально-економічних відносинах суспільства, це також робить необхідним подолання відчуження праці,

практично неможливо ефективно використовувати всі потенційні можливості працівників.

Таким чином, управління людськими ресурсами на державному рівні та управління персоналом на рівні спортивної організації є взаємопов'язаними підсистемами, які мають бути спрямовані на досягнення оптимального та ефективного використання наявних людських ресурсів на основі трудового потенціалу. Зниження темпів зростання трудових ресурсів в останні роки посилює практично повне використання робочої сили, тому важливо підвищити ефективність використання наявних людських ресурсів спортивної організації фітнес клубі «King (Полтава)».

4. Поліпшення управління персоналом повинно здійснюватися шляхом реалізації цілого ряду взаємопов'язаних заходів, об'єднаних в операційний план роботи з персоналом. План оперативної роботи персоналу повинен містити такі основні положення. Планування залучення персоналу - планування діяльності з набору та прийому для задоволення потреб спортивної організації фітнес клубі «King (Полтава)» в майбутньому для персоналу за рахунок внутрішніх та зовнішніх джерел. Планування звільнення чи скорочення персоналу - має важливе значення в процесі управління персоналом та уникає перенесення на зовнішній ринок праці кваліфікованого персоналу та створення труднощів для цієї категорії персоналу. Планування використання персоналу здійснюється шляхом розробки плану заміни штатних посад. Управління діловою кар'єрою, професійним та професійним розвитком - це те, що з моменту прийняття працівником до роботи та припинення можливого звільнення, необхідно організувати систематичне горизонтальне та вертикальне кар'єрне зростання. Управління витратами на персонал - перш за все, слід враховувати такі елементи, як базові та додаткові заробітні плати, внески на соціальне страхування, навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації, оплату навчання та оплату відпусток.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про загальнообов'язкове соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності: Закон України 1105-XIV від 23.09.99 р. Редакція від 18.03.2020 р. Законодавство України : база даних / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1105-14>.
2. Про оплату праці: Закон України 108/95-ВР від 24.03.1995 р. Редакція від 13.02.2020 р. *Законодавство України* : база даних / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>.
3. Про охорону праці: Закон України 2694-XII від 21.10.2002 р. Редакція від 27.12.2019 р. *Законодавство України* : база даних / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>.
4. Абрамова Е.В. Методика оцінки компетентності персоналу систем менеджменту на основі міжнародних вимог / Е.В. Абрамова // Всеукраїнська експертна мережа. – Режим доступу: <http://www.experts.in.ua/baza/analitic/index.php>
5. Андрушків Б. Економічна модель виникнення організмів збудників конфліктності на підприємстві / Б. Андрушків, І. Сівчук, Р. Шерстюк // Соціально-економічні моделі і держава. – Вип. 1 (4). – 2021. – С. 25.
6. Афанасьєв М. В., Шемаєва Л. Г., Верлока В. С. Основи менеджменту: Навч.- метод. посіб. / Харківський держ. економічний ун- т. Х. : ВД«ІНЖЕК», 2013. 481 с.
7. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці: Навч. посіб. – 3-тє вид., стер. – К.: Знання-Прес, 2015. – 313 с.
8. Богиня Д. П., Семикіна М.В. Трудовий менталітет у системі мотивації праці. - Кіровоград: Поліграф-Терція, 2020. - 234 с.
9. Богоявлинська Ю.В., Ходаківський Є.І., Економіка та менеджмент праці: Навч. посіб. К. : «Кондор», 2015. 332 с.

10. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством: Навч. посібник / За ред. В.О. Василенка. 2-ге вид., випр. і доп. К : Центр навчальної літератури, 2020. 400 с.
11. Ведерніков М.Д. Нормування праці: [навч. посіб.] / М.Д. Ведерніков, О.О. Чернушкіна. – Львів: Новий Світ-2000, 2011. – 372 с.
12. Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М., Шкапова О.М. Управління персоналом: Навч. посіб. - К.: Центр навчальної літератури, 2018. - 504 с.
13. Виноградський М. Л. Організація праці менеджера: навч. посібн. для студ. екон. вузів / М. Л. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К.: Кондор, 2012. – 518 с.
14. Волков В. В., Корнійчук В. П., Хом'як К. Д. Стратегічний менеджмент. К., 2017. 29 с.
15. Воробйова О. Інноваційний менеджмент персоналу // Торгівля і ринок України. - Донецьк, 2020. - Вип. 13, Т. 1. - С 291 - 296.
16. Гавкалова Н.Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування: наук. вид. / Н.Л. Гавкалова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2017. – 400 с.
17. Гребешкова О. М. Потенціал зовнішнього зростання підприємства. Стратегія економічного розвитку України: наук. зб. / голов. ред. А. П. Наливайко. К. : КНЕУ, 2019. Вип. 14. С. 32-38.
18. Грішнова О. А. Форми і методи управління персоналом в умовах розвитку євроінтеграції України. // Міжнародна наукова конференція «соціально-економічні наслідки ринкових перетворень у постсоціалістичних країнах. - Черкаси, 2015. - С 224 - 229.
19. Гулевич О. Ю. Управління персоналом у сфері послуг: методологічні аспекти // Формування ринкової економіки. - К., 2018. – Спец. вип.: Т.1, ч. 1: Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. - С 184-193.
20. Гуменюк В.Я., Мазур Н.О. Мотивація та стимулювання персоналу в контексті логістики // Вісник НУ “Львівська політехніка”. Логістика. – 2019. –



№469 – с. 381-386

21. Гуткевич С. О. Інвестування: Теорія і практика: Навч. посібник. -К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2017. - 234 с.

22. Данюк В. М. Організація праці менеджера: [навч. посіб.] / В.М. Данюк. – К.: КНЕУ, 2018. – 276 с.

23. Дмитренко Г.А., Шарапова Е. «Мотивація та оцінка персоналу». К.: МАУП, 2019. 248 с.

24. Єрмаков О.Є., Бондар Н.М., Калина А.В. Економіка підприємства : навч. посіб. для дистанційного навчання / уклад. О.Є. Єрмаков та ін. К. : Університет «Україна», 2014. 248 с.

25. Єфімова О. Системний підхід – основа управління діяльністю підприємства. Персонал. 2017. №2. URL: <http://www.info-prensa.com/article-35.html>.

26. Жигалов І.Т. Основи менеджменту і управлінської діяльності: Підручник. К. : Вища школа. 2019. 224 с.

27. Жмалев В.Г., Шимановська Л.М. Основи менеджменту і управлінської діяльності. К.: Україна, 2020. 454 с.

28. Жуковська Л.Е., Борисевич Є.Г., Стрельчук Є.М. Теорія організацій: навч. посіб. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2011. 147 с.

29. Завадський І.С. Менеджмент. Том 1. 2-е видання. К.: УФІМіБ, 2018. 176с.

30. Запорожець О.І, Русаловський А. В. Методичні вказівки до виконання розділу «Охорона праці» в дипломних проектах і роботах. Для студентів всіх спеціальностей освітньо-кваліфікаційних рівнів «спеціаліст» та «магістр». К. : НАУ, 2016. 5 с.

31. Кірейцев Г.Г. Фінансовий менеджмент: Навч. посібник для ВНЗ. Житомир: ЖІТІ, 2021. 432 с.

32. Колот А.М. Мотивація персоналу : Підручник. // А. М. Колот. Мотивація персоналу К. : КНЕУ, 2022. 345 с.

33. Крамаренко В.І., Холод Б.І. Управління персоналом фірми. // В. І. Крамаренко, Б. І. Холод. К. : ЦУЛ, 2013. 271 с.
34. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. // О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. К. : Кондор, 2016. 292 с.
35. Леонтенко О. М. Служба управління персоналом у сучасних умовах функціонування економіки // Формування ринкової економіки. - К., 2015. Спец. вип.: Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. Т.2: Управління персоналом в організаціях. - С. 160-165.
36. Магура М.І. Оцінка роботи персоналу: підготовка и проведення / М.І. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: Бізнес-школа «ІНТЕЛ-СИНТЕЗ», 2020. – 176 с.
37. Мазур Н.О. Гармонізація потреб і стимулів в системі мотивації персоналу // Вісник Українського державного університету водного господарства та природокористування: Збірник наукових праць. Економіка. – 2020. – Випуск 5 (18). – с. 126-133
38. Макарова Ірина. Структура системи управління персоналом при здійсненні ЗЕД. // Міжнародний бізнес та менеджмент: проблеми та перспективи в умовах глобалізації. – Т1., 2019. - С. 305 - 308.
39. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу. // М. І. Мурашко К.: Знання, 2016. 312 с.
40. Осовська Г.В. Основи менеджменту: [навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів] / Г.В. Осовська. – К.: Кондор, 2019. – С. 426.
41. Перерва П. Г. Стратегічне управління виробничим потенціалом і підвищення конкурентоспроможності підприємства / Д. Коциски, П. Г. Перерва, А. П. Косенко // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». – Х. : НТУ «ХПІ». – 2018. – Вип. 62. –С. 137–142.
42. Петрова І. Л. Управління персоналом, засноване на компетенціях / І. Л. Петрова // Вісник Прикарпатського університету. Економіка. – 2019. – Вип. 7. – С. 160–166.

43. Пісаревська Г.І. Основні теоретичні підходи до визначення поняття кадрового потенціалу. Г.І. Пісаревська // Науково-технічний збірник № 98. – 2021 р. – с.382- 387.
44. Пономаренко В. С, Гриньова В. М., Салун М. М., Новікова М. М. та ін. Управління трудовим потенціалом. - Харків, 2016. 232 с.
45. Психолого-педагогічні фактори підвищення професійної майстерності вчителя-вихователя: тези Всеукраїнської науково-практичної конференції 16 – 17 листопада 2015 року / ред. кол. О.А. Дубасенюк (відп. ред.) та ін. К. : ЖДПІ, 2015. 328 с.
46. Пучкова С.І. Розробка комплексної системи розвитку трудового потенціалу/ С.І. Пучкова// ОДЕУ. - О., 2013.- 22 с.
47. Савіна Г. Г. Соціальні аспекти забезпечення ефективності менеджменту персоналу / Г. Г. Савіна, А. М. Щербина, Е. І. Бочкарева // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – № 4, т. 2. – С. 161–165.
48. Сардак С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств // Україна: аспекти праці. – 2018. № 6. С. 45-51.
49. Семикіна М. В. Інноваційна праця в конкурентному середовищі: загальна методологія, мотиваційні основи регулювання : монографія / М. В. Семикіна, Л. А. Коваль. – Кіровоград : Степ, 2018. – 212 с.
50. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу : навч. посібн. / В.А.Савченко. - К. : КНЕУ, 2019. - 351 с.
51. Стадник В. В. Сучасні управлінські концепції у зростанні інтелектуального капіталу підприємства / В. В. Стадник, Л.О. Гризовська // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. – Спец. вип.«Стратегічні імперативи сучасного менеджменту». – 2018. – Ч. 1. –359 с.
52. Стадник В. В. Чинник гетерогенності персоналу у нарощуванні інтелектуального капіталу інноваційно-активного підприємства / В. В. Стадник, Л. О. Гризовська // Проблеми економіки. – 2019. – № 2. – 294 с.

53. Силантьєва Н. С. До питання визначення сутності інноваційної активності підприємства / Н. С. Силантьєва // Наукові праці ; Нац. ун-т харч. технологій. – 2017. – № 23. Економіка. – С. 75–77.

54. Симонова І. Ф. Деякі аспекти формування системи управління розвитком персоналу організації / І.Ф. Симонова, Л.М. Дудаєва // Управління персоналом - 2019. - № 1. - С. 16-18.

55. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера: [навч. посіб.] / Л.І. Скібіцька. – К.: Центр учбової літератури, 2020. – 360 с.

56. Смоляр Л. Г. Роль соціального капіталу у стратегічному управлінні інноваційним розвитком підприємства / Л. Г. Смоляр, А. А. Халімон // Актуальні проблеми економіки. – 2020. – № 2. – С. 201–209.

57. Ткаченко А.М. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом. / А.М. Ткаченко, Т.С. Морщенок – Запоріжжя: Запорізька держ. інженерна акад., 2018. – 265 с.

58. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник / О.С. Федонін, І.М. Рєпіна, О.І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2014. – 316 с. 67

59. Хміль Ф.І. Управління персоналом / Ф.І. Хміль. - К.: Видавничий центр «Академія», 2016. - 488 с.

60. Хміль Ф.І. Менеджмент: [підручник] / Ф.І. Хміль. – К.: Вища школа, 2019. – С. 282.

61. Циганков В. Г. Трудовий потенціал: умови ефективного використання // Людина і праця. - 2020. - №12. - С.40 - 43.

62. Шаульська Л. В. Соціально-трудова відносина як чинник розвитку трудового потенціалу: [Удосконалення соціально-трудова відносин в Україні] / Л. В. Шаульська // Актуальні проблеми економіки. - 2015. - № 6. - С. 136 -143.

63. Шегда А.В. Менеджмент: [підручник] / А.В. Шегда. – К.: Знання, 2016. – С. 86.

## **ДОДАТКИ**

**АНКЕТА****спеціаліста у сфері фізичної культури і спорту**

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

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

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

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

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

**3. Напрямки рішення матеріальних проблем працівників ФСО, %**

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

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

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

**5. Можливість посадового росту працівників, %**

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

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

- 6.1. Слабке оновлення кадрового складу
- 6.2. Погані відношення з керівництвом

6.3. Особисті причини

**7. Оптимальність вікової структури працівників ФСО, %**

7.1. Так, вона оптимальна

7.2. Ні

7.3. Важко відповісти

**8. Шляхи оптимізації вікової структури працівників, %**

8.1. За рахунок молодих спеціалістів

8.2. За рахунок скорочення працівників середнього віку

8.3. За рахунок скорочення працівників пенсійного віку

**9. Ваш вік**

- 21-30

- 31-40

- 41-50

- Понад 50.

**10. Освіта**

- вища за напрямом фізична культура та спорт

- вища

**11. Посада** \_\_\_\_\_

**12. Професійний стаж**

- 1-5 років;

- 6-10 років

- 11-15 років;

- 16-20 років

- Понад 20 років.

## Додаток В

## Зведена відомість результатів анкетування

№ п/п	Варіант відповідей	Кількість відповідей	%
<b>1. Наскільки відповідають сучасним вимогам використовувані методи управління персоналом Вашої організації?</b>			
1	Повністю відповідають сучасним вимогам	1	5
2	Відповідають частково	1	5
3	Не повною мірою відповідають	2	10
4	Не відповідають	6	30
5	Важко відповісти	10	50
<b>2. Рівень матеріальної забезпеченості сімей працівників фізкультурно-спортивних організацій, %</b>			
1	Високий	1	5
2	Вище середнього	1	5
3	Середній	4	20
4	Нижче середнього	7	35
5	Низький	7	35
<b>3. Напрямки рішення матеріальних проблем працівників ФСО, %</b>			
1	Використовують усі можливості, щоб заробити додатково	11	55
2	Скорочують витрати	7	35
3	Використовують матеріальну підтримку родини	-	-
4	Нічого не роблять	1	5
5	Не мають проблем	1	5
<b>4. Розмір частини особистих доходів працівників ФСО, яку складає заробітна плата за основним місцем роботи, %</b>			
1	До 25	3	15
2	25-50	5	25
3	51-75	4	20
4	76-99	2	10
5	100	6	30
<b>5. Можливість посадового росту працівників, %</b>			
1	Так, є	5	25
2	Ні, немає	6	30
3	Це для мене неактуальне	9	45
<b>6. Причини, що перешкоджають посадовому зростанню працівників ФСО, %</b>			
1	Слабке оновлення кадрового складу	10	50
2	Погані відношення з керівництвом	5	25
3	Особисті причини	5	25



<b>7. Оптимальність вікової структури працівників ФСО, %</b>			
<b>1</b>	Так, вона оптимальна	<b>3</b>	<b>15</b>
<b>2</b>	Ні	<b>12</b>	<b>60</b>
<b>3</b>	Важко відповісти	<b>5</b>	<b>25</b>
<b>8. Шляхи оптимізації вікової структури працівників, %</b>			
<b>1</b>	За рахунок молодих спеціалістів	<b>13</b>	<b>65</b>
<b>2</b>	За рахунок скорочення працівників середнього віку	<b>1</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	За рахунок скорочення працівників пенсійного віку	<b>6</b>	<b>30</b>