

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 Фізичне культура і спорт  
освітньою програмою «Менеджмент у спорті»

на тему: **«ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В  
СТРУКТУРАХ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ»**  
(на матеріалах ДЮСШ «ДИНАМІВЕЦЬ»)

здобувача вищої освіти  
другого (магістерського) рівня  
Юрченка Максима Олександровича

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

Рецензент: Омельченко Т.Г.  
Кандидат наук з фізичного виховання і  
спорту, доцент

Рекомендовано до захисту на засіданні  
кафедри (протокол № 5 від 15.12.2023 р.)

Завідувачка кафедри: Харчук Т.В.  
Доктор економічних наук, доцент

---

(підпис)

**Київ – 2024**

## ЗМІСТ

ВСТУП		4
РОЗДІЛ 1.	ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ	8
1.1.	Менеджмент як система ефективного управління фізкультурно-спортивною організацією в умовах ринкової економіки	8
1.2.	Поняття, цілі, принципи та структура управління персоналом	13
1.3.	Теорії організації управління персоналом	18
1.4.	Технології управління персоналом	27
	Висновки до розділу 1	32
РОЗДІЛ 2.	МЕТОДИ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ	34
2.1.	Методи дослідження	34
2.2.	Організація дослідження	37
РОЗДІЛ 3.	АНАЛІЗ-ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЮСШ «ДИНАМІВЕЦЬ»	39
3.1.	Загальний стан та проблеми управління персоналом ДЮСШ «Динамівець»	39
3.2.	Роль застосування технологій управління у ДЮСШ «Динамівець»	47
	Висновки до розділу 3	53
РОЗДІЛ 4.	ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ДЮСШ «ДИНАМІВЕЦЬ»	54
4.1.	Вдосконалення стратегії розвитку управління персоналом ДЮСШ «Динамівець»	54

4.2. Фактори вдосконалення технологій управління персоналом ДЮСШ «Динамівець»	59
Висновки до розділу 4	64
ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ	65
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	69
ДОДАТКИ	76

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасному світі у прискореному темпі відбувається активне оновлення всіх технологій, це повною мірою відноситься і до технологій управління персоналом. Людський капітал – це головний ресурс, який становить основу будь-якої організації і від ефективності роботи з людьми залежить успіх які маленької фізкультурно-спортивної організації так і всієї держави.

Ефективне управління людськими ресурсами забезпечує ринкову стабільність організації, успіх її діяльності в конкурентному середовищі, перспективи стратегічного розвитку. У зв'язку з цим особливого значення набуває управління розвитком персоналу, організоване таким чином, щоб забезпечити високу ефективність при мінімально можливих витратах. Питання управління розвитком персоналу цікавлять як теоретиків менеджменту, так і практикуючих менеджерів. [22]

Працівники в будь-якій організації мають унікальні цінності, орієнтації та особисті характеристики, які можуть бути використані для генерації і реалізації ідей, а також для досягнення поставлених цілей. Вони грають ключову роль у успішному розвитку організації. Тому управління персоналом є однією із умов управління розвитком організації. Однак ця обставина, у свою чергу, підвищує вимоги до управління персоналом. [32]

Управління персоналом залишається актуальною та важливою функцією для будь-якої організації. Основними аспектами є:

- Розвиток та зміна ринкових умов. Зміни в економіці, технологіях та конкурентному середовищі вимагають постійного адаптування організацій, і це часто включає в себе зміни в структурі та складі персоналу.
- Роль людських ресурсів у досягненні цілей. Ефективне управління персоналом допомагає забезпечити, що працівники відповідають бізнес-потреbam і сприяють досягненню стратегічних цілей.

- Глобалізація та різноманітність робочої сили. Організації можуть мати команди та співробітників з різних країн та культур, що вимагає спеціалізованого управління для досягнення гармонії та продуктивності.

- Зміни в очікуваннях співробітників. Сучасні працівники очікують більшого від своїх роботодавців, включаючи розвиток, робочий баланс та можливість виражати свої цінності на робочому місці.

- Технологічний розвиток. Використання HR-технологій та аналітики допомагає покращити процеси управління персоналом та забезпечити більшу ефективність.

Отже, організація управління персоналом залишається актуальним завданням для підтримки успішності та стійкості будь-якої організації.

Проблемами менеджменту персоналу присвячено безліч праць вітчизняних та зарубіжних вчених: Балановська Т. І. (2020) [3], Л.В. Балабанова (2011) [4], Вакарюк Л.В. (2021) [5], Гугул О. Я. (2013) [9], І.М. Дашко (2016) [10], Крушельницька О. В. (2003) [22], О.А. Кириченко, А.М. Колот, Л.О. Мажник (2011) [23], М.В. Шкробот (2022) [50], Мурашко М.А. (2006) [28], Новікова М.М. (2012) [29], Погорєлова Т.О. (2013) [32], Пошелюжна Л. Б. (2010) [34], Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. (2013) [39], Сочинська-Сибірцева І.М. (2018) [40], Скібіцький О.М. (2013) [42], О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, Н. О. Сімченко (2011) [44], В. Г. Воронкова (2006) [45], О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О. В. Потьомкіна, О. В. Серєда (2018) [46], С. О. Цимбалюк (2009) [48], Andrews C.J. (2007) [53], Condrey, S.E. (2005) [57] та багато інших.

Водночас, слід відзначити, що не дивлячись на існування досліджень з проблем управління персоналом у фізкультурно-спортивних організаціях вітчизняними вченими (Г.П. Грибан. [7], Е. Ервін, Д. Кугельмас [13], Колупаєва А.А. [20], М.М. Приймак [35, 36, 37, 38]), питання організації управління персоналом у фізкультурно-спортивних організаціях не знаходять достатнього висвітлення у наукових працях, що обумовлює актуальність магістерської роботи.

Ринкові перетворення в Україні викликали об'єктивну необхідність, подальшого розвитку теоретичних і методико-прикладних засад утворення і функціонування діючих систем управління персоналом у фізкультурно-спортивних організаціях з урахуванням особливостей розвитку галузі фізичної культури і спорту, стану та динаміки ринку праці в Україні, що і обумовлює актуальність теми та доцільність проведення досліджень.

**Взаємозв'язок роботи з науковими планами, темами.** Дослідження передбачається здійснювати в рамках наукової теми «Теоретичні та прикладні основи застосування комунікацій у спортивному менеджменті» Зведеного плану НДР НУФВСУ на 2021-2025 рр., номер державної реєстрації 0121U108293.

**Мета дослідження:** вивчити та науково обґрунтувати особливості управління персоналом фізкультурно-спортивної організації.

**Завдання дослідження:**

1. Здійснити теоретичний аналіз особливостей управління персоналом фізкультурно-спортивної організації.
2. Проаналізувати стан та проблеми системи управління персоналом фізкультурно-спортивної організації.
3. Виявити технології управління персоналом, які впливають на ефективність управління персоналом в фізкультурно-спортивній організації.
4. Розробити рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом в фізкультурно-спортивній організації.

**Об'єкт дослідження** – кадровий менеджмент фізкультурно-спортивної організації.

**Предмет дослідження** – процес управління персоналом фізкультурно-спортивної організації.

**Методи дослідження.** Для розв'язання поставлених завдань у роботі використовувались наступні методи:

1. Аналіз літературних джерел, моніторинг інтернет-сайтів.

2. Метод порівняння і співставлення.
3. Соціологічне опитування (анкетування).
4. Методи математичної статистики.

**Наукова новизна і практична значущість кваліфікаційної роботи** полягають у тому, що вона узагальнює сучасну структуру організації управління персоналом і може бути використана в роботі спортивних менеджерів для підвищення ефективності роботи персоналу в фізкультурно-спортивних організаціях, а також може бути використана в процесі підготовки та підвищення кваліфікації фахівців з менеджменту та управління фізичним вихованням і спортом.

**Структура роботи:** магістерська робота складається із чотирьох розділів, висновків та практичних рекомендацій, таблиць – 3, рисунків – 17, списку літератури – 66, загальний об'єм роботи складає 99 сторінки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

#### 1.1. Менеджмент як система ефективного управління фізкультурно-спортивною організацією в умовах ринкової економіки

В наш час ринкові відносини досягли великого розвитку і це веде до підвищення ролі менеджменту. У сучасних ринкових умовах управління, а саме менеджмент може розглядатись як базисний елемент економіки країни поряд із кадрами, капіталом і землею. Сучасний менеджмент - це така галузь в якій знання відіграють велику роль. Якщо говорити про ефективне управління організацією то потрібно глибокого освоїти менеджмент. Менеджмент з англійської мови перекладається як керівництво. Саме у нас цей термін є специфічним та його вважають різновидом діяльності, навіть вивчають його як науку. Якщо говорити про англосовні країни, то там менеджментом можуть називати також і групу керівників [6].

Саме поняття "менеджмент" застосовується в основному саме для характеристики різних управлінських процесів організацій у сучасних умовах ринкової економіки. Поняття "менеджмент" почало з'являтися в кінці 19 ст. Варто підкреслити: що з самого початку слово "менеджмент" мало на увазі в англійській мові "уміння об'їжджати коней". Це слово походить від дієслова "to manage" (керувати), а з латинського "manus" (рука). Якщо дивитись ширше, то менеджмент – являється наукою що вивчає теорію управління організацією, та має орієнтири, спочатку, на індивіда який є основною ланкою підвищення ефективності праці, а потім – на використання різних економічних принципів і погодження інтересів як економічних так і психологічних. По простому менеджмент – це дії, що спрямовані на підвищення продуктивності використання ресурсів з метою досягнення цілей організації в сучасних умовах, що мають тенденцію змінюватися [49].



Менеджмент - це управління соціально-технічними системами, яке полягає у здійсненні процесу планування, організації, мотивації та контролю діяльності організації з метою ефективного та результативного виконання завдань [1].

Менеджмент також багато спеціалістів розглядають саме як вид професійної діяльності. Дивлячись на таке твердження, то потрібно знати, все про менеджера та якою діяльністю він займається на відміну від інших категорій робітників, це надасть глибоке розуміння суті менеджменту. Директор, керівник, начальник, адміністратор – такі слова означають посади. Працівників, що займають такі посади можна об'єднати у загальне поняття «менеджер», насамперед через те, що у них можна прослідкувати такі спільні ознаки для діяльності як: - менеджер управляє роботою кількох співробітників в організації; - менеджер керує певною часткою або і взагалі всією організацією, де він веде роботу; - менеджер одержує свої повноваження та приймає рішення в межах таких повноважень, ці рішення впливають на інших співробітників організації. Можна сказати, що менеджер – це працівник, який посідає окрему посаду, що може бути керуючою, і має повноваження, що дозволяють приймати рішення по діяльності організації в межах цих повноважень [8].

“Спортивний менеджмент – це теорія і практика ефективного управління організаціями фізкультурно-спортивної спрямованості в сучасних умовах ринку” [16].

Предмет діяльності спортивного менеджменту визначається за допомогою аналізу властивих йому базових характеристик [17].

Говорячи про зміст праці менеджера, з'являється така спільну рису управлінської праці: ролі менеджера. Роль, як визначає Мінцберга, - "це така послідовність певних правил поведінки, що можуть бути притаманні як конкретній організації так і конкретній посаді". Працівник впливає не на зміст ролі, а на характер виконання. В своїх працях Мінцберг зміг виділити такі 10 ролей, що, на його власну думку, може брати на себе керівник в окремі

моменти. Він дає класифікацію їх в трьох великих категоріях: інформаційні ролі, міжособистісні та ролі з питань прийняття рішень. Всі ролі залежать і взаємодіють для створення єдиного цілого, і навпаки, не можуть бути незалежні одна від одної.

*Таблиця 1.1*

**Предмет менеджменту та його базові характеристики [24]**

<b>Предмет менеджменту</b>	<b>Зміст базових характеристик менеджменту</b>
Менеджмент як наука	Основним змістом є закони і закономірності, принципи, функції, форми та методи цілеспрямованої діяльності людей у процесі управління
Менеджмент як мистецтво	Основним змістом є накопичення наукових знань та їх застосування в нестандартних ситуаціях з метою забезпечення найбільш тісного взаємозв'язку з персоналом та створення умов для повної реалізації трудового потенціалу колективу
Менеджмент як сукупність професійно-підготовлених спеціалістів	Основним змістом менеджменту є професійна підготовка спеціалістів, які створюють спортивно-оздоровчі організації і керують ними шляхом постановки цілей та розробки способів їх досягнення
Менеджмент як апарат	Основним змістом є не лише наявність апарату управління, але й структурного складу, характеру зв'язків між підрозділами структури управління, повноважень і відповідальності співробітників, які займають різні посади

Розрізняють три рівні менеджменту, які класифікуються залежно від кількості компонентів (сферам) організації якими управляє менеджер, а саме: вищий, середній, нижчий. До вищого рівня можна віднести малу групу керівників організації (основних). Це може бути: президент (директор), віцепрезиденти (заступники), виконавчий директор. На такому рівні менеджмент формує місію та цілі, що встановлюють напрями діяльності організації та встановлюють загально-організаційну стратегію та різні завдання виходячи з неї для реалізації, виробляють рішення з питань виходу на нові ринки, дослідження нової продукту, залучення інвестицій, напрямків досліджень та розробок тощо. Середній рівень менеджменту має бути відповідальним за планування та реалізацію оперативних планів виходячи з загальних завдань та процедур, які були прийняті вищим рівнем менеджменту. Менеджери такого рівня відчують свободу дій з питань реалізації завдань. Наприклад, вони

можуть самостійно визначати: кількість нових працівників; кількість і склад необхідного обладнання; способи використання засобів ЗМІ для реклами і просування свого товару. До даного рівня належать менеджери які керують виробничими та функціональними підрозділами організації. Менеджери нижчого рівня мають завдання координувати діяльність саме кінцевих виконавців. Наприклад, це керівники бригадирів, груп, майстрів, секторів тощо. Вищі менеджери в організації створюють стратегію, середні намагаються втілити її в життя через плани, а нижчі стежать саме за конкретною роботою працівників, яка проводиться залежно від цих планів. Статус менеджера визначає його формальні повноваження, що він отримує. Такий статус насамперед визначає міжособистісні відносини окремого менеджера з працівниками різних рангів [8].



Рис. 1.1. Рівні управління в організації. [14]

Кожна посада має свої відповідні посадові обов'язки. на менеджера покладаються обов'язки керівника і саме він відповідає за працівника що виконував роботу, відповідає за свій напрямок діяльності або його підрозділу, а також має обов'язки по координуванню і керівництву груп або відділів

виконавців, має ефективно поділити працю в певних організаційно-технічних умовах. Зараз в США та багатьох інших англomовних країнах можна виділити 3 або 4 групи керівників (менеджерів), що залежить від різних факторів, це: вищий – ‘executives’, високий – ‘senior’, або ‘upper-middle’, середній – ‘middle’ і нижчий – ‘entrylevel’, або ‘supervisors’ [31].

Головним предметом праці менеджера є інформація, тому оцінку якості менеджменту слід надавати спочатку з інформаційних позицій, а системний аналіз є успішним методом дослідження існуючих процесів управління.

Існує ряд причин, через які організація в умовах ринку не може знаходитись без менеджерів. А саме:

- виконання основного призначення організації лежить на її менеджерах;
- взаємодія між окремими операціями і діями, що виконуються в організації проектується і встановлюється менеджером;
- в швидких темпах змін оточення менеджер впроваджує стратегії поведінки організації;
- менеджери забезпечують інтереси власників організації, власників її основного капіталу;
- менеджер є основою обміну інформації з різних питань - організації з оточенням;
- відповідальність за результати діяльності лежить на менеджері;
- менеджери виконують представницькі функції організації в офіційних заходах.

Сучасні підходи до менеджменту характеризують його як тип управління, що відповідає сучасним потребам ринкової економіки. Залежно від того, що є пріоритетним у засобах управління, виділяють такі види управління, як адміністративне, економічне, соціально-економічне, технократичне. Менеджмент, крім того, розглядається в чотирьох основних аспектах: як область наукового знання (тоді в ньому виділяють предмет, розділи, види, об'єкт, суб'єкт управління), як особливий вид професійної

діяльності (специфіка управлінської праці, менеджмент у різних галузях і т.д.), як певний соціально-професійний прошарок (описують його роль у досягненні організацією своїх цілей, соціальні установки, розвиток кар'єри і т.д.), як комплекс спеціальних дисциплін (наводять освітні стандарти й програми і т.д.).

## **1.2. Поняття, цілі, принципи та структура управління персоналом**

Управління персоналом набуває дедалі більшого значення як чинник підвищення конкурентоспроможності фізкультурно-спортивних організацій, досягнення успіху в реалізації його цілей.

Управління – загальне поняття, яке поширюється на різноманітні об'єкти, явища, процеси (технічні, господарські, суспільні, державні системи тощо), може застосовуватися до всіх аспектів діяльності людини чи організації [30].

У навчально-методичних та наукових працях по-різному трактується поняття управління. Хоча всі визначення мають різний відтінок, але сутність однакова:

Управління – це сфера людської діяльності, що виникла в результаті розподілу праці, з допомогою якої людина впливає на соціально-політичні, економічні, технологічні і соціально-культурні процеси для досягнення поставлених цілей [24].

Управління персоналом (також відоме як управління людськими ресурсами або HR-управління) - це функціональна область управління організацією, яка займається усіма аспектами пов'язаними з людським капіталом або персоналом організації [53]. Основна мета управління персоналом - забезпечення ефективного використання людських ресурсів з метою досягнення стратегічних цілей компанії або організації [46].

Успішне управління персоналом є критичним фактором для досягнення успіху організації, оскільки задіяні, мотивовані та розвинуті співробітники

допомагають забезпечити конкурентний перевагу і впливають на загальний успіх компанії.

Цілі організації управління персоналом спрямовані на ефективне управління людським капіталом та забезпечення гармонійного співробітництва між співробітниками та компанією. Основними цілями організації управління персоналом є:

- Рекрутинг та підбір кваліфікованих співробітників. Забезпечення залучення найкращих кандидатів на вакансії, які відповідають вимогам та культурі організації.
- Розвиток та навчання персоналу. Забезпечення розвитку навичок, знань та компетенцій співробітників через навчання, тренінги, семінари та інші навчальні заходи.
- Підвищення мотивації та задоволеності працівників. Створення сприятливого робочого середовища, винагород та бонусів, що сприяють підвищенню мотивації та залученню працівників.
- Управління продуктивністю та оцінка роботи. Визначення чітких цілей, метрик та систем оцінки продуктивності, які допомагають забезпечити оптимальні результати в роботі.
- Управління конфліктами та комунікацією. Підтримка здорових взаємин та вирішення конфліктів між співробітниками та внутрішніми комунікаціями.
- Збереження талантів та розвиток кадрів. Забезпечення можливостей для кар'єрного зростання та розвитку співробітників, що сприяє збереженню цінних кадрів у компанії.
- Розвиток корпоративної культури. Впровадження цінностей, норм та практик, які сприяють позитивній корпоративній культурі та ідентифікації співробітників з місією та цілями компанії.
- Ефективне управління змінами. Забезпечення готовності співробітників до змін, впровадження ефективних стратегій змін, що сприяють адаптації організації до умов що змінюються.

- Забезпечення дотримання правил та політик. Забезпечення дотримання законодавства, правил безпеки, рівності, рівноправного ставлення до співробітників тощо.

- Оптимізація витрат на персонал. Ефективне планування, контроль та оптимізація витрат на персонал, що допомагає забезпечити ефективність використання людських ресурсів[44].

Ці цілі допомагають підтримувати високу продуктивність, задоволеність та розвиток персоналу, що є важливими факторами успіху організації на ринку та досягнення стратегічних цілей.

Управління персоналом здійснюється на підставі основоположних принципів. Принципи у сфері управління персоналом – це основні, вихідні положення, що визначають головний зміст наукової і практичної діяльності в цій сфері, включаючи побудову системи управління персоналом, механізми її функціонування, організаційну культуру [45].

Принципи організації управління персоналом - це базові ідеї та стратегії, які використовуються компаніями та організаціями для ефективного управління персоналом і забезпечення досягнення їхніх цілей. Основним завданням управління персоналом є приведення персоналу до досягнення оптимальної продуктивності, задоволеності роботою і внесення максимального внеску у досягнення місії організації [15]. Ось деякі з найважливіших принципів організації управління персоналом:

- Рівність можливостей. Забезпечення рівних можливостей для всіх працівників і уникнення дискримінації на основі раси, статі, віку, національності, релігії та інших характеристик. Принцип дотримання рівності допомагає залучати талановитих людей і створювати різноманітні команди.

- Залучення і збереження талантів. Привернення найкращих талантів на ринку праці, їхнє постійне навчання та розвиток, а також забезпечення атмосфери, де вони можуть досягати свого потенціалу і зберігати досвід для подальшого зростання.

- Системний підхід. Управління персоналом повинно розглядатися як комплексний системний процес, в якому всі елементи взаємодіють і впливають один на одного. Керівники повинні розуміти взаємозв'язок між діяльністю персоналу, цілями організації та зовнішнім середовищем.

- Орієнтованість на результат. Управління персоналом повинно бути спрямоване на досягнення конкретних результатів та цілей організації. Постановка ясних метою і оцінка їх досягнення допомагають забезпечити ефективність роботи персоналу.

- Гнучкість. Постійна зміна в сучасному бізнес-середовищі вимагає гнучкості в управлінні персоналом. Керівники повинні вміти адаптуватися до нових умов, впроваджувати інновації та швидко реагувати на зміни.

- Взаємодія і комунікація. Ефективна взаємодія між керівництвом і персоналом є ключовим фактором успіху. Відкрита комунікація сприяє збереженню мотивації та довіри співробітників до організації.

- Розвиток та навчання. Забезпечення постійного розвитку і навчання персоналу допомагає підвищувати їх професійні знання та компетенції, що впливає на якість виконаної роботи та підвищення їхньої працездатності.

- Повага і визнання. Поважні відносини з персоналом, визнання їхніх досягнень і внеску, підтримка балансу між роботою та особистим життям допомагають створити позитивну корпоративну культуру та підвищити задоволеність роботою.[54]

Ці принципи не є вичерпним списком, але вони складають основу ефективного управління персоналом, яке сприяє розвитку організації і досягненню її стратегічних цілей.

Структура управління персоналом в спортивній організації може значно відрізнятись від традиційної структури, яку бачимо в комерційних компаніях. Спортивні організації мають свої особливості та специфічні вимоги, зокрема пов'язані з тренерськими штабами, спортсменами, підтримкою фанатів, організацією змагань і турнірів та багатьма іншими аспектами спортивного



життя. Ось загальна структура управління персоналом в спортивній організації:

1. Виконавчий директор/Генеральний менеджер. Це вища посада в організації, відповідальна за стратегічне керівництво, розвиток і планування діяльності організації. Виконавчий директор часто звітує перед радою директорів або президентом організації.

2. Відділ управління персоналом (HR Department). Цей відділ забезпечує виконання функцій управління персоналом в організації, таких як найм, навчання, розвиток, винагороди, відносини з персоналом тощо.

3. Спортивний директор/Директор з тренувань. Цей директор відповідає за спортивну діяльність організації, включаючи вибір тренерських штабів, розвиток програм тренувань та спортивних стратегій.

4. Відділ розвитку та рекрутингу. Цей відділ займається пошуком талановитих спортсменів, які могли б представляти організацію, а також веде програми розвитку юних талантів.

5. Відділ спонсорства і маркетингу. Цей відділ відповідає за привертання спонсорів, рекламу та маркетинг спортивної організації.

6. Відділ комунікації та зв'язків із громадськістю. Цей відділ відповідає за забезпечення зв'язку з глядачами, фанатами, ЗМІ та іншими зацікавленими сторонами.

7. Фінансовий відділ. Цей відділ відповідає за фінансове управління, бюджетування, облік та фінансовий звіт організації.

8. Відділ безпеки. Цей відділ забезпечує безпеку на спортивних подіях, управління ризиками та дотримання правил безпеки.

9. Технічний відділ. Цей відділ відповідає за інфраструктуру, технічне обладнання та забезпечення подій.[65]

Це лише загальна структура, і кожна спортивна організація може мати свої особливості в організації управління персоналом, залежно від її розміру, типу та мети.

### 1.3. Теорії організації управління персоналом

Організація управління персоналом є важливим аспектом діяльності будь-якої організації. Теоретичні засади управління персоналом базуються на різноманітних підходах і концепціях, які допомагають забезпечити ефективну роботу персоналу, підвищити його продуктивність, задоволеність і залученість до компанії. Ось кілька ключових теоретичних засад організації управління персоналом:

- **Теорія Наукового управління:** Піонером в цьому напрямку був Фредерік Тейлор. Його ідеї передбачали науковий підхід до управління, де вивчення робочих процесів і раціональне планування допомагали підвищити продуктивність працівників.

Основні принципи теорії наукового управління включають наступні елементи:

- Науковий підхід. Використання наукових методів для вивчення і аналізу процесів управління та робочих операцій з метою підвищення ефективності і продуктивності.
- Спеціалізація та стандартизація. Розподіл завдань і обов'язків між робітниками на основі їхніх навичок і спеціалізація, а також встановлення стандартів для виконання роботи.
- Вивчення робочих процесів. Аналіз і оптимізація кожного етапу робочого процесу з метою збільшення продуктивності та зменшення витрат.
- Підбір та навчання персоналу. Відбір робітників на основі їхніх здібностей і підготовка їх для виконання роботи відповідно до стандартів.
- Контроль та нагляд. Постійний контроль за виконанням роботи та відхиленнями від стандартів.
- Мотивація робітників. Використання фінансових та нематеріальних мотиваторів для стимулювання працівників до більш високої продуктивності. [27]

Теорія наукового управління спрямована на досягнення максимальної ефективності та раціональності в управлінні організаціями. Вона була

особливо актуальною в індустріальній епохі, але з часом була доповнена і перевершена іншими теоретичними підходами до управління, такими як теорія відносин і теорія систем. Таким чином, сучасні організації використовують сумісні підходи до управління, залежно від конкретного контексту і завдань.

- **Теорія адміністрування** Анрі Файоля - це одна з важливих теорій у сфері управління і адміністрування, розроблена французьким інженером та менеджером Анрі Файолем у початку 20 століття. Вона є однією з перших системних теорій управління та дала початок класичній теорії управління.

Основні принципи теорії адміністрування Анрі Файоля включають такі пункти:

- П'ять функцій управління. Файоль ідентифікує п'ять основних функцій управління, які включають планування, організацію, координацію, командування і контроль. Ці функції є загальними для всіх рівнів управління.

- Пятнадцять принципів управління. Файоль сформулював п'ятнадцять принципів, які повинні керувати діяльністю менеджерів. Ось ці п'ятнадцять принципів: 1) Ділова одиниця (Division of Work) - роботу повинно бути розподілено між працівниками і функціональними областями так, щоб кожен спеціаліст виконував ту роботу, для якої він найкраще підготовлений; 2) Авторитет і відповідальність (Authority and Responsibility): Авторитет для прийняття рішень повинен бути пов'язаним із відповідальністю за їхню реалізацію. Це означає, що менеджери повинні мати достатню владу для виконання своїх обов'язків; 3) Дисципліна (Discipline) - управління має встановлювати правила і стандарти для забезпечення дисципліни серед співробітників і забезпечення робочої ефективності; 4) Єдність команди (Unity of Command) - кожен працівник повинен підпорядковуватися лише одному керівнику, щоб уникнути конфліктів та зберегти чіткість виконання завдань; 5) Єдність напрямку (Unity of Direction) - усі співробітники повинні працювати для досягнення одного загального цільового результату організації; 6) Підпорядкування загальному інтересу (Subordination of Individual Interests to

the General Interest) - інтереси окремих працівників повинні підпорядковуватися інтересам організації в цілому; 7) Зарядка за виконану роботу (Remuneration) - заробітна плата повинна бути справедливою та відповідати внеску та продуктивності працівників; 8) Централізація (Centralization) - рівень централізації прийняття рішень повинен залежати від конкретних обставин і внутрішньої організації; 9) Ланцюг командування (Scalar Chain) - існує деякий ланцюг командування, через який інформація має передаватися від верхнього рівня до нижнього та навпаки; 10) Порядок (Order) - робоче місце та процеси повинні бути організовані для досягнення максимальної ефективності і продуктивності; 11) Справедливість (Equity) - управління має бути справедливим до всіх працівників, і рішення повинні прийматися без застосування будь-якої форми прихованої дискримінації. 12) Стійкість основної працівників (Stability of Tenure of Personnel) - важливо забезпечити стабільність працівників і уникати надмірного перетворення персоналу; 13) Ініціатива (Initiative) - співробітники повинні мати можливість вносити ініціативу та ідеї для покращення процесів і розвитку організації; 14) Злагожденість інтересів (Espritde Corps) - важливо створити сприятливу атмосферу співпраці і командного духу серед працівників; 15) Загальна інтереси передбачають особисті (General Interest Precedes Individual Interest) - загальні інтереси організації завжди повинні ставитися на перший план перед інтересами окремих працівників.

– П'ять обов'язків менеджера. Файоль визначив п'ять основних обов'язків менеджера, які включають функції технічні, комерційні, фінансові, бухгалтерські та безпеки. Ці обов'язки залежать від рівня управління. [26]

Теорія адміністрування Анрі Файоля стала фундаментом для розвитку інших теорій управління та їх практичного застосування. Вона надала загальний рамок для розуміння функцій та завдань менеджменту і дала інструменти для ефективного керівництва організаціями. Файоль вважається одним із піонерів у галузі управлінських наук і його ідеї залишаються актуальними і сьогодні.

- **Теорія взаємодії людських відносин:** Заснована на дослідженнях Ельтона Мейо, ця теорія вказує на важливість комунікації та взаємодії між працівниками як фактору, що впливає на їх продуктивність і мотивацію.

Ця теорія була розроблена вченим Ельтоном Мейо в 1930-х роках на основі його досліджень, які він проводив у рамках психологічних експериментів у фабричних умовах, зокрема в Готоронському заводі Західної Електричної Компанії (Western Electric Company) в Чикаго.

Основні принципи теорії взаємодії Мейо включають такі ідеї:

- Соціальний контекст впливає на працівників. Мейо відзначив, що соціальне середовище та взаємодія з колегами та керівництвом мають значущий вплив на працівників. Він наголосив, що відносини на робочому місці можуть впливати на продуктивність та психологічний стан працівників.

- Соціальний патерналізм. Мейо висунув ідею, що компанії повинні враховувати психологічні та соціальні потреби своїх працівників, а не обмежуватися лише економічними аспектами.

- Роль групи. Мейо підкреслив роль групи в організації та впливі групової динаміки на працівників. Він зауважив, що працівники реагують на своїх колег та інші члени групи, і це може впливати на їхню продуктивність і емоційний стан.

- Соціальна динаміка. Мейо вказав на необхідність вивчення соціальної динаміки в організаціях, включаючи взаємодію між працівниками та їхніми керівниками, способи спілкування та вплив на мотивацію.[45]

Теорія взаємодії Мейо дала поштовх розвитку гуманістичного підходу до управління та організаційної психології. Вона підкреслює важливість розуміння та врахування соціальних та психологічних аспектів робочого середовища для досягнення більшої ефективності та задоволення працівників.

- **Теорія потреб Маслоу:** Авраам Маслоу розробив теорію ієрархії потреб, де він виділив основні потреби людини і заявив, що задоволення нижчих потреб є передумовою для працівників, щоб зосередитись на вищих рівнях досягнень.

А.Маслоу у своїй теорії виокремив ієрархію потреб людини, які виникають по чергово після задоволення потреб нижчого рівня, а саме (від нижчого до найвищого рівня)

Маслоу виділяє такі групи потреб:

- фізіологічні (в їжі, воді, одязі, повітрі, теплі, тощо);
- безпеки і захищеності (у захисті від фізичної та психологічної небезпеки);
- соціальні (у відчутті причетності до подій);
- поваги (у повазі з боку оточення, визначенні, самоповазі);
- самовираження (у реалізації власних можливостей).

Згідно з теорією А. Маслоу перші дві групи потреб є первинними (вимагають першочергового задоволення), три інші – вторинними[33].

- **Теорія очікування (*Expectancy Theory*):** Розроблена Віктором Врумом, ця теорія стверджує, що мотивація працівників залежить від очікувань, що зусилля приведуть до досягнення мети, і бажання отримати певний результат.

Теорія очікування (або теорія мотивації очікування ) припускає, що індивід поводитиметься або діятиме певним чином, оскільки він мотивований вибрати конкретну поведінку порівняно з іншими через те, чого вони очікують від такої обраної поведінки. По суті, мотивація вибору поведінки визначається бажаністю результату. Проте в основі теорії лежить когнітивний процес того, як індивід обробляє різні мотиваційні елементи. Це робиться перед тим, як зробити остаточний вибір. Результат не є єдиним визначальним фактором у прийнятті рішення про те, як поводитися. [63]

Теорія очікування стосується розумових процесів щодо вибору. Він пояснює процеси, через які людина проходить, щоб зробити вибір. У дослідженні організаційної поведінки теорія очікування — це теорія мотивації, яку вперше запропонував Віктор Врум з Єльської школи менеджменту .

Ця теорія наголошує на необхідності для організацій пов'язувати винагороди безпосередньо з продуктивністю та гарантувати, що надані винагороди заслужені та бажані одержувачами. [62]

Віктор Х. Врум (1964) визначає мотивацію як процес, що керує вибором серед альтернативних форм добровільної діяльності, процес, який контролюється індивідом. Людина робить вибір на основі оцінок того, наскільки добре очікувані результати певної поведінки співпадатимуть із бажаними результатами або зрештою призведуть до них. Мотивація є продуктом очікування індивіда, що певні зусилля призведуть до запланованого результату, інструментальності цього виконання для досягнення певного результату та бажаності цього результату для індивіда, відомого як валентність. [57]

Теорія очікування мотивації пояснює поведінковий процес, чому люди обирають один варіант поведінки замість іншого. Ця теорія пояснює, що люди можуть бути мотивовані до досягнення цілей, якщо вони вірять, що існує позитивна кореляція між зусиллями та продуктивністю, результатом сприятливого результату буде бажана винагорода, винагорода від виконання задовольнить важливу потребу, і/або результат задовольняє їхні потреби достатньо, щоб зробити зусилля вартими.

Врум представив три змінні в теорії очікування: валентність (V), очікування (E) та інструментальність (I). Три елементи важливі для вибору одного елемента над іншим, оскільки вони чітко визначені: очікуване зусилля-результат ( $E > P$  очікуване), продуктивне очікуване результат ( $P > O$  очікуване). [64]

Теорія очікування складається з трьох компонентів:

1. Очікування: зусилля  $\rightarrow$  продуктивність ( $E \rightarrow P$ )
2. Інструментальність: продуктивність  $\rightarrow$  результат ( $P \rightarrow O$ )
3. Валентність:  $V(R)$  результат  $\rightarrow$  винагорода

Теорія очікування Віктора Врума є однією з таких теорій управління, зосереджених на мотивації. За словами Холдфорда та Лавлейс-Елмора, Врум

стверджує, що «інтенсивність робочих зусиль залежить від сприйняття того, що зусилля людини призведуть до бажаного результату». [60]

Щоб підвищити зв'язок продуктивності та результату, менеджери повинні використовувати системи, які дуже тісно прив'язують винагороду до продуктивності. Керівники також повинні переконатися, що надані винагороди заслужені та бажані одержувачами. Для того, щоб покращити зв'язок зусиль і продуктивності, менеджери повинні брати участь у навчанні, щоб покращити свої здібності та переконатися, що додаткові зусилля справді призведуть до кращої продуктивності. [62]

- **Теорія X та Y Дугласа МакГрегора:** МакГрегор запропонував два типи підходів до управління персоналом. Теорія X передбачає, що працівники мають бути контрольовані, тоді як Теорія Y передбачає, що працівники мають бути самоорганізованими і самомотивованими.

Теорія X і теорія Y — це теорії мотивації праці та управління людиною. Вони були створені Дугласом Макгрегором, коли він працював у Школі менеджменту Массачусетського технологічного інституту Слоуна в 1950-х роках, і отримали подальший розвиток у 1960-х роках. [54] Робота МакГрегора ґрунтується на теорії мотивації разом із роботами Абрахама Маслоу, який створив ієрархію потреб. Дві теорії, запропоновані Макгрегором, описують протилежні моделі мотивації робочої сили, які застосовують менеджери в управлінні людськими ресурсами, організаційній поведінці, організаційній комунікації.

Теорія X базується на негативних припущеннях щодо типового працівника. Цей стиль управління припускає, що типовий працівник має мало амбіцій, уникає відповідальності та орієнтований на досягнення індивідуальних цілей. Загалом менеджери в стилі Теорії X вважають, що їхні працівники менш розумні, ледачі та працюють виключно заради стабільного доходу. Керівництво вважає, що робота співробітників базується на їх власних інтересах. Менеджери, які вважають, що працівники діють таким чином, швидше за все використовуватимуть винагороди чи покарання як мотивацію.



[58] Завдяки цим припущенням Теорія Х робить висновок, що типова робоча сила працює ефективніше під практичний підхід до управління. Менеджери Теорії Х вважають, що всі дії мають бути простежені до відповідальної особи. Це дозволяє людині отримати або пряму винагороду, або догану, залежно від позитивного чи негативного характеру результату. Цей управлінський стиль є більш ефективним, якщо він використовується в робочій силі, яка по суті не мотивована працювати.

За словами МакГрегора, існує два протилежні підходи до реалізації теорії Х: жорсткий підхід і м'який підхід. Жорсткий підхід залежить від ретельного нагляду, залякування та негайного покарання. [66] Такий підхід потенційно може призвести до ворожої, мінімально налаштованої на співпрацю робочої сили та образи на керівництво. Керівники завжди шукають помилки у співробітників, тому що не довіряють їхній роботі. Теорія Х — це підхід «ми проти них», тобто керівництво проти працівників. [58]

М'який підхід характеризується поблажливістю та менш суворими правилами в надії на підвищення морального духу на робочому місці та кооперативних працівників. Впровадження надто м'якої системи може призвести до низькопродуктивної робочої сили. МакГрегор вважає, що обидва кінці спектру занадто екстремальні для ефективного застосування в реальному світі. Натомість Макгрегор вважає, що підхід, розташований посередині, був би найефективнішою реалізацією теорії Х. [66]

Теорія Y базується на позитивних припущеннях щодо типового працівника. Керівники теорії Y припускають, що працівники внутрішньо мотивовані, отримують задоволення від своєї роботи та працюють, щоб покращити себе без прямої винагороди у відповідь. Ці менеджери розглядають своїх співробітників як один із найцінніших активів компанії, який керує внутрішньою роботою корпорації. Співробітники також схильні брати на себе повну відповідальність за свою роботу і не потребують ретельного нагляду для створення якісного продукту. Важливо зауважити, однак, що перед тим, як працівник виконуватиме свої завдання, він повинен спочатку отримати

схвалення керівника. Це гарантує, що робота залишається ефективною, продуктивною та відповідає стандартам компанії. [51]

Керівники теорії Y тяжіють до стосунків із працівником на більш особистому рівні, а не до більш провідних і заснованих на навчанні стосунків. У результаті послідовники теорії Y можуть мати кращі стосунки зі своїм босом, створюючи здоровішу атмосферу на робочому місці. На відміну від теорії X, теорія Y включає в себе псевдодемократичне середовище для робочої сили. [54] Це дозволяє працівнику своєчасно проектувати, створювати та публікувати свою роботу відповідно до робочого навантаження та проектів.

Хоча теорія Y охоплює творчість і дискусію, вона має обмеження. Хоча існує більш особисте та індивідуалістичне відчуття, це залишає місце для помилок щодо послідовності та одноманітності. На робочому місці не вистачає незмінних правил і практик, що потенційно може завдати шкоди стандартам якості продукції та суворим інструкціям даної компанії.

Для МакГрегора теорія X і теорія Y не є протилежними кінцями одного континууму, а скоріше двома різними континуумами самі по собі. Для досягнення найефективнішого виробництва доцільним може бути поєднання обох теорій. Цей підхід впливає з досліджень Фреда Фідлера щодо різних стилів лідерства, відомих як теорія непередбачених ситуацій. Ця теорія стверджує, що менеджери оцінюють робоче місце та обирають свій стиль керівництва на основі представлених як внутрішніх, так і зовнішніх умов. Менеджери, які обирають підхід теорії X, мають авторитарний стиль управління. Організація з таким стилем управління складається з кількох рівнів наглядачів і менеджерів, які активно втручаються та мікрокерують співробітниками. Навпаки, менеджери, які обирають підхід теорії Y, мають стиль управління без рук. Організація з таким стилем управління заохочує участь і цінує думки та цілі людей. Однак, оскільки для менеджера немає оптимального способу вибору між прийняттям теорії X або теорії Y. [55]

• **Теорія справедливості (Equity Theory):** Ця теорія стверджує, що працівники сприймають справедливість у винагороді за свої зусилля

порівнюючи свої внутрішні внески та зовнішні винагороди з іншими працівниками.

Теорія справедливості зосереджується на визначенні справедливості розподілу ресурсів. Справедливість вимірюється шляхом порівняння співвідношення внесків (або витрат) і вигод (або винагород) для кожної особи. [59] Теорія справедливості, яка вважається однією з теорій справедливості, була вперше розроблена в 1960-х роках Дж. Стейсі Адамс, психологом на робочому місці та поведінковим психологом, яка стверджувала, що працівники прагнуть підтримувати справедливість між вкладками, які вони привносять у роботу, та результатами, які вони отримують від неї, порівняно з уявними вкладками та результатами інших.[61] Відповідно до теорії справедливості, щоб максимізувати винагороду для окремих людей, ми прагнемо створити системи, де ресурси можна справедливо розподілити між членами групи. Нерівність у стосунках призведе до того, що ті, хто всередині них, будуть нещасними до ступеня, пропорційного розміру нерівності. [54] Вважається, що люди цінують справедливе ставлення, яке спонукає їх підтримувати справедливість у стосунках між їхніми колегами та організацією. Структура справедливості на робочому місці базується на співвідношенні витрат і результатів. Вкладення – це внески, зроблені працівником для організації.

Отже, організація управління персоналом ґрунтується на цих та інших теоретичних підходах, а також враховує специфічні потреби та характеристики конкретної організації. Керівництво компанії має розуміти ці принципи, щоб ефективно взаємодіяти з персоналом і стимулювати його до досягнення спільних цілей.

#### **1.4. Технології управління персоналом**

Будь-яке управління – це процес, тобто поступовість операцій, прийомів, методів формування і здійснення впливу на керований об'єкт, що

відображається в технології управління. Підходи до тлумачення поняття «технологія управління» мають такі складові, як процес, послідовність дій, методи, інструменти, операції, процедури[5].

Однією з найважливіших проблем на сучасному етапі розвитку економіки є грамотне використання технологій управління персоналом фізкультурно-спортивної організацій. оскільки ефективне управління персоналом стає найважливішим фактором конкурентоспроможності будь-якої організацій і досягнення нею економічного успіху.

Вважають, що технології управління персоналом – це інструментарій управління персоналом, що забезпечує вплив на поведінку людини; створення сприятливого управлінського середовища; організованість і злагодженість спільної трудової діяльності; дисципліну; довіру; лояльність; зміну ставлення персоналу до трудової діяльності[50].

Технологія управління полягає у виборі і реалізації певної послідовності та паралельної комбінації операцій під час розробки управлінського рішення; це уміння, мистецтво раціонально організувати роботу апарату управління.

У сучасній літературі з управління персоналом можна зустріти наступні найбільш опрацьованих підходи до визначення сутності поняття «технологія управління персоналом».

Згідно з визначенням, Сочинської-Сибірцевої технології управління персоналом - це сукупність методичних засобів, прийомів і процедур здійснення процесів підбору, наймання та використання персоналу в організації, розроблених відповідно до поставлених цілей і завдань організації[40].

На думку Дашко І.М., у сучасному виробництві технологія управління персоналом – це наука і мистецтво управління людьми, механізм взаємозв'язку між суб'єктом та об'єктом управління персоналом, система взаємодії між керівником і працівником, стратегія вироблення рішень і тактика їх виконання у сфері ефективної зайнятості працівників в управлінні кадровим складом підприємства[10].

Л.О. Мажник зазначає, що «технологія управління персоналом становить сукупність взаємопов'язаних інформаційних, логіко розумових та організаційних операцій і процедур, необхідних для прийняття та реалізації управлінських рішень, а також методів та принципів взаємодії у процесі реалізації функцій управління персоналом з метою досягнення певних цілей». Основною метою управлінських персонал-технологій при таких підходах є оптимізація та підвищення результативності управлінського процесу щодо роботи з персоналом, що досягається через пошук та застосування більш ефективних методів управління персоналом, які сприяють раціоналізації процесу управління[23].

Технологія управління персоналом є надзвичайно актуальною і важливою в сучасному світі. Організації незалежно від свого розміру і галузі діяльності потребують ефективного управління своїм персоналом, щоб досягати успіху і зберігати конкурентну перевагу.

Ось декілька причин, які вирішують технології управління персоналом у сучасному світі:

1. Автоматизація процесів. За допомогою технології можна автоматизувати багато рутинних завдань, пов'язаних з управлінням персоналом, таких як облік робочого часу, оплата праці, ведення персональних дос'є співробітників і т.д. Це дозволяє звільнити час і ресурси кадрових спеціалістів для більш важливих стратегічних завдань.

2. Збільшення продуктивності. Ефективне управління персоналом може сприяти підвищенню продуктивності працівників. Технологічні рішення, такі як системи електронного навчання, внутрішні комунікаційні платформи та системи оцінки праці, допомагають розвивати навички співробітників, покращувати комунікацію і мотивувати їх до досягнення кращих результатів.

3. Розширення глобальних команд. За допомогою технології управління персоналом стає легше керувати глобальними командами, які можуть включати співробітників з різних країн та часових поясів.

Відеоконференції, спільні робочі простори в хмарі і онлайн-інструменти співпраці допомагають забезпечити ефективну комунікацію та співпрацю в таких командах.

4. Аналітика та прийняття рішень на основі даних. Сучасні технології управління персоналом надають доступ до значної кількості даних про співробітників і процеси управління персоналом. Аналіз цих даних може допомогти виявити тенденції, прогнозувати потреби в робочій силі, оцінювати ефективність програм навчання та розвитку, а також приймати обґрунтовані рішення стосовно управління персоналом.

5. Розвиток культури організації. Технологія управління персоналом може вплинути на розвиток позитивної організаційної культури. Засоби комунікації та співпраці, які надаються технологією, сприяють підвищенню залученості співробітників, підтримці відкритості і спільного вирішення проблем, а також сприяють збереженню талановитих працівників [48].

Таким чином, технологія управління персоналом допомагає підвищити ефективність, продуктивність і конкурентоспроможність організацій у сучасному світі. Вона створює можливості для автоматизації процесів, розвитку співробітників, глобального управління та аналітики даних, що допомагає організаціям бути успішними.

Залежно від того, які засоби використовуються для досягнення управлінської мети, на сьогодні, розрізняють наступні напрями технологій управління персоналом: техніко-технологічний, організаційно-економічний, правовий (адміністративний), соціально-психологічний та педагогічний [7].

Техніко-технологічний - відображає рівень розвитку конкретного підприємства, особливості використання в ньому техніки (технології, виробничі умови) та ін.

Організаційно-економічний - містить питання, які пов'язані із плануванням кількості, моральним і матеріальним стимулюванням, використанням робочого часу, організацією праці, діловодством та ін [3].

Економічні технології пов'язані з використанням як засобу управління економічної вигоди. Економічні технології можуть бути сформовані як система санкцій, система стимулювання, система заохочення, система винагороди.

Організаційні технології – це використання ресурсів, якими володіє організація, з метою управління персоналом. В якості основних ресурсів організації виступають: а) просторові ресурси - площі, на яких розгортається діяльність співробітників; б) тимчасові ресурси - обсяг часу, протягом якого співробітники зобов'язані виконувати роботу; в) способи організації діяльності та взаємодії співробітників. У результаті з'являються такі технології управління персоналом як гнучкий робочий графік, система постійно діючих семінарів, online комунікація тощо.

Правовий (адміністративний) - включає питання дотримання трудового законодавства в роботі з персоналом.

Ці технології спираються на юридично закріплені норми, правила і стандарти. Основу адміністративних технологій становить законодавча база: Конституція, Трудовий Кодекс, відомчі інструкції і правила, локальні нормативні акти. Суттю адміністративних методів є уніфікація співробітників організації, подолання суб'єктивного підходу в оцінці їхніх дій і при прийнятті управлінських рішень[2].

Соціально-психологічний - відображає питання соціального і психологічного забезпечення управління кадрами, впровадження різноманітних соціопсихологічних процедур в практику кадрової роботи.

Соціально-психологічні технології найбільш вигідні для організації, так як засіб, що лежить в їх основі, з'являється з появою самого персоналу. Цим засобом є людські стосунки. Упорядкування відносин між персоналом організації, їх структурування відповідно до цілей організації і стає предметом ведення соціально-психологічних технологій. Ці технології покликані поєднати формальні і неформальні способи оцінки людьми один одного,

затвердити і підтримати статус співробітників як усередині організації, так і за її межами [25].

Педагогічний - передбачає вирішення питань, пов'язаних із вихованням і навчанням персоналу тощо [7]. Яскравим прикладом педагогічного напрямку є LMS-технологія (LearningManagementSystem), яка являє собою систему управління навчанням персоналу організації і використовується для розробки, управління та поширення навчальних онлайн-матеріалів із забезпеченням спільного доступу.

### **Висновки до розділу 1**

Ефективне управління організацією неможливе без широкого оволодіння менеджментом. Менеджмент є процесом, що має на меті підвищення ефективності управління, а також ефективне використання ресурсів які потрібні для досягнення цілей в ринкових умовах, які безупинно змінюються.

Проаналізувавши літературні джерела були визначені поняття, цілі, принципи та структура управління персоналом. Було з'ясовано, що за своєю сутністю управління персоналом являє собою функціональну область управління організацією, яка займається усіма аспектами пов'язаними з людським капіталом або персоналом організації. Основна мета управління персоналом - забезпечення ефективного використання людських ресурсів з метою досягнення стратегічних цілей компанії або організації.

Були розглянуті наступні основні теорії організації управління організацією:

- Теорія Наукового управління
- Теорія адміністрування
- Теорія взаємодії людських відносин
- Теорія потреб Маслоу
- Теорія очікування (Expectancy Theory)
- Теорія X та Y Дугласа МакГрегора



- Теорія справедливості (Equity Theory).

Також була проаналізована важливість застосування технологій управління персоналом та визначенні наступні сучасні напрями технологій управління персоналом:

- техніко-технологічний,
- організаційно-економічний,
- правовий (адміністративний),
- соціально-психологічний
- педагогічний.

## РОЗДІЛ 2

### МЕТОДИ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

#### 2.1. Методи дослідження

Для досягнення мети дослідження нами застосовувалися наступні методи:

1. Вивчення та аналіз спеціальних літературних джерел, моніторинг інтернет-сайтів.
2. Порівняння й співставлення.
3. Соціологічне опитування (анкетування)
4. Методи математичної статистики.

**Аналіз літературних джерел** – метод аналізу текстів, який припускає вивчення спеціальних літературних джерел для збору інформації з теми дослідження. Він дозволив виділити основні підходи до теми дослідження, з'ясувати основні терміни в сучасній теорії управління, а також з'ясувати актуальні питання управління та управлінської діяльності керівних працівників, встановлення закономірностей її впровадження в практику сучасного фізкультурного руху. Цей метод дослідження дозволив нам визначити роль та значення організації управління персоналом в структурах фізичної культури і спорту.

В процесі роботи із спеціальними літературними джерелами нами використовувався метод контент-аналізу. Слово "контент" означає зміст (зміст) документу. Контент-аналізом називається метод збору кількісних даних про явище, що вивчається, або процес, які містяться в документах. При цьому, під документом розуміється не лише офіційний текст (наприклад, текст інструкції або правового закону), але і усе написане або вимовлене. Контент-аналізу піддавалися монографії, підручники, публікації періодичних видань і наукових збірок.

**Моніторинг інтернет-сайтів** - це процес відстеження та аналізу активності, змін та даних на певних веб-ресурсах з метою отримання важливої інформації. Моніторинг інтернет сайтів включав наступну послідовність дій:

- a) Вибір цільових сайтів
- b) Аналіз даних
- c) Збереження даних

Цей метод дав можливість нам з'ясувати актуальність цієї теми, виявити існуючі підходи до визначення «управління персоналом», створити основу для подальшого написання тексту магістерської роботи.

**Порівняння й співставлення** – це один з ключових методів дослідження. Цей метод передбачає процес аналізу та співставлення різних предметів або явищ дійсності з метою виявлення подібностей, розходжень, причинно-наслідкових зв'язків, впливів тощо. Метод порівняння і співставлення допомагає отримати більш глибоке розуміння досліджуваних явищ та дозволяє зробити аналітичні висновки.

Під час застосування методу порівняння і співставлення були проведенні наступні дії:

- a) Вибір об'єктів порівняння;
- b) Визначення критеріїв порівняння;
- c) Зіставлення характеристик;
- d) Виявлення закономірностей і причинно-наслідкових зв'язків;
- e) Аналіз і висновки;
- f) Обґрунтування результатів.

Так, ми порівнювали різні визначення, класифікації та види організації управління персоналом у діяльності спортивного керівника.

### **Соціологічне опитування (анкетування).**

Анкетування - це метод збору даних у соціології та інших науках, який використовує анкети для збору інформації від респондентів. Анкета - це структурований список запитань, на які респонденти надають відповіді. Анкетування було проведене у формі електронного опитувального листа.

Під час підготовки анкетування були виконані наступні етапи:

1. Розроблення цілей і дослідницьких запитань.
2. Створення анкети зі списком запитань.
3. Вибір способу збору даних (паперова або онлайн-форма).
4. Вибір вибірки респондентів.
5. Збір даних шляхом заповнення анкет.
6. Аналіз інформації та підготовка результатів.

Мета опитування – аналіз стану управління персоналом у ДЮСШ «Динамівець»

Завдання опитування:

- 1) З'ясувати, як оцінюють фахівці сучасний стан управління персоналу ДЮСШ «Динамівець»
- 2) Дослідити застосування типу технологій управління персоналом у ДЮСШ «Динамівець»
- 3) Визначити засоби та методи для поліпшення та розвитку фізкультурно-спортивної організації

Анкета опитування наведена у додатку А.

Опитування здійснювалось серед співробітників ДЮСШ «Динамівець» (20 чол.) Дані щодо якісного складу респондентів наведені у Додатку Б.

**Методи математичної статистики** дозволили дати характеристику визначення сукупності за конкретними ознаками.

Отримана первинна соціологічна інформація під час анкетування підлягала узагальненню, аналізу та науковій інтеграції результатів дослідження. Для цього було використано **метод математичної статистики** – це кількісне уявлення даних про об'єкт дослідження, що вивчається у роботі, яке було отримано нами під час проведення дослідження (в даному випадку соціологічного опитування (анкетування) і виражене у вигляді діаграм і таблиць.

Нами були використані наступні методи математичної статистики:

- визначення суми отриманих показників (тобто кількості отриманих відповідей) – ( $\Sigma$ );
  - визначення процентного співвідношення (%);
  - визначення рангу (r);
- побудова таблиць, графіків та діаграм.

## 2.2. Організація дослідження

Дослідження проводились на кафедрі менеджменту і економіки спорту НУФВСУ України та на базі ДЮСШ «Динамівець» протягом 2022-2023 рр. у три етапи. В соціологічному дослідженні (анкетуванні) прийняли участь 20 респондентів. Виконання роботи здійснювалось у відповідності з індивідуальним планом-графіком, затвердженим кафедрою.

Процес роботи над дослідженням ділився на три основні етапи:

- підготовчий - це перший етап дослідницької роботи, який передуює збору даних та написанню самої роботи;
- аналітичний - це один із ключових етапів дослідження, який передуює формулюванню висновків та рекомендацій у роботі;
- заключний - це завершальний етап дослідницької роботи, на якому формулюються висновки, підбиваються підсумки дослідження та надаються заключні рекомендації. Цей етап є одним із найважливіших, оскільки він визначає остаточний результат та наукову цінність магістерської роботи.

**Перший етап (жовтень 2022 року – грудень 2022 року)** був присвячений визначенню та обґрунтуванню теми магістерської роботи. З цією метою було здійснено інформаційний пошук, аналіз літературних джерел – монографічної і періодичної літератури, виданої в Україні та зарубіжних країнах, інформаційних матеріалів, у т.ч. мережі Інтернет, офіційних документів щодо технологій управління персоналом фізкультурно-оздоровчих організацій.

**Другий етап (січень 2023 року - травень 2023 року)** передбачав написання першого та другого розділів роботи, у яких представлено

теоретичні основи організації управління персоналом фізкультурно-спортивних організацій, визначено особливості управління персоналом фізкультурно-спортивних організацій, а також визначено та охарактеризовано методи, які будуть використані у дослідженні та необхідний для цього науковий інструментарій.

**Третій етап (червень 2023 року - грудень 2023 року)** присвячений обґрунтуванню шляхів вдосконалення організації управління персоналом ДЮСШ «Динамівець». З цією метою проведено соціологічне дослідження (анкетування) серед респондентів – персоналу ДЮСШ «Динамівець», а також розробці практичних рекомендацій керівництву ДЮСШ «Динамівець».

## РОЗДІЛ 3

### АНАЛІЗ-ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЮСШ «ДИНАМІВЕЦЬ»

#### 3.1. Загальний стан та проблеми управління персоналом ДЮСШ «Динамо»

Дитячо–юнацька спортивна школа "Динамо" є позашкільним навчальним закладом спортивного профілю, закладом фізичної культури і спорту, що заснований на комунальній власності територіальної громади міста Києва та підпорядкований Департаменту молоді та спорту виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації).

Діяльність спортивної школи спрямована на виконання соціально важливих функцій і не має на меті отримання прибутку та направлена на забезпечення розвитку здібностей вихованців в обраному виді спорту, визнаному в Україні, створення необхідних умов для гармонійного виховання, фізичного розвитку, повноцінного оздоровлення, змістовного відпочинку і дозвілля дітей та молоді, самореалізації, набуття навичок здорового способу життя, а також підготовки спортсменів вищих розрядів.

Спортивна школа у своїй діяльності керується Конституцією України та законами України, актами Президента України, Кабінету Міністрів України, наказами Міністерства молоді та спорту України, Міністерства освіти і науки України, інших центральних органів виконавчої влади, рішеннями Київської міської ради, розпорядженнями Київського міського голови, наказами директора Департаменту молоді та спорту виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації), наказами директора освіти і науки виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації), а також іншими нормативними правовими актами та Статутом ДЮСШ.

Управлінська діяльність організації здійснюється на принципах демократизації та відкритості. Ефективність управлінських рішень відслідковується завдяки систематичному контролю за їх виконанням з боку адміністрації. Усі управлінські рішення відповідають діючим нормативним документам. Інформація про стан виконання рішень заслуховується на нарадах при директорові, батьківських комітетах та тренерських радах.

У ДЮСШ «Динамівець» використовується лінійна структура управління, яка зображена на рисунку 3.1.



Рис 3.1. Організаційна структура ДЮСШ «Динамівець»



Лінійна організаційна структура має свої позитивні сторони, такі як:

- Повна відповідальність керівників за результати своєї роботи.
- Чітка та зрозуміла система взаємовідносин між структурними підрозділами та співробітниками.

У той же час, недоліками цієї структури є її негнучкість і нездатність адаптуватися до подальшого росту і розвитку підприємства.

Управління персоналом в організації проводить директор, заступник директора, та лінійні керівники підрозділів.

У роботі з працівниками розробляються стандартні рекомендації наступного характеру:

1. Формування персоналу організації (включаючи планування та підбір персоналу).

2. Ефективне використання кадрів організації (включаючи процеси адаптації та оцінки працівників).

3. Управління персоналом організації (це охоплює аспекти, такі як управління заробітною платою, мотивацією співробітників та вирішення конфліктів в колективі).

4. Розвиток співробітників організації (включаючи процеси навчання та підвищення кваліфікації персоналу).

Для визначення стану управління персоналом у ДЮСШ «Динамівець» нами було проведене відповідне соціологічне опитування (анкетування), у якому взяли участь 20 респондентів.

Було цікаво дізнатися соціально-демографічний стан ДЮСШ «Динамівець», тому спершу розглянемо вікову характеристику персоналу ДЮСШ «Динамівець» (див. табл. 3.1).

*Таблиця 3.1.*

#### **Вікова структура**

<b>Вік</b>	До 25	26-35	36-45	46+
<b>Кількість</b>	0	4	6	10
<b>Відсоток</b>	0%	20%	30%	50%

У ДЮСШ «Динамівець» суттєво переважають достатньо вікові співробітники, адже 50% респондентів вказали вік 45+, 30% складають співробітники 36 - 45 років, та лише 20 % складає персонал 26 – 35 років, при цьому немає жодного співробітника молодше 26 років.

Тому не дивно, що однією з головних кадрових проблем організації було вказане «старіння колективу» (50%) (рис.3.2).



Рис.3.2.Розподіл відповідей респондентів на запитання «За вашою думкою, які аспекти управління персоналом можуть становити проблему у вашій організації?»

Високий показник «старіння колективу» може призводити до наступних аспектів:

- Втрата досвіду. Старший персонал має багатий досвід, і при виході на пенсію, організації потрібне буде шукати молодих спеціалістів, за меж організації, які не зможуть отримати неоціненний досвід від своїх попередників на цій посаді.

- Потреба в перепідготовці. Технологічний прогрес і зміни в бізнес-середовищі можуть залишити старший персонал позаду у питаннях цифрових технологій та сучасних методів роботи. Інвестування в навчання та перепідготовку може допомогти розв'язати цю проблему.

- Здоров'я та фізичні обмеження. За віком працівники можуть стикатися зі зменшенням фізичної здатності та здоров'ям. Потрібно розробити програми збереження здоров'я та стимулювання активного способу життя.

- Перехід між поколіннями. Різниця в цінностях, способах роботи та комунікації між старшими і молодшими співробітниками може створювати конфлікти та проблеми в організації. Важливо створити адаптивну корпоративну культуру.

- Відсутність мотивації. Старший персонал може втрачати мотивацію або інтерес до роботи, якщо не відчуває можливості розвитку та визнання. Програми стимулювання, включаючи можливості для лідерства та менторства над новими працівниками, можуть бути корисними.

В останні роки в ДЮСШ «Динамівець» особливо не відчуває потребу нових кадрах, лиш іноді звертаючись до пошуку нового персоналу, що свідчить про достатньо низьку плинність кадрів в організації.

Але при цьому було вказане що 70% опитуваних не бачать перешкод для забезпечення організації трудовими ресурсами (рис.3.3.).

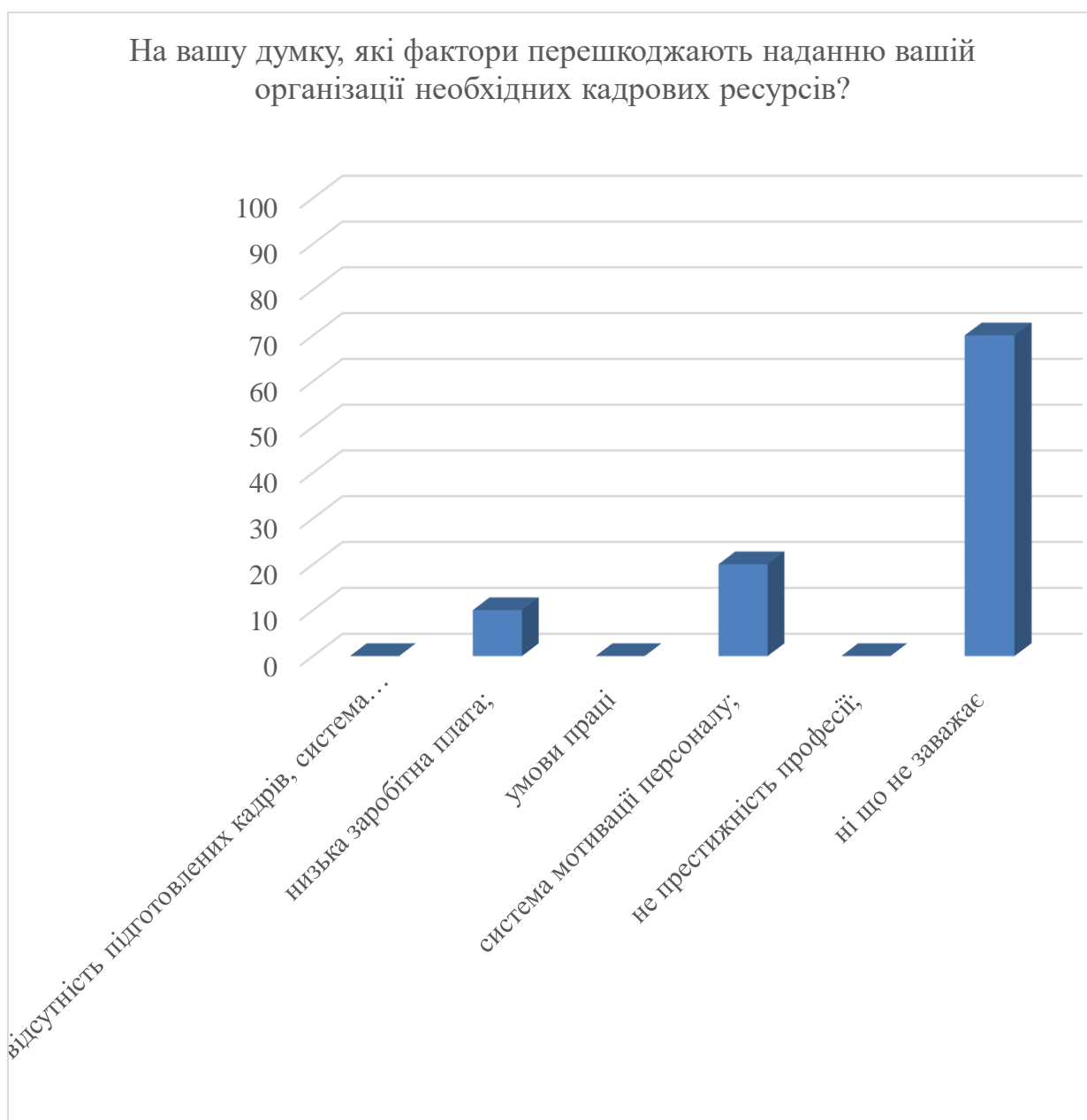


Рис. 3.3. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «На вашу думку, які фактори перешкоджають наданню вашій організації необхідних кадрових ресурсів?»

Було цікаво дізнатися які методи управління персоналом використовуються у ДЮСШ «Динамівець». На рисунку 3.4. зображено які із методів управління персоналу домінують у ДЮСШ «Динамівець».

З рисунку 3.4. ми бачимо, що в організації превалюють як адміністративні методи так і соціально-психологічні.



Рис. 3.4 Розподіл відповідей респондентів на запитання:  
«Який метод управління персоналом домінує в вашій організації?»

Високий показник адміністративних методів має свої позитивні та негативні сторони, які слід враховувати організації.

Позитивні сторони:

- Стабільність і контроль. Адміністративні методи можуть сприяти підтримці стабільності та контролю над процесами в організації.
- Дотримання стандартів. Завдяки адміністративним методам можна гарантувати дотримання стандартів та процедур, що може бути важливо, наприклад, в сферах, де безпека і регулювання важливі.

- Планування. Розробка планів, включаючи стратегічне, тактичне та оперативне планування, допомагає визначити цілі та завдання організації і правильно розподілити ресурси для їх виконання.

Негативні сторони:

- Бюрократія. Занадто велика кількість адміністративних обов'язків може призвести до бюрократизації та уповільнення прийняття рішень.

- Недостатня гнучкість. Адміністративні методи можуть бути менш гнучкими та неспроможними адаптуватися до змін в швидкозмінному ринковому середовищі.

- Втрата талантів. Занадто суворий контроль та обмеження можуть призвести до втрати талановитої молоді та незадоволеності персоналу.[29]

Проаналізувавши мотиваційний блок управління персоналу було визначено, що в організації у переважній більшості співробітників переважають наступні типи мотивації: «Патріотичний» та «Професійний». Відповідно, ефективне мотиваційне стимулювання співробітників організації повинне базуватися на наступних аспектах соціально-психологічних та економічних методів управління:

1. Вільності та ініціатива. Дозволити працівникам можливість виносити імпровізовані ідеї та проекти, які підтримують цінності організації, і надавати їм вільність для втілення цих ініціатив.

2. Розвиток і навчання. Надання працівникам можливості для навчання та професійного розвитку через тренінги, семінари, курси, внутрішню наставницьку програму та інші форми навчання.

3. Цілі і об'єктиви. Допомога працівникам визначити особисті та професійні цілі, а потім допоможіть їм створити шлях до досягнення цих цілей, встановлюючи чіткі об'єктиви та плани.

4. Самостійність. Надання працівникам можливість самостійно керувати своєю роботою та проектами, дозволяючи їм відчувати відповідальність за результати.

5. Постійне звітування і зворотний зв'язок. Забезпечення регулярного звітування та зворотнього зв'язку, щоб працівники могли відстежувати свій прогрес та знаходити способи покращення.

6. Професійний розвиток. Спонсорувати участь працівників у професійних асоціаціях, конференціях та мережових заходах для сприяння їхньому розвитку та підтримці зв'язків у своїй галузі.

7. Визнання та нагороди. Надання визнання та грошової винагороди за досягнення та відмінність в роботі, щоб заохочувати та винагороджувати високі результати.[19]

### **3.2. Роль застосування технологій управління у ДЮСШ «Динамівець»**

Застосування технологій управління грає важливу роль у дитячо-юнацьких спортивних школах, оскільки допомагає поліпшити якість навчання та тренувань, ефективніше взаємодіяти з персоналом, спортсменами та їх батьками, сприяє аналізу та удосконаленню роботи організації. Ось деякі важливі аспекти ролі технологій управління в дитячо-юнацькій спортивній школі:

1. Автоматизація процесів. Сучасні технології дозволяють автоматизувати багато адміністративних задач, такі як реєстрація учасників, облік фінансів, планування тренувань і змагань. Це зменшує навантаження на керівників та тренерів та забезпечує більш ефективну роботу.

2. Електронна звітність. Використання спеціалізованих програм та платформ для створення та аналізу звітів про прогрес учасників дозволяє тренерам відстежувати розвиток і вчасно реагувати на слабкі місця та потреби кожного спортсмена.

3. Спілкування та зв'язок. Використання електронної пошти, месенджерів, спеціальних програмних забезпечень та веб-сайтів допомагає зберігати зв'язок і обмінюватися інформацією між тренерами, спортсменами

та їхніми батьками. Це особливо корисно для повідомлення про зміни в розкладі тренувань або інших важливих оголошень.

4. Аналітика та планування. За допомогою спеціалізованих програм можна аналізувати статистику та результати змагань, щоб визначити ефективність навчання та тренувань. Це допомагає розробляти кращі програми навчання та планувати подальші кроки.

5. Безпека та здоров'я. Технології дозволяють вести облік медичних даних та порушень, щоб забезпечити безпеку та здоров'я. Також можна використовувати спеціалізовані додатки для моніторингу фізичного стану та здоров'я.

6. Фінанси та фінансова підтримка. Ведення фінансового обліку та звітів допомагає спортивній школі ефективно керувати бюджетом та залучати фінансову підтримку від батьків, спонсорів та грантів.

7. Маркетинг та зв'язки з громадськістю. Соціальні медіа та веб-сайти допомагають просувати спортивну школу, привертати увагу конкурентів, нових спортсменів та встановлювати партнерські зв'язки з іншими організаціями.

Застосування технологій управління у дитячо-юнацькій спортивній школі сприяє підвищенню якості навчання, безпеці та комунікації, а також допомагає оптимізувати адміністративні процеси.

Саме тому в опитуванні було цікаво дізнатися думку респондентів про стан і рівень застосування технологій управління організації.

Тому переходячи, до застосування сучасних технологій управління в ДЮСШ «Динамівець» можна сказати, що багато респондентів вважає, що впровадження сучасних технологій в роботу організації досі не вирішено повною мірою та потребує додаткових досліджень (рис. 3.5), та є надзвичайно важливим питанням що потребує нагального вирішення.



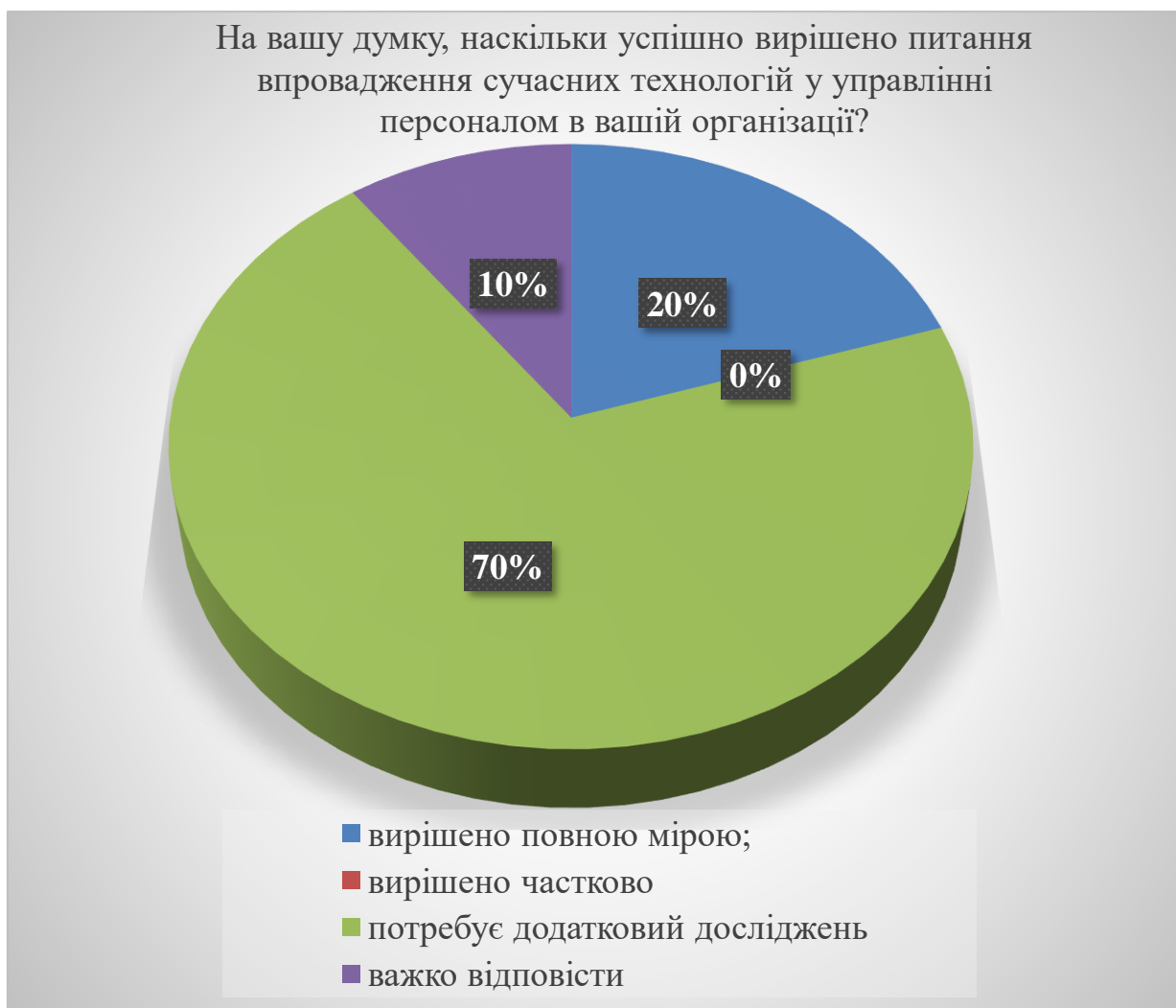


Рис. 3.5. Розподіл відповідей респондентів на запитання «На вашу думку, наскільки успішно вирішено питання впровадження сучасних технологій управління персоналом в вашій організації?»

На нашу думку було цікаво дізнатися у респондентів наступне питання: «Чи вважаєте Ви, що використання сучасних технологій управління персоналом є важливим питанням для Вашої організації в сучасних умовах?»

За результатами опитування більшість респондентів відзначила, що використання сучасних технологій управління персоналом в фізкультурно-спортивній організації є надзвичайно важливим питанням, яке потребує нагального вирішення (рис 3.6).

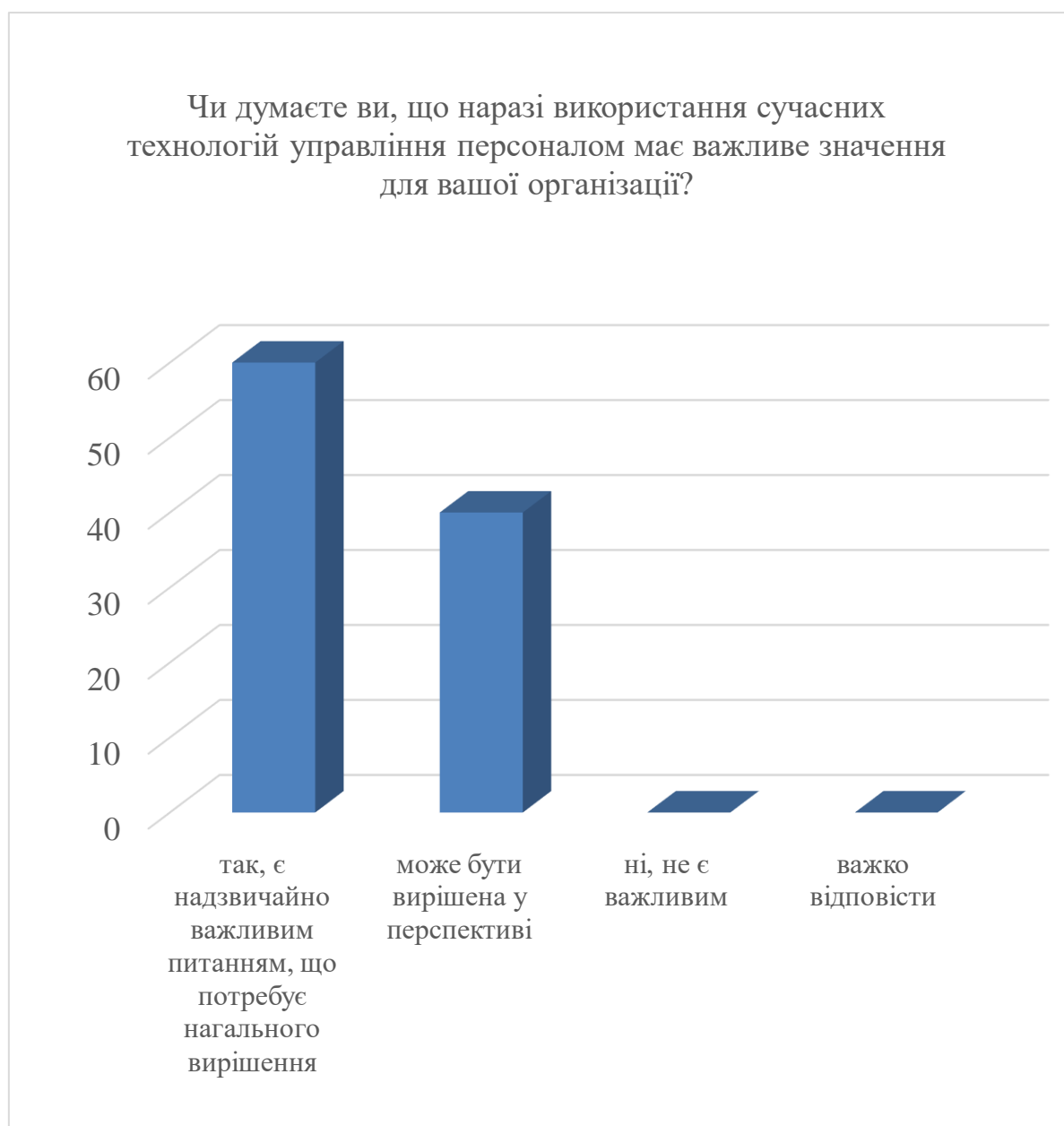


Рис. 3.6. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Чи думаєте ви, що наразі використання сучасних технологій управління персоналом має важливе значення для вашої організації?»

Нами було з'ясовано яка із технологій управління персоналом найбільш розроблена та вдосконалена у ДЮСШ «Динамівець». Як ми бачимо на рисунку 3.7. найбільш розробленою технологією є організаційно-економічна. Таким технологіям як педагогічні та соціально-психологічні персонал надає мало увазі, а правовим та техніко-економічні зовсім не приділяють увагу. При цьому, найбільш ефективно працюють педагогічні технології (табл.3.2.).



Рис. 3.7. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «За вашою думкою, яка з технологій управління персоналом є найбільш вдосконаленою та розвинутою в вашій організації?»

Було цікаво дізнатися у респондентів наступне запитання: «Чи впроваджені наступні технології управління персоналу в Вашій організації та чи є необхідність в їх розробці або вдосконаленні? За результатами опитування, які представленні у таблиці 3.2. з'ясовано, що найбільш ефективно працюють педагогічні технології та організаційно економічні (табл. 3.2.).

В той же час потребують вдосконаленню техніко-технологічні та правові технології управління персоналом, так вважають 80% респондентів. 100% респондентів визнали, що соціально-педагогічні технології управління персоналом потребують розробки.

Таблиця 3.2

**Ступень впровадження технології управління персоналом в діяльності ДЮСШ «Динамівець»**

№	Види технологій управління персоналом	Так, впроваджені		Ні, не впроваджені	
		Ефективно працює	Потребує вдосконалення	Потребує розробки	Не має необхідності впровадження
1	техніко-технологічний	10%	80%		10%
2	організаційно-економічний	70%	30%		
3	правовий (адміністративний)	20%	80%		
4	соціально-психологічний			100%	
5	педагогічний	100%			

Цей результат педагогічних технологій не став здивуванням, так як в ДЮСШ «Динамівець» постійно проводиться робота з тренерсько–викладацьким складом з питань підвищення кваліфікації, самоосвіти, індивідуальних консультацій, з обміну досвідом тренерів–викладачів. Адміністрацією школи проводиться оперативний, періодичний та підсумковий контроль з питань виконання навчального плану.

Виходячи з наступного питання, про використання сучасних програм забезпечення (або додатків) для онлайн комунікації між співробітниками та вирішенню поставлених завдань (рис.3.8) можна побачити, чому техніко-технологічні технології отримали лише 10% ефективної роботи в організації. Адже з сучасних технологій для комунікації застосовуються лише месенджери.



Рис. 3.8. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Чи використовуються у Вашій організації сучасні програмні забезпечення (або додатки) для онлайн комунікації між співробітниками та вирішенню поставлених завдань?»

### Висновки до розділу 3

За результатами дослідження було з'ясовано, що управлінська діяльність організації здійснюється на принципах демократизації та відкритості. Ефективність управлінських рішень відслідковується завдяки систематичному контролю за їх виконанням з боку адміністрації. Усі управлінські рішення відповідають діючим нормативним документам. Інформація про стан виконання рішень заслуховується на нарадах при директоріві, батьківських комітетах та тренерських радах.

ДЮСШ «Динамівець» особливо не відчуває потребу нових кадрах, лиш іноді звертаючись до пошуку нового персоналу, що свідчить про достатньо низьку плинність кадрів в організації.

## РОЗДІЛ 4

### ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ДЮСШ «ДИНАМІВЕЦЬ»

#### 4.1. Вдосконалення стратегії розвитку управління персоналом ДЮСШ «Динамівець»

Враховуючи все вищевикладене у попередньому розділі, логічним виглядає питання про те які заходи необхідно вжити для підвищення ефективності управління персоналом. І тут ми змогли побачити, що половина респондентів вказала, що треба вдосконалити місію та стратегію розвитку організації (рис 4.1.).



Рис. 4.1. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «На Вашу думку, які кроки необхідно прийняти для покращення ефективності управління персоналом в вашій організації?»

- 1 - Вдосконалити місію та стратегію розвитку організації – 50%
- 2 - Вдосконалити структуру взаємин – 0%
- 3 - Зміна стилю управління та системи підпорядкування – 0%
- 4 - Вдосконалити етики та корпоративної культури – 0%
- 5 - Врегулювання чисельності та компетентності штату – 30%

6 - Ні яких, все влаштовує – 20%

Вдосконалення стратегії розвитку управління персоналом дозволить організації пристосовуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища та підвищити ефективність управління персоналом. Для вдосконалення такої стратегії рекомендується притримуватися наступних кроків:

- Проаналізувати поточний стан ДЮСШ. Проведення аналізу поточного стану управління персоналом. Оцінити найсильніші та найслабкіші сторони поточної стратегії.

- Оцінити результати. Проаналізувати результати, які були досягнуті за попередній період за допомогою показників ефективності, таких як показники утримання, задоволеність працівників, продуктивність тощо.

- Залучення керівництва і персоналу. Проведення зустрічі з керівництвом та співробітниками для збору пропозицій та фідбеку щодо поточної стратегії та її вдосконалення.

- Оновлення стратегічних цілей. Треба переглянути та оновити стратегічні цілі управління персоналом, враховуючи зміни в стратегії організації та вимоги ринку праці.

- Аналіз ресурсів. Переконайтеся, що у вас є необхідні ресурси (бюджет, персонал, технології) для виконання оновленої стратегії.

- Розробка плану дій. Створення конкретного плану дій для вдосконалення стратегії. Визначення завдань, відповідальних за їх виконання та графік реалізації.

- Оновлення HRM-процесів. Переглянути та оновити процеси найму, навчання, розвитку, мотивації, оцінки та утримання персоналу, враховуючи сучасні тенденції та найкращі практики.

- Моніторинг та оцінка. Встановити систему моніторингу та оцінки для відстеження прогресу вдосконалення стратегії. Визначення показників ефективності, які будуть використовуватися для оцінки.

– Комунікація та навчання. Забезпечення ефективної комунікації та навчання працівників щодо змін у стратегії та процесах управління персоналом.

– Залучення до культури організації. Вдосконалення стратегії повинно бути сумісним з корпоративною культурою та цінностями організації.

– Коригування та адаптація. адаптувати стратегію відповідно до нових вимог і викликів, які виникають впродовж часу.

Вдосконалення стратегії розвитку управління персоналом допоможе організації ефективніше управляти своїми людськими ресурсами та досягати стратегічних цілей, підвищуючи конкурентоспроможність і продуктивність.

Також для вдосконалення ефективності управління персоналом треба розробити чіткі механізми мотивації персоналу відштовхуючись від їх типу, який ми розглядали у розділі 3.1. та визначили, що у переважної більшості співробітників переважають наступні типи мотивації: «Патріотичний» та «Професійний».

Механізм мотивації персоналу зорієнтований на стимулювання робочого процесу, починаючи з поліпшення робочих умов, їх автоматизації, розширення сфери діяльності, співпраці в обслуговуванні робочих місць і закінчуючи оцінкою продуктивності та зусиль, вкладених працівниками, їх мотивацією за допомогою різних видів матеріальних та нематеріальних стимулів. Здатність використовувати різні підходи до стимулювання персоналу пов'язана з їхнім постійним саморозвитком. У повсякденній діяльності персоналу враховують потреби, які постійно змінюються і взаємодіють між собою. Механізм мотивації має стимулювати працівників до активної та ефективної роботи, а менеджерів до розвитку підприємства. Забезпечуючи, з одного боку, можливість задоволення потреб через справедливу винагороду та різноманітні ініціативи, а з іншого боку, досягнення очікуваних результатів для досягнення цілей підприємства.[42]



Важливо відзначити, що заробітна плата є необхідним і періодичним елементом матеріального стимулювання, але для досягнення повного задоволення та мотивації працівників, відповідно до відповідних умов, вона повинна доповнюватися іншими нематеріальними мотиваторами. Це яскраво показують результати опитування, де респондентам було запропоновано вибрати 3 фактори, які найбільше впливають на вашу задоволеність роботою (рис. 4.2.).



Рис. 4.2. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Оберіть три фактори, які найбільше впливають на вашу задоволеність роботою»

- 1 - Ми добре спілкуємося з колегами – 10%
- 2 - Я знаю про можливості отримати підвищення – 0%
- 3 - Я отримую необхідне навчання – 0%
- 4 - Я вчуся завдяки дорученим завданням – 10%
- 5 - Завдяки дорученим завданням я зростаю професійно – 20%
- 6 - Програма пільг відповідає моїм потребам – 0%
- 7 - У мене хороша зарплатня – 20%
- 8 - Моя робота важлива – 40%

І як ми можемо чітко побачити з результатів, що для більшості респондентів важливо, що їх робота важлива. Тому управлінні персоналом слід не цуратися використовувати просту похвалу. Похвала є значущою складовою нематеріального мотивування працівників. Найпоширеніша і найпростіша класифікація працівників розділяє їх на два типи з відповідними мотиваторами: "батіг" і "пряник". Однак важливо зауважити, що перший метод може втратити свою ефективність, якщо використовувати його довго та часто. Досвід підприємства показує, що для підтримки позитивної атмосфери і стимулювання працівників нагородження менш ефективно, ніж щира подяка тим, хто виконав роботу добре.

Але водночас, важливо не забувати про преміювання співробітників за їх значні успіхи в роботі, адже абсолютно всі респонденти вважають, що в організації обов'язково повинна бути чітка система преміювання (рис. 4.3).



Рис. 4.3. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Як Ви вважаєте чи повинна бути в організації система преміювання?»

## 4.2. Фактори вдосконалення технологій управління персоналом ДЮСШ «Динамівець»

Завдяки нашому дослідженню ми з'ясували, що майже половина респондентів (40%) вважає, що організації необхідно впроваджувати нові зміни в технології управління персоналом і лише 15% відповіли що їх все влаштовує (рис.4.4.).



Рис. 4.4. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Чи ви вважаєте, що потрібно вносити зміни в технології управління персоналом у вашій організації?»

Відповідно, за такими результатами, було цікавим дізнатися чи є у організації якісь перешкоди впровадження нових технологій управління. І тут вже відповіді розділилися та респонденти відокремили обмеженість фінансових та організаційних ресурсів, недостатню компетентність

консультантів в цій області, і 40% вважає, що для провадження немає ніяких перешкод (рис 4.5.).



Рис. 4.5. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «На вашу думку, які чинники можуть стояти на шляху впровадження нових технологій управління персоналом в вашій організації?»

- 1 - обмеженість фінансових ресурсів – 20%
- 2 - обмеженість організаційних ресурсів – 15%
- 3 - мало прикладів успішного впровадження – 0%
- 4 - корпоративна культура – 0%
- 5 - недостатня компетентність консультантів в цій області – 25%
- 6 - немає перешкод – 40%
- 7 - інше – 0%

Під час дослідження також були проаналізовані пропозиції щодо можливих заходів для вдосконалення технологій управління персоналом у ДЮСШ «Динамівець». За думкою 40% респондентів, одним із шляхів

вдосконалення є делегування обов'язків HR-менеджера начальнику відділу кадрів та розробка нормативно-методичної документації з управління персоналом (30%). Інші 30% вважають, що обов'язки відділу HR слід перекласти на відділ кадрів організації. (рис 4.6.).

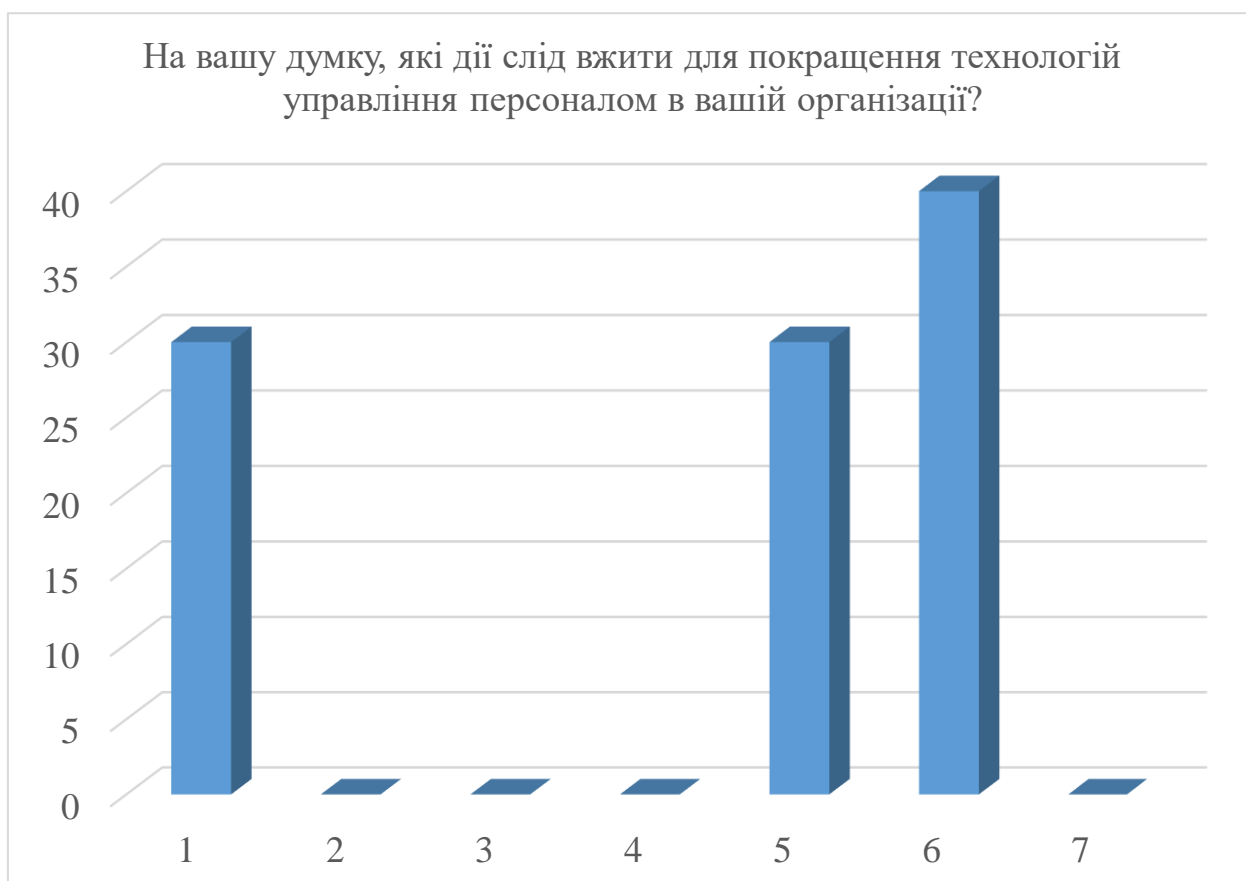


Рис. 4.6. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «На вашу думку, які дії слід вжити для покращення технологій управління персоналом в вашій організації?»

Слід зауважити що на питання про те який критерій підвищить ефективність існуючих технологій управління персоналом, більшість відповіли, що "задоволеність персоналу" - 60% (рис 4.7.), а на питання про те яку сферу технологій треба удосконалювати у майбутні роки 40% вказали, що – економічну (рис. 4.8.).



Рис. 4.7. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «На вашу думку, який фактор може сприяти підвищенню ефективності існуючих технологій управління персоналом в вашій організації?»»



Рис. 4.8. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Зазначте, будь ласка, яку галузь технологій управління, на вашу думку, слід вдосконалити для розвитку організації в найближчі роки.»»

Все це може свідчити про те, що організації надалі треба робити ставку на організаційно-економічні технології, для збільшення задоволеності персоналу і зменшення адміністративних методів в організаційній сфері. Задля цього можна використовувати наступні методи та засоби організаційно-економічних технологій:

- Системи управління людськими ресурсами (HRM). Використання спеціальних програм і платформ для автоматизації процесів найму, розвитку, ведення персональних даних та звітності. HRM-системи допомагають зменшити адміністративне навантаження і полегшити рутинні завдання управління персоналом.

- Оцінка та відбір персоналу. Використання методів та інструментів для об'єктивної оцінки компетенцій і навичок кандидатів, що допомагає вибрати найкращих співробітників для організації.

- Планування кадрів. Розробка стратегічних планів для розвитку та збереження персоналу, враховуючи потреби організації.

- Оцінка та розвиток навичок. Використання методів, таких як оцінка результативності, навчання та розвиток, щоб забезпечити постійне удосконалення персоналу та відповідність їхніх навичок потребам організації.

- Управління винагородами та мотивацією. Розробка систем компенсації, які відповідають ринковим реаліям та мотивують співробітників до досягнення високих результатів.

- Управління звільненнями і відходами. Розробка процедур для звільнення співробітників та їх заміни новими, а також збереженням та перерозподілом знань та досвіду.

- Аналітика та звітність. Використання аналітичних інструментів для вивчення та аналізу даних про персонал з метою прийняття рішень щодо розвитку організації та оптимізації процесів управління.

- Діалог і комунікація з персоналом. Використання інтерактивних платформ та засобів комунікації для залучення співробітників до обговорення

стратегічних питань, отримання зворотного зв'язку та спільного прийняття рішень.

– Дотримання законодавства та нормативів. Використання технологій для забезпечення відповідності усіх діяльних законодавчих та регуляторних вимог у галузі управління персоналом.

– Ефективність та оптимізація витрат. Застосування технологій для виявлення шляхів оптимізації витрат на управління персоналом та підвищення продуктивності.

Організаційно-економічні технології управління персоналом допомагають організаціям ефективно управляти своїм найціннішим ресурсом - людським капіталом, та досягати своїх стратегічних цілей.

#### **Висновки до розділу 4**

Вдосконалення стратегії розвитку управління персоналом дозволить організації пристосовуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища та підвищити ефективність управління персоналом.

Вдосконалення стратегії розвитку управління персоналом допоможе організації ефективніше управляти своїми людськими ресурсами та досягати стратегічних цілей, підвищуючи конкурентоспроможність і продуктивність.

Керівництву ДЮСШ «Динамівець» надалі треба робити ставку на організаційно-економічні технології, для збільшення задоволеності персоналу і зменшення адміністративних методів в організаційній сфері.



## ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

На підставі проведеного теоретичного та практичного дослідження нами сформульовані наступні практичні рекомендації ДЮСШ «Динамівець»:

- Розробка та впровадження системи стратегії ротації кадрів у рамках підготовки кадрових резервів, у зв'язку зі старінням колективу

- Удосконалення процедури професійного навчання, шляхом впровадження технології learning management system (LMS).

- Розвиток корпоративної культури (в першу чергу, в сфері формалізації корпоративних норм і цінностей і внутрішніх PR-інновацій).

- Продовжувати систематично проводити програми навчання і підготовки працівників.

- Використання спеціальних програм і платформ (HRM) для автоматизації процесів найму, розвитку, ведення персональних даних та звітності.

- Розробити систему винагород, які відповідають ринковим реаліям та мотивують співробітників до досягнення високих результатів.

- Забезпечити підтримку і розвиток необхідних здібностей і кваліфікації працівників.

- Створення умов, що сприяють розвитку творчої та ініціативної активності персоналу, враховуючи їхні професійні навички та індивідуальні особливості.

- Проводити щорічну атестацію кадрів для оцінки діяльності персоналу організації.

## ВИСНОВКИ

1. Отже, успішне управління персоналом є критичним фактором для досягнення успіху організації, оскільки задіяні, мотивовані та розвинуті співробітники допомагають забезпечити конкурентний перевагу і впливають на загальний успіх компанії.

Проаналізувавши літературні джерела були визначені поняття, цілі, принципи та структура управління персоналом. Було з'ясовано, що за своєю сутністю управління персоналом являє собою функціональну область управління організацією, яка займається усіма аспектами пов'язаними з людським капіталом або персоналом організації. Основна мета управління персоналом - забезпечення ефективного використання людських ресурсів з метою досягнення стратегічних цілей компанії або організації.

Були розглянуті наступні основні теорії організації управління організацією:

- Теорія Наукового управління
- Теорія адміністрування
- Теорія взаємодії людських відносин
- Теорія потреб Маслоу
- Теорія очікування (Expectancy Theory)
- Теорія X та Y Дугласа МакГрегора
- Теорія справедливості (Equity Theory).

Також була проаналізована важливість застосування технологій управління персоналом та визначенні наступні сучасні напрями технологій управління персоналом:

- техніко-технологічний,
  - організаційно-економічний,
  - правовий (адміністративний),
- соціально-психологічний та педагогічний.

2. У ході соціологічного дослідження було визначено, що в останні роки в ДЮСШ «Динамівець» особливо не відчуває потребу нових кадрів, лиш іноді звертаючись до пошуку нового персоналу, що свідчить про достатньо низьку плінність кадрів в організації. При цьому 70% опитуваних не бачать перешкод для забезпечення організації трудовими ресурсами. Також було визначено, що в організації при управлінні персоналом превалюють як адміністративні методи так і соціально-психологічні, що має як позитивні сторони, так і негативні. За результатами дослідження, було з'ясовано, що у ДЮСШ «Динамівець» переважають наступні типи мотивації: «Патріотичний» та «Професійний». Відповідно, ефективне мотиваційне стимулювання співробітників організації повинне базуватися на соціально-психологічних та економічних методів управління. А головною проблемою організації було визначено «старіння колективу».

3. В результаті дослідження було визначено, що найбільш розробленою технологією в ДЮСШ «Динамівець» є організаційно-економічна, а таким технологіям як педагогічні та соціально-психологічні надається замало уваги, а правовим та техніко-економічні зовсім не приділяють увагу. При цьому, найбільш ефективно працюють педагогічні технології. З педагогічних технологій постійно проводиться робота з тренерсько–викладацьким складом з питань підвищення кваліфікації, самоосвіти, індивідуальних консультацій, з обміну досвідом тренерів–викладачів. Адміністрацією школи проводиться оперативний, періодичний та підсумковий контроль з питань виконання навчального плану. Шукаючи шляхи оптимізації застосування технологій управління, було з'ясовано, що організації надалі треба більше застосовувати організаційно-економічні технології та водночас зменшити застосування адміністративних методів в організаційній сфері, задля збільшення ефективності та задоволеності персоналу. А вдосконалення стратегії розвитку управління персоналом дозволить організації пристосовуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища та підвищити ефективність управління персоналом.

4. Результати теоретичних та емпіричних досліджень дозволили розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення організації управління персоналом у ДЮСШ «Динамівець»

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. А.В. Бардась, М.В. Бойченко, А.В. Дудник. Менеджмент: Навчальний посібник / А.В. Бардась, М.В. Бойченко, А.В. Дудник. – Д.: Національний гірничий університет, 2012. – 381 с.
2. Адміністративний менеджмент в Україні: підручник / [В. І. Андріяш та ін. ; за ред.: В. М. Ємельянова, О. Н. Євтушенка] ; Чорномор. нац. ун-т ім. Петра Могили. - Миколаїв : Ємельянова Т. В. [вид.], 2021. - 281 с
3. Балановська, Тетяна Іванівна. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. / Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. ; Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. - Київ : Ямчинський О. В., 2020. - 465 с.
4. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб. / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. – К.: Знання, 2011. – 229 с.
5. Вакарюк, Людмила Василівна. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. / Л. В. Вакарюк, Н. Д. Гетьманцева ; Чернівець. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. - Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича : Рута, 2021. - 82 с.
6. Віноградська О. М. Менеджмент: Навчальний посібник для студентів усіх форм навчання спеціальності 0501 – “Економіка і підприємництво” / О. М. Віноградська, Н. С. Віноградська, В. С. Шевченко. – Харків: ХНАМГ, 2008
7. Грибан Г. П. Управління у сфері фізичної культури і спорту. Житомир: Вид-во «Рута», 2022. – 124 с.
8. Гуторова О. О. Основи менеджменту: навч. посібник Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва / О. О. Гуторова. – Харків: ХНАУ, 2009. – 327с.

9. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу / О. Я. Гугул // Інноваціна економіка : всеукр. наук.-виробн. журн. – Тернопіль : ІКСГП НААН, 2013. – № 6 (44). – С. 194–198.
10. Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання / І.М. Дашко // Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – № 9. – С. 37-41.
11. Данюк В. М. Організація праці менеджера: навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2010. – 276 с.
12. Дрозач М.І. Розвиток професійного навчання кадрів в сфері фізичної культури і спорту в контексті зарубіжного досвіду / М.І. Дрозач // Наука та інновації. – 2015. – С. 88.
13. Ервін Е. Підготовка кадрів у спортивних закладах України/ Е. Ервін, Д. Кугельмас// Всеукраїнський фонд «Крок за кроком». – 2016. – С. 130-13
14. Євтушевський В. А. Основи корпоративного управління / Євтушевський В.А. – К.: Знання-Прес, 2002. – 317 с
15. Іванова, Н.С Управління персоналом : курс лекцій / М-во освіти і науки України; Н.С. Іванова – Кривий Ріг : 2017. – 140 с.
16. Криштанович С. Спортивний менеджмент : навч. посіб. / Світлана Криштанович. – Львів : ЛДУФК, 2020. – 208 с.
17. Криштанович С. Менеджмент і маркетинг у фізичній культурі і спорті : навч. посіб. / Світлана Криштанович, Володимир Холявка. – Львів : ЛДУФК, 2018. – 176 с.
18. Коваленко, Т.В. Здійснення функцій служби управління персоналом та керівників лінійних та функціональних підрозділів щодо забезпечення якості праці персоналу [Текст] / Т.В. Коваленко // Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки України: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. –Дніпропетровськ: Нац. гірничий ун-т, 2010. – Т. 2. – С. 167-169.

19. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. – К.: КНЕУ, 2016. – 397 с.
20. Колупаєва А.А. Спортивний заклад: особливості організації та управління: навчально-методичний посібник / А.А.Колупаєва, Н.О. Софій, Л.І.Даниленко. – К.: Поліглот, 2015. – 128 с.
21. Коцко Т. А., Гарбарчук К. В., Політика соціальної відповідальності підприємства та її роль у забезпеченні розвитку персоналу, Сучасні підходи до управління підприємством: зб. наук. праць, елект. наук. вид., URL: <http://spu.fmm.kpi.ua>
22. Крушельницька О. В. Управління персоналом / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук – К.: «Кондор», 2003. – 296 с.
23. Мажник Л.О. Стратегічний розвиток технології управління персоналом підприємства / Л. О. Мажник // Управління розвитком. – 2011. – № 22. – С. 95-96.
24. Менеджмент: простір варіантів : навчальний посібник / за заг. ред. Г. О. Дорошенко. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2020. – 520 с.
25. Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції "Соціально-психологічні технології управління персоналом", 26-27 березня 2010 р. / АПН України, Харк. нац. екон. ун-т [та ін.]. - Х. : [б. в.], 2010. - 100 с.
26. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. — Ч. 1. — Історія менеджменту. Теорія організацій: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / [О. В. Баєва, Л. В. Лазоренко, Н. І. Новальська та ін.]; за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. — К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2017. — 336 с. — Бібліогр.: с. 329–335.
27. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. 329 с.
28. Мурашко М.А. Менеджмент персоналу: навчально-практичний посібник / М.А. Мурашко. – 2-ге вид., стереотип. – К.: Знання, 2006. – 311 с.

29. Новікова М.М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія / М.М. Новікова, Л.О. Мажник; Харк. нац. акад. міськ. госпва. – Харків: ХНАМГ, 2012. – 215 с
30. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова.– Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.166 с.
31. Осовська Г. В. Основи менеджменту: Навчальний посібник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – Київ: Кондор, 2009. – 664 с.
32. Погорелова Т.О. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством / Т.О. Погорелова, Ю.І. Ігнат'єва // Вісник Національного технічного університету “ХПІ”. – 2013. – № 21. –133 с.
33. Полюк М. І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємстві [Електронний ресурс]: – Режим доступу: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/4\\_2020/102.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/4_2020/102.pdf)
34. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / Л. Б. Пошелюжна. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/inek/2010\\_1/163.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf).
35. Приймак М.М. Оцінка сучасного стану підвищення кваліфікації фахівців спорту для всіх в Україні Збірник наукових праць "Актуальні проблеми фізичної культури і спорту". Київ – ДНДІФК, 2014. № 30 (2). – С. 71 77.
36. Приймак М.М. Проблеми кадрового забезпечення фітнес-клубів України в сучасних ринкових умовах / Молода спортивна наука України: Збірник наукових статей у галузі фізичної культури та спорту. – Львів: ЛДУФК, 2016. – Т. 4. – С. 133–138.



37. Приймак М.М. Стан кадрового забезпечення сфери спорту для всіх Збірник наукових праць «Стратегічне управління розвитком фізичної культури і спорту». – Харків, ХДАФК, 2015. – С. 55–60.
38. Приймак М.М. Шляхи вдосконалення організації підвищення кваліфікації фахівців спорту для всіх Науково-практичний журнал ДДІФКС "Спортивний вісник придніпров'я". Дніпропетрівськ – 2014. №3. – С.90-93.
39. Рутьєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом: Навчальний посібник. – К.: Кондор-Видавництво, 2013. – 310 с
40. Сочинська-Сибірцева І.М. Методичні рекомендації до вивчення дисципліни «Технології управління персоналом» для студентів спеціальності 051 – «Економіка», освітній рівень «Магістр з економіки», освітньо-професійна програма «Управління персоналом та економіка праці» // Укл.: Сочинська-Сибірцева І.М. – Кропивницький: ЦНТУ, 2018. – 58 с.
41. Ситник Й.С. Менеджмент організацій: навчальний посібник / Ситник Й.С. – Львів: “Тріада плюс”, 2008. – 456 с
42. Скібіцький О.М. Управління людським потенціалом: персонал, психологія, мотивація, відповідальність: монографія / О.М. Скібіцький. – К.: ТОВ “Три-К”, 2013. – 582 с.
43. Стрельчук Є.М., Коваленко Т.Л. Мотиваційний моніторинг та оцінка ефективності системи мотивації // Актуальні проблеми економіки, 2008. – № 8. – С. 124-129.
44. Управління персоналом сучасної організації: навч. посіб. / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, Н. О. Сімченко; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Нац. техн. ун-т України;Київ. політехн. ін-т;. - Київ : НТУУ; КПІ, 2011. - 496 с. - Бібліогр.: с. 330-333.
45. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посібник / В. Г. Воронкова [та ін.] ; ред. В. Г. Воронкова ; Запорізька держ. інженерна академія. - К. : Професіонал, 2006. - 567 с.

46. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середя; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.

47. Управління персоналом: навчальний посібник / Микола Виноградський, Світлана Беляєва, Алла Виноградська, Олена Шканова; М-во освіти і науки України, Київ. еко-ном. ін-т менеджм. ("Екомен"). – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 500 с.

48. Цимбалюк, Світлана Олексіївна. Технології управління персоналом : навч. посіб. / С. О. Цимбалюк ; ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана". - К. : КНЕУ, 2009. - 399 с

49. Шатун В. Т. Основи менеджменту: Навчальний посібник / В. Т. Шатун. – Миколаїв: МДГУ ім. Петра Могили,, 2006. – 376 с.

50. Шкробот М.В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. / За ред. М.В. Шкробот. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. – 194.

51. "Theory X and Theory Y, Douglas McGregor". Education Library. 2021-10-11. Retrieved 2021-10-11. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://educationlibrary.org/theory-x-and-theory-y-douglas-mcgregor/>

52. Adams, J.S. (1965). "Inequality in social exchange". *Advanced Experimental Psychology*. 62: 335–343.

53. Andrews C.J. Developing and conducting a human resource management performance audit: case study of an Australian university: diss. PhD: 13.02.2007 / Christofer John Andrews – Southern Quennsland, 2007. – p. 190.

54. Aquinas, P. G. 2005. Human Resources Management – Principles and Practice. New Delhi: Vikas Publishing House Pvt Ltd.

55. Avolio, Bruce J. (2007). "Promoting more integrative strategies for leadership theory-building". *American Psychologist*. 62 (1): 25–33. CiteSeerX 10.1.1.467.7223. doi:10.1037/0003-066x.62.1.25

56. Carson, Charles (Spring 2018). "A historical view of Douglas McGregor's Theory Y". *Management Decision*. 43 (3): 450–460. doi:10.1108/00251740510589814
57. Condrey, S.E. (2005). *Handbook of Human Resources Management in Government*. Wiley. p. 482. ISBN 978-0-7879-7715-3.
58. Fischer, Elizabeth (October 1, 2009). "Motivation and Leadership in Social Work Management: A Review of Theories and Related Studies". *Administration in Social Work*: 356.
59. Guerrero, Laura K.; Peter A. Andersen & Walid A. Afifi. (2014). *Close Encounters: Communication in Relationships*, 4th Edition. Los Angeles, CA: Sage Publications Inc. p. 263. ISBN 978-1-4522-1710-9.
60. Holdford, DA; Lovelace-Elmore, B (2001). "Applying the principles of human motivation to pharmaceutical education". *Journal of Pharmacy*
61. Littlejohn, S.W.; Foss, K.A.; Oetzel, J.G. (2021). *Theories of Human Communication*. Waveland Press. pp. 239–240.
62. Montana, Patrick J; Charnov, Bruce H (2008). *Management* (4th ed.). Barron's Educational Series, Inc. ISBN 978-0-7641-3931-4.
63. Oliver, R. (1974). "Expectancy Theory Predictions of Salesmen's Performance". *Journal of Marketing Research*. 11 (3): 243–253. doi:10.1177/002224377401100302. S2CID 58892147
64. Rao, P. Subba (2000). *Personnel and Human Resource Management – Text and cases*. Himalaya Publishing House. ISBN 81-7493-777-3.
65. Wolfe, R., Wright, P.M. & Smart, D.L. (2006). Radical HRM innovation and competitive advantage: The moneyball story. *Human Resource Management Journal*, 45(1), 111–145
66. Worth, Michael (2019). *Nonprofit Management: Principles and Management*. United States of America: SAGE. p. 248. ISBN 978-1-5063-9686-6.

## **ДОДАТКИ**

**ДОДАТОК А****АНКЕТА**

Кафедра менеджменту і економіки спорту Національного університету фізичного виховання і спорту України проводить соціологічне дослідження на тему управління персоналом в фізкультурно-спортивній організації.

Просимо Вас сприяти проведенню дослідження, відповівши на запитання анкети. Опитування має анонімний характер, і отримані дані будуть використані тільки в узагальненому вигляді. Відповідаючи на кожне питання, вибирайте один варіант відповіді (якщо в формулюванні питання не вказано інше).

**1. Як Ви оцінюєте рівень управління персоналом Вашої організації:**

- 1) Високий;
- 2) Середній;
- 3) Низький;
- 4) Важко відповісти.

**2. На Вашу думку, чому управління персоналом відіграє ключову роль в організації:**

- 1) засіб та метод впливу на персонал організації для підвищення ефективності та досягнення мети організації;
- 2) дає можливість швидше адаптуватися новачкам на новій роботі;
- 3) дає можливість безперервного розвитку та вдосконаленню професійних вмінь персоналу;
- 4) підтримка морального здоров'я співробітників і корпоративної культури;
- 5) забезпечення організації професійним персоналом – запорука усієї організації;
- 6) інше \_\_\_\_\_

**3. Який метод управління персоналом домінує в вашій організації?:**

- 1) Адміністративний;
- 2) Економічний;
- 3) Соціально-психологічний.

**4. Як часто Ваша організація відчуває потребу в кадрах?**

- 1) постійно;
- 2) періодично;

3) іноді.

**5. За вашою думкою, які аспекти управління персоналом можуть становити проблему у вашій організації?**

- 1) залучення / дефіцит трудових ресурсів;
- 2) класифікація наявних кадрів;
- 3) старіння колективу;
- 4) закріплення трудових ресурсів;
- 5) плинність / змінюваність кадрів;
- 6) навчання персоналу;
- 7) дефіцит кваліфікованих фахівців;
- 8) немає проблем;
- 9) інше (вписати) \_\_\_\_\_

**6. На вашу думку, які фактори перешкоджають наданню вашій організації необхідних кадрових ресурсів?**

- 1) відсутність підготовлених кадрів, система освіти не відповідає потребам виробництва;
- 2) низька заробітна плата;
- 3) умови праці;
- 4) система мотивації персоналу;
- 5) не престижність професії;
- 6) ні що не заважає;
- 7) інше (вписати) \_\_\_\_\_

**7. Якою мірою і як діють на Вашу трудову активність наступні чинники? (закресліть необхідний квадрат)**

	1.Знижує	2.Підвищує	3.Ніяк не діє
1) Матеріальне стимулювання			
2) Моральне стимулювання			
3) Трудовий настрій колективу			
4) Нововведення в організації			

**8. Відзначте, будь ласка, за 5-ти бальною шкалою в якій мірі Ви задоволені своєю працею.**

**(Де найбільша оцінка – 5, а найнижча – 1)**

1	2	3	4	5

**9. Виберіть, будь ласка, з нижче перерахованих характеристик роботи, одну найважливішу для Вас?**

Характеристика роботи:

- 1) Можливість професійного зростання
- 2) Різноманітність роботи
- 3) Самостійність у виконанні робіт
- 4) Сприятливий психологічний клімат
- 5) Можливість спілкування в процесі роботи
- 6) Участь в управлінні компанією

**10. Наскільки ви згодні із наступними твердженнями?**

	Абсолютно згодний (-а)	Згодний (-а)	Важко відповісти	Незгодний (-а)	Абсолютно незгодний (-а)
Моя робота важлива					
У мене дуже стресова робота					
У мене складна робота					
Завдяки дорученим завданням я зростаю професійно					
Я вчуся завдяки					

дорученим завданням					
Я отримую необхідне навчання					
Я знаю про можливості отримати підвищення					
Ми добре спілкуємося з колегами					
У мене помірне навантаження					

**11.Оберіть три фактори, які найбільше впливають на вашу задоволеність роботою:**

- 1) Ми добре спілкуємося з колегами
- 2) Я знаю про можливості отримати підвищення
- 3) Я отримую необхідне навчання
- 4) Я вчуся завдяки дорученим завданням
- 5) Завдяки дорученим завданням я зростаю професійно
- 6) Програма пільг відповідає моїм потребам
- 7) У мене хороша зарплатня
- 8) Моя робота важлива

**12.Як Ви вважаєте чи повинна бути в організації система преміювання?**

- 1) Так
- 2) Ні

**13.Припустимо, що Вам пропонують іншу роботу у Вашій організації. За яких умов Ви б на це погодилися?**

**(Дайте одну або дві відповіді)**

- 1) Якщо запропонують набагато більш високу зарплату.
- 2) Якщо інша робота буде більш творчою і цікавою, ніж нинішня.
- 3) Якщо нова робота дасть мені більше самостійності.
- 4) Якщо це дуже потрібно для організації.



- 5) При всіх випадках я б вважав за краще залишитися на тій роботі, до якої звик (звикла).
- 6) Якщо нова робота буде більше регулюватися нормативно-правовими документами

**14. На яких принципах, на вашу думку, повинні будуватися відносини між працівником і організацією?**

- 1) Працівник повинен ставитися до організації як до свого дому, віддавати їй все і разом переживати труднощі і підйоми. Організація повинна відповідно оцінювати відданість і праця працівника.
- 2) Працівник продає організації свою працю, і якщо йому не дають хорошу ціну, він має право знайти іншого покупця.
- 3) Працівник приходить в організацію для самореалізації і ставиться до неї, як до місця реалізації своїх здібностей. Організація повинна забезпечувати працівнику таку можливість, щоб витягувати з цього вигоду для себе і на цій основі розвиватися.
- 4) Працівник витрачає на організацію свої сили, а організація повинна натомість гарантувати йому зарплату і соціальні блага.

**15. Яке судження про колективну роботу Вам ближче? (Дайте одну або дві відповіді)**

- 1) Колектив для мене дуже важливий, одному хороших результатів не досягти.
- 2) Краще працювати автономно, але також відчуваю себе добре, коли працюю разом з цікавими людьми.
- 3) Мені потрібна свобода дій, а колектив найчастіше цю свободу обмежує.
- 4) Щоб впорядкувати і в колективі, але платити повинні з особистих результатів.
- 5) Мені подобається працювати в колективі, так як там я - серед своїх.
- 6) Інше: \_\_\_\_\_

**16. На Вашу думку, які кроки необхідно підприємняти для покращення ефективності управління персоналом в вашій організації?:**

- 1) Вдосконалити місію та стратегію розвитку організації.
- 2) Вдосконалити структуру взаємин.
- 3) Зміна стилю управління та системи підпорядкування.
- 4) Вдосконалити етики та корпоративної культури.
- 5) Врегулювання чисельності та компетентності штату.

б) Ні яких, все влаштовує

**17. Чи думаєте ви, що зараз використання сучасних технологій управління персоналом має важливе значення для вашої організації?**

- 1) так, є надзвичайно важливим питанням, що потребує нагального вирішення;
- 2) може бути вирішена у перспективі;
- 3) ні, не є важливим;
- 4) важко відповісти.

**18. Наскільки ви задоволені наступними аспектами?**

*(поставити «+» у відповідному стовпчику оцінки напроти аспектів, де найбільша оцінка – 5, а найнижча – 1 ):*

Оцінка Аспекти	5	4	3	2	1
Якість отриманих рекомендацій та професійного навчання					
Послідовна система заохочень, однакова для всіх колег					
Процес заповнення вільних посад					
Позитивна оцінка вашого безпосереднього керівника					
Зворотний зв'язок від клієнтів					
Прозорість рішень вищого керівництва					
Кадрова наступність					
Відчуття завершеності та досягнень					
Можливості проходження професійного навчання					
Основна заробітна плата					

**19. На вашу думку, наскільки успішно вирішено питання впровадження сучасних технологій у управлінні персоналом в вашій організації?**

- 1) вирішено повною мірою;
- 2) вирішено частково;
- 3) потребує додатковий досліджень;
- 4) важко відповісти.

**20. За вашою думкою, яка з технологій управління персоналом є найбільш вдосконаленою та розвинутою в вашій організації?**

№	Вид технології	Бал
1	техніко-технологічний	
2	організаційно-економічний	
3	правовий (адміністративний)	
4	соціально-психологічний	
5	педагогічний	

**21. Чи впроваджені наступні технології управління персоналу в Вашій організації та чи є необхідність в їх розробці або вдосконаленні? (закресліть необхідний квадрат)**

№	Види технологій управління персоналом	Так, впроваджені		Ні, не впроваджені	
		Ефективно працює	Потребує вдосконалення	Потребує розробки	Не має необхідності впровадження
1	техніко-технологічний				
2	організаційно-економічний				
3	правовий (адміністративний)				
4	соціально-психологічний				
5	педагогічний				

**22. Чи використовуються у Вашій організації сучасні програмні забезпечення (або додатки) для онлайн комунікації між співробітниками та вирішенню поставлених завдань? (виберіть одні або декілька відповідей)**

- 1) Так, використовуються різні месенджери (наприклад Telegram)
- 2) Так, використовуються спеціалізовані платформи, призначені для командної співпраці та керування роботою (наприклад Asana)
- 3) Так, використовуються програми для відеотелефонії (наприклад ZOOM)
- 4) Ні, не використовуються

**23. Яку роль, на Ваш погляд, відіграють технології управління персоналом в процесі управління Вашої організації?**

- 1) визначальну;
- 2) значну;
- 3) незначну;
- 4) не відіграє суттєвої ролі;
- 5) важко відповісти.

**24. Чи ви вважаєте, що потрібно вносити зміни в технології управління персоналом у вашій організації?**

- 1) так, вважаю необхідним;
- 2) ні, мене все влаштовує;
- 3) важко відповісти.

**25. Які технічні та технологічні фактори впливають на ефективність управління персоналом у Вашій організації?**

- 1) зміна структури і форм зайнятості, диференціація персоналу і формування «внутрішнього ринку праці»;
- 2) безупинне підвищення кваліфікації і перепідготовка персоналу;
- 3) складність праці;
- 4) технічне оснащення;
- 5) рівень використання науково-технічних досягнень;
- 6) інше (написати) \_\_\_\_\_

**26. На вашу думку, які чинники можуть стояти на шляху впровадження нових технологій управління персоналом в вашій організації?**

- 1) обмеженість фінансових ресурсів;
- 2) обмеженість організаційних ресурсів;

- 3) мало прикладів успішного впровадження;
- 4) корпоративна культура;
- 5) недостатня компетентність консультантів в цій області;
- 6) немає перешкод;
- 7) інше (написати) \_\_\_\_\_

**27. На вашу думку, який фактор може сприяти підвищенню ефективності існуючих технологій управління персоналом в вашій організації?**

- 1) продуктивність праці;
- 2) поліпшення якості надання послуг;
- 3) витрати на персонал;
- 4) ефективність управлінських програм;
- 5) соціально-психологічний клімат у колективі;
- 6) рівень задоволеності персоналу.

**28. Зазначте, будь ласка, яку галузь технологій управління, на вашу думку, слід вдосконалити для розвитку організації в найближчі роки.:**

- 1) Технологічна
- 2) Економічна
- 3) Організаційна
- 4) Адміністративна
- 5) Педагогічна
- 6) Соціально-психологічна

**29. На вашу думку, які дії слід вжити для покращення технологій управління персоналом в вашій організації?**

- 1) розробити нормативно-методичну документацію з технологій управління персоналом;
- 2) регулярно проводити наукові дослідження щодо вдосконалення процесу управління персоналом зусиллями організації;
- 3) залучати HR компанії до наукових дослідження щодо вдосконалення процесу управління персоналом;
- 4) створити в організації HR відділ.
- 5) покласти обов'язки відділу HR на відділ кадрів організації;
- 6) покласти обов'язки HR менеджера на начальника відділу кадрів;
- 7) інше (вписати) \_\_\_\_\_

**30. Вкажіть Ваш стаж роботи в організації? (повних років)?**

- 1) До 5 років
- 2) Від 5-10 років
- 3) Більше 10 років

**31. Загальний стаж роботи у сфері фізичної культури і спорту?**

- 1) до 5 років
- 2) 6-10 років
- 3) 11-20 років
- 4) понад 20

**32. Ваша освіта?**

- 1) повна вища
- 2) базова вища
- 3) незакінчена вища
- 4) середня спеціальна освіта
- 5) середня освіта

**33. Ваша стать?**

- 1) жіноча
- 2) чоловіча

**34. Ваш вік (повних років)?**

- 1) до 25 років;
- 2) від 26 до 35 років;
- 3) від 36 до 45 років;
- 4) 46-60 років і більше.

## ДОДАТОК Б

Зведена таблиця результатів соціологічного дослідження

Питання	Варіант відповіді	Кіл-ть чоловік	Кіл-ть, %
1	2	3	4
Як Ви оцінюєте рівень управління персоналом Вашої організації:	Високий	16	80
	Середній	4	20
	Низький	0	0
	Важко відповісти	0	0
На Вашу думку, чому управління персоналом відіграє ключову роль в організації:	засіб та метод впливу на персонал організації для підвищення ефективності та досягнення мети організації;	8	40
	дає можливість швидше адаптуватися новачкам на новій роботі	0	0
	дає можливість безперервного розвитку та вдосконаленню професійних вмінь персоналу;	4	20
	підтримка морального здоров'я співробітників і корпоративної культури	2	10
	забезпечення організації професійним персоналом – запорука усієї організації;	6	30
	інше	0	0
Який метод управління персоналом домінує в вашій організації?	Адміністративний	8	40
	Економчний	4	20
	Соціально-психологічний	8	40
Як часто Ваша організація відчуває потребу в кадрах?	Постійно		0
	Періодично	2	10
	Іноді	18	90

1	2	3	4
За вашою думкою, які аспекти управління персоналом можуть становити проблему у вашій організації?	залучення / дефіцит трудових ресурсів;	0	0
	класифікація наявних кадрів	0	0
	старіння колективу;	10	50
	закріплення трудових ресурсів	0	0
	плинність / змінюваність кадрів;	0	0
	навчання персоналу;	4	20
	дефіцит кваліфікованих фахівців	0	0
	немає проблем;	6	30
	інше (вписати)	0	0
На вашу думку, які фактори перешкоджають наданню вашій організації необхідних кадрових ресурсів?	відсутність підготовлених кадрів, система освіти не відповідає потребам виробництва;	0	0
	низька заробітна плата;	2	10
	умови праці	0	0
	система мотивації персоналу;	4	20
	не престижність професії;	0	0
	ні що не заважає	14	70
	інше (вписати)	0	0
Відзначте, будь ласка, за 5-ти бальною шкалою в якій мірі Ви задоволені своєю працею. (Де найбільша оцінка – 5, а найнижча – 1)	1	0	0
	2	0	0
	3	2	10
	4	4	20
	5	14	70



1	2	3	4
Виберіть, будь ласка, з нижче перерахованих характеристик роботи, одну найважливішу для Вас?	Можливість професійного зростання	0	0
	Різноманітність роботи	8	40
	Самостійність у виконанні робіт	2	10
	Сприятливий психологічний клімат	4	20
	Можливість спілкування в процесі роботи		0
	Участь в управлінні компанією		6
Як Ви вважаєте чи повинна бути в організації система преміювання?	Так	20	100
	Ні	0	0
На яких принципах, на вашу думку, повинні будуватися відносини між працівником і організацією?	Працівник повинен ставитися до організації як до свого дому, віддавати їй все і разом переживати труднощі і підйоми. Організація повинна відповідно оцінювати відданість і праця працівника.	2	10
	Працівник продає організації свою працю, і якщо йому не дають хорошу ціну, він має право знайти іншого покупця.	10	50
	Працівник приходить в організацію для самореалізації і ставиться до неї, як до місця реалізації своїх здібностей. Організація повинна забезпечувати працівнику таку можливість, щоб витягувати з цього вигоду для себе і на цій основі розвиватися.	2	10
	Працівник витрачає на організацію свої сили, а організація повинна натомість гарантувати йому зарплату і соціальні блага.	6	30

1	2	3	4
На Вашу думку, які кроки необхідно предприняти для покращення ефективності управління персоналом в вашій організації?	Вдосконалити місію та стратегію розвитку організації.	10	50
	Вдосконалити структуру взаємин	0	0
	Зміна стилю управління та системи підпорядкування	0	0
	Вдосконалити етики та корпоративної культури	0	0
	Врегулювання чисельності та компетентності штату	6	30
	Ні яких, все влаштовує	4	20
Чи думаєте ви, що наразі використання сучасних технологій управління персоналом має важливе значення для вашої організації?	так, є надзвичайно важливим питанням, що потребує нагального вирішення	12	60
	може бути вирішена у перспективі	8	40
	ні, не є важливим	0	0
	важко відповісти	0	0
На вашу думку, наскільки успішно вирішено питання впровадження сучасних технологій у управлінні персоналом в вашій організації?	вирішено повною мірою;	4	20
	вирішено частково	0	0
	потребує додатковий досліджень	14	70
	важко відповісти	2	10
Яку роль, на Ваш погляд, відіграють технології управління персоналом в процесі управління Вашої організації?	визначальну	12	60
	значну	4	20
	незначну	0	0
	не відіграє суттєвої ролі	4	20
	важко відповісти	0	0

1	2	3	4
Чи ви вважаєте, що потрібно вносити зміни в технології управління персоналом вашої організації?	так, вважаю необхідним	8	40
	ні, мене все влаштовує	3	15
	важко відповісти	9	45
Які технічні та технологічні фактори впливають на ефективність управління персоналом Вашої організації?	зміна структури і форм зайнятості, диференціація персоналу і формування «внутрішнього ринку праці»	0	0
	безупинне підвищення кваліфікації і перепідготовка персоналу	8	40
	складність праці	0	0
	технічне оснащення	0	0
	рівень використання науково-технічних досягнень	12	60
	інше	0	0
На вашу думку, які чинники можуть стояти на шляху впровадження нових технологій управління персоналом в	обмеженість фінансових ресурсів	4	20
	обмеженість організаційних ресурсів	3	15
	мало прикладів успішного впровадження	0	0
	корпоративна культура	0	0
	недостатня компетентність консультантів в цій області	5	25
	немає перешкод	8	40
	інше	0	0

вашій організації?			
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
На вашу думку, який фактор може сприяти підвищенню ефективності існуючих технологій управління персоналом в вашій організації?	продуктивність праці	0	0
	поліпшення якості надання послуг	0	0
	витрати на персонал	6	30
	ефективність управлінських програм	2	10
	соціально-психологічний клімат у колективі	0	0
	рівень задоволеності персоналу	12	60
Зазначте, будь ласка, яку галузь технологій управління, на вашу думку, слід вдосконалити для розвитку організації в найближчі роки.	Технологічна	2	10
	Економічна	8	40
	Організаційна	4	20
	Адміністративна	0	0
	Педагогічна	0	0
	Соціально-психологічна	6	30
	розробити нормативно-методичну документацію з технологій управління персоналом	6	30

На вашу думку, які дії слід вжити для покращення технологій управління персоналом в вашій організації?	регулярно проводити наукові дослідження щодо вдосконалення процесу управління персоналом зусиллями організації	0	0
	залучати HR компанії до наукових дослідження щодо вдосконалення процесу управління персоналом	0	0
	створити в організації HR відділ	0	0
	покласти обов'язки відділу HR на відділ кадрів організації	6	30
	покласти обов'язки HR менеджера на начальника відділу кадрів	8	40
	інше	0	0
Вкажіть Ваш стаж роботи в організації? (повних років)?	До 5 років	2	20
	Від 5-10 років	6	30
	Більше 10 років	10	50
Загальний стаж роботи у сфері фізичної культури і спорту?	до 5 років	0	0
	6-10 років	4	20
	11-20 років	8	40
	понад 20	8	40
Ваша освіта?	повна вища	16	80
	базова вища	2	10
	незакінчена вища	2	10
	середня спеціальна освіта	0	0
	середня освіта	0	0
Ваша стать?	жіноча	8	40
	чоловіча	12	60
	до 25 років	0	0
	від 26 до 35 років	4	20

Ваш вік (повних років)?	від 36 до 45 років	6	30
	46-60 років і більше	10	50

Питання	Варіант відповіді	Кіл-ть від-дей	Кіл-ть, %
Оберіть три фактори, які найбільше впливають на вашу задоволеність роботою:	Ми добре спілкуємося з колегами	6	10
	Я знаю про можливості отримати підвищення	0	0
	Я отримую необхідне навчання	0	0
	Я вчуся завдяки дорученим завданням	6	10
	Завдяки дорученим завданням я зростаю професійно	12	20
	Програма пільг відповідає моїм потребам		0
	У мене хороша зарплатня	12	20
	Моя робота важлива	24	40
Припустимо, що Вам пропонують іншу роботу у Вашій організації. За яких умов Ви б на це погодилися?	Якщо запропонують набагато більш високу зарплату.	9	29,03
	Якщо інша робота буде більш творчою і цікавою, ніж нинішня.	3	9,68
	Якщо нова робота дасть мені більше самостійності	0	0
	Якщо це дуже потрібно для організації	0	0

(Дайте одну або дві відповіді)	При всіх випадках я б вважав за краще залишитися на тій роботі, до якої звик (звикла).	19	61,29
	Якщо нова робота буде більше регулюватися нормативно-правовими документами	0	0
Яке судження про колективну роботу Вам ближче?	Колектив для мене дуже важливий, одному хороших результатів не досягти	18	47,37
	Краще працювати автономно, але також відчуваю себе добре, коли працюю разом з цікавими людьми.	7	18,42
	Мені потрібна свобода дій, а колектив найчастіше цю свободу обмежує	2	5,26
	Щоб впорядкувати і в колективі, але платити повинні з особистих результатів	0	0
	Мені подобається працювати в колективі, так як там я - серед своїх.	11	28,95
	Інше	0	0
Чи використовуються у Вашій організації сучасні програмні забезпечення (або додатки) для онлайн комунікації між співробітниками та вирішенню поставлених завдань? (виберіть одні або декілька відповідей)	Так, використовуються різні месенджери (наприклад Telegram)	20	100
	Так, використовуються спеціалізовані платформи, призначені для командної співпраці та керування роботою (наприклад Asana)	0	0
	Так, використовуються програми для відеотелефонії (наприклад ZOOM)	0	0
	Ні, не використовуються	0	0

Питання	Варіант відповіді			
		1.Знижує	2.Підвищує	3.Ніяк не діє
Якою мірою і як діють на Вашу трудову активність наступні чинники?	Чинники:	Кол-во чел. / %	Кол-во чел. / %	Кол-во чел. / %
	Матеріальне стимулювання		20 / 100%	
	Моральне стимулювання		14 / 70%	6 / 30%
	Трудовий настрій колективу		6 / 30%	14 / 70%
	Нововведення в організації	8 / 40%		12 / 60%

Питання: Наскільки ви згодні із наступними твердженнями?					
	Абсолютно згодний (-а)	Згодний (-а)	Важко відповісти	Незгодний (-а)	Абсолютно незгодний (-а)
	Кол-во чел. / %	Кол-во чел. / %	Кол-во чел. / %	Кол-во чел. / %	Кол-во чел. / %
Моя робота важлива	20 / 100%				
У мене дуже стресова робота		12 / 60%	4 / 20%	2 / 10%	2 / 10%
У мене складна робота	6 / 30%	2 / 10%		12 / 60%	



Завдяки дорученим завданням я зростаю професійно	12 / 60%	4 / 20%		4 / 20%	
Я вчуся завдяки дорученим завданням	4 / 20%	10 / 50%		6 / 30%	
Я отримую необхідне навчання	4 / 20%	6 / 30%		10 / 50%	
Я знаю про можливості отримати підвищення		8 / 40%	6 / 30%	6 / 30%	
Ми добре спілкуємося з колегами	20 / 100%				
У мене помірне навантаження		12 / 60%		8 / 40%	

<b>Питання: Наскільки ви задоволені наступними аспектами?</b>					
Оцінка	5	4	3	2	1
Аспекти					
Якість отриманих рекомендацій та професійного навчання	8 / 40%	12 / 60%			
Послідовна система заохочень, однакова для всіх колег	2 / 10%	14 / 70%	4 / 20%		
Процес заповнення вільних посад	18 / 90%	2 / 10%			
Позитивна оцінка вашого безпосереднього керівника	2 / 10%	16 / 80%	2 / 10%		
Зворотний зв'язок від клієнтів	18 / 90%	2 / 10%			
Прозорість рішень вищого керівництва	16 / 80%	1 / 5%	3 / 15%		
Кадрова наступність		14 / 70%	6 / 30%		
Відчуття завершеності та досягнень		6 / 30%	14 / 70%		
Можливості проходження професійного навчання	8 / 40%	10 / 50%	2 / 10%		

Основна заробітна плата	20 / 100%				
-------------------------	-----------	--	--	--	--

<b>Питання: Чи впроваджені наступні технології управління персоналу в Вашій організації та чи є необхідність в їх розробці або вдосконаленні?</b>					
№	Види технологій управління персоналом	Так, впроваджені		Ні, не впроваджені	
		Ефективно працює	Потребує вдосконалення	Потребує розробки	Не має необхідності впровадження
1	техніко-технологічний	2 / 10%	16 / 80%		2 / 10%
2	організаційно-економічний	14 / 70%	6 / 30%		
3	правовий (адміністративний)	4 / 20%	16 / 80%		
4	соціально-психологічний			20 / 100%	
5	педагогічний	20 / 100%			

