

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ЗАКЛАД «ПІВДЕННОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ» імені К. Д. УШИНСЬКОГО**

Навчально-науковий інститут фізичної культури, спорту та спеціальної освіти

Кафедра спортивних ігор і менеджменту фізичної культури

Костянтин БОГАТИРЬОВ

Сергій РОМАНЕНКО

УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ

Навчальний посібник

Одеса 2025

УДК: 796.062(075.8)
Б-73

Рекомендовано до друку Вченою радою Державного закладу
«Південноукраїнський національний педагогічний університет»
ім. К.Д. Ушинського (протокол № 17 від 26.06.2025 р.)

Укладачі:

Богатирьов Костянтин Олександрович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри спортивних ігор і менеджменту фізичної культури.

Романенко Сергій Степанович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри спортивних ігор і менеджменту фізичної культури.

Рецензенти:

Крупіца І.В. – доктор економічних наук, професор кафедри туристичного бізнесу та рекреації Одеського національного технологічного університету.

Панасюк І. В. – кандидат педагогічних наук, доцент, Одеський торговельно-економічний фаховий коледж.

УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ

Одеса, 2025, 162 с.

(Навчальний посібник)

Навчальний посібник «Управління у сфері фізичної культури і спорту» для здобувачів зі спеціальності 017 Фізична культура і спорт другого (магістерського) рівня, тренерів, інструкторів, управлінців в сфері фізичної культури і спорту, вчителів фізичної культури

Актуальність навчального посібнику обумовлена процесами глобалізації, стрімким зростанням об'єму інформації, інтенсифікації комунікацій, технологічних процесів, поряд з умовами невивченості й ризику, поставили нові вимоги до управління (менеджменту), до організацій та співробітників (персоналу) в сфері фізичної культури і спорту.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	Помилка! Закладку не визначено.
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СФЕРІ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ І СПОРТУ	8
1.1. Фізичне виховання і спорт як соціальна система в Україні, та її кадрове забезпечення.....	8
1.2. Громадські організації в сфері фізичного виховання і спорту.....	15
1.3. Органи публічної влади в системі управління сферою.....	Помилка! Закладку не визначено.
1.4. Система, технологія та напрямки управління персоналом....	Помилка! Закладку не визначено.
1.5. Сфера фізичного виховання спорту як об'єкт управління....	Помилка! Закладку не визначено.
1.6. Планування в системі управління персоналом	Помилка! Закладку не визначено.
Контрольні запитання і завдання.....	65
РОЗДІЛ 2. ТИПОЛОГІЯ ФІЗКУЛЬТУРНО СПОРТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УКРАЇНІ	Помилка! Закладку не визначено.
2.1. Фізкультурно-спортивна організація як соціальна система ..	Помилка! Закладку не визначено.
2.2. Типи організацій, які за формою власності.....	Помилка! Закладку не визначено.
2.3. Регалментація системи управління сферою фізичного виховання і спорту.....	Помилка! Закладку не визначено.
2.4. Влада та особистий вплив на підлеглих	Помилка! Закладку не визначено.
2.5. Управління конфліктними ситуаціями	Помилка! Закладку не визначено.
2.6. Мотивація діяльності співробітників організацій	Помилка! Закладку не визначено.

Контрольні запитання і завдання.....	102
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБГРУНТУВАННЯ МОДЕЛІВ І МЕТОДІВ	
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	Помилка! Закладку не визначено.
3.1. Форми активного соціального навчання персоналу.....	Помилка! Закладку не визначено.
3.2. Удосконалення ефективності праці персоналу організації сфери фізичного виховання і спорту	Помилка! Закладку не визначено.
3.3. Критерії вдосконалення ефективності системи управління персоналом.....	Помилка! Закладку не визначено.
3.4. Прийняття управлінських рішень як фактор ефективного управління в спортивних організаціях.....	Помилка! Закладку не визначено.
3.5. Організаційно-адміністративні методи управління спортивної організації.....	Помилка! Закладку не визначено.
3.6. Перспективні концепції управління сферою фізичного виховання	Помилка! Закладку не визначено.
Контрольні запитання і завдання.....	146
ВИСНОВКИ.....	Помилка! Закладку не визначено.
Питання для самоперевірки.....	155
ЛІТЕРАТУРА	Помилка! Закладку не визначено.

УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ

ВСТУП

Управління у сфері фізичної культури і спорту є однією з ключових ланок забезпечення ефективного функціонування всієї системи фізичного виховання та спорту, оскільки воно безпосередньо впливає на якість організації навчального процесу, спортивної діяльності, мотивацію персоналу, ефективність використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей.

З огляду на глибокі соціально-економічні трансформації, реформування системи державного управління та впровадження ринкових механізмів у діяльність спортивних установ, зростає потреба у висококваліфікованих кадрах, здатних ефективно управляти фізкультурно-спортивними організаціями. Роль управління в цьому контексті полягає не лише в організації процесів, але й у формуванні цінностей, розвитку персоналу, підвищенні конкурентоспроможності організацій і забезпеченні соціального ефекту.

Значення управління у підготовці фахівців полягає у наступному:

1. **Формування управлінських компетентностей** – знання основ теорії і практики менеджменту дозволяють майбутнім фахівцям ефективно

реалізовувати організаційні, стратегічні й адміністративні функції у спортивній галузі.

2. **Забезпечення ефективної кадрової політики** – підготовка управлінців, які вміють мотивувати персонал, оцінювати його ефективність та створювати умови для професійного зростання.

3. **Оптимізація організаційної структури** – фахівці, які володіють знаннями з управління, здатні адаптувати організаційні моделі до сучасних викликів і потреб суспільства.

4. **Застосування сучасних управлінських технологій** – впровадження цифрових інструментів, стратегічного планування, управління ризиками та якістю у практику фізкультурно-спортивної діяльності.

5. **Підвищення соціальної значущості спорту і фізичної культури** – грамотне управління сприяє популяризації здорового способу життя, залученню різних верств населення до занять спортом та реалізації державної політики у сфері здоров'я нації.

Таким чином, ефективне управління у сфері фізичної культури і спорту є не просто необхідним інструментом забезпечення функціонування системи, а й запорукою сталого розвитку, інновацій та формування конкурентоспроможних фахівців, готових до викликів сучасного світу.

Вивчення дисципліни «Управління у сфері фізичної культури і спорту» спрямоване на формування в майбутніх фахівців управлінського мислення, здатності до стратегічного планування, прийняття ефективних рішень в умовах змін, нестабільності та обмежених ресурсів.

У контексті сучасних вимог ринку праці, реформ у галузі спорту та зростання ролі фізичної культури у суспільстві, дана навчальна дисципліна покликана сформувати у студентів практичні навички та професійні якості, необхідні для організації та управління діяльністю спортивних і фізкультурно-оздоровчих закладів, колективів, проєктів.

Засвоєння курсу забезпечить досягнення таких **очікуваних результатів**:

- здатність ухвалювати обґрунтовані рішення для розв'язання управлінських проблем у сфері фізичної культури і спорту, оцінювати ризики, визначати потреби у ресурсах, порівнювати альтернативи;
- вміння організовувати ефективну командну роботу для досягнення поставлених цілей з урахуванням правових, економічних і морально-етичних норм;
- здатність реалізовувати управлінські функції на рівні структурних підрозділів чи організацій галузі;
- розуміння економічних механізмів регулювання спортивної та оздоровчої діяльності.

У процесі навчання студенти:

- засвоять теоретичні основи управління як соціального явища;
- навчаться розпізнавати, класифікувати та застосовувати принципи, методи й функції управління у фізкультурно-спортивній сфері;
- набудуть умінь організовувати підприємницьку діяльність у спорті, генерувати нові ідеї та розв'язувати нестандартні ситуації;
- опанують спеціалізовані знання та навички для ефективного управління персоналом і ресурсами у спортивних організаціях.

Компетентнісний підхід, закладений у структуру дисципліни, орієнтований на формування як загальних, так і спеціальних фахових компетентностей, серед яких:

- здатність до критичного мислення, розробки проєктів, управління колективами, генерування нових ідей, самостійного ухвалення рішень;
- вміння працювати в умовах складності та невизначеності;
- навички стратегічного управління, ресурсного забезпечення та реалізації соціально відповідальної діяльності у сфері фізичної культури і спорту;
- готовність до безперервного професійного самовдосконалення.

Навчальний матеріал тісно пов'язаний із **практичною підготовкою**, зокрема, проходженням виробничої (управлінської) практики у фізкультурно-спортивних установах, що сприяє закріпленню знань у реальних умовах управлінської діяльності та забезпечує підготовку конкурентоспроможних фахівців у галузі.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СФЕРІ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ І СПОРТУ

1.1. Фізичне виховання і спорт як соціальна система в Україні, та її кадрове забезпечення.

Сфери діяльності суспільства є його соціальними підсистемами, і Соціальні підсистеми – такі, які належать до життя людей, їх відносин у суспільстві, це: економічна, політична, правова, наука, культура, фізичне виховання і спорт та ін. Соціальними вони є тому, що основним їх компонентом є людина, вони створені людьми і функціонувати без людей не здатні. Вони мають певні ознаки та характеристики, які доповнюють одна одну і дають можливість цілісного сприйняття тієї чи іншої системи. Зупинимось детальніше на характеристиці фізичного виховання і спорту як соціальної і системи.

Згідно теорії систем сферу фізичного виховання і спорту можна розглядати як підсистему суспільства, а також – як відносно самостійну систему, яка увібрала в себе декілька підсистем, що в свою чергу можуть бути також розглянуті та вивчені як самостійні системи.

Ознаками сфери фізичного виховання і спорту як соціальної системи

є такі:

- невід’ємність системи від загальної соціальної системи держави і а суспільства;
- складність всієї системи та складність завдань, які вона вирішує;
- спрямованість її діяльності на людину, особистість якої є об’єктом впливу всієї системи в цілому та окремих її підсистем [16].

Охарактеризуємо сферу фізичного виховання і спорту як соціальну систему з точки зору її характеристик:

Відкритість системи фізичного виховання і спорту обумовлена тим, що вона існує завдяки постійному обміну із зовнішнім середовищем. На розвиток системи мають суттєвий вплив такі фактори як: тип соціальної побудови держави, рівень соціально-економічного розвитку, склад населення, його традиції, інтереси, національні особливості. Тому систему фізичного виховання і спорту слід розглядати невід’ємно від соціальної системи суспільства, частиною якої вона є.

Фізичне виховання і спорт в цілому працюють на досягнення цілей визначених суспільством, існують завдяки ресурсам, які надходять із зовні і деякі результати її діяльності теж виходять за рамки самої системи і працюють на оточуюче середовище (тобто суспільство). Це ще раз підтверджує взаємозалежність системи і середовища.

Удосконалення системи фізичного виховання і спорту повинно базуватися на врахуванні названих соціальних факторів.

Цілеспрямованість. Сфері фізичного виховання і спорту як і окремим організаціям притаманне прагнення до досягнення цілей. Саме для цього організації, які входять до складу системи, вступають між собою у взаємодію.

Загальносистемні цілі формуються на рівні суспільства, на державному рівні. При перенесенні на більш низькі рівні системи вони набувають характеру конкретних завдань.

Цілісність. До сфери фізичного виховання і спорту входить безліч компонентів (організацій). Взаємодія в системі організацій, які здійснюють фізичне виховання, набір, відбір, попередню базову та завершальну підготовку спортсменів, а також організацій, які здійснюють матеріально-технічне, науково-методичне забезпечення полягає в тому, що кожна з них вирішує свої, властиві їй завдання. Однак сукупність результатів вирішення завдань є потужним фактором розвитку цілісної системи фізичного виховання і спорту.

Сфера фізичного виховання і спорту одночасно є відносно самостійною системою, такою, яка має свої цілі, завдання, принципи функціонування у взаємодії із середовищем, що також характеризує її як цілісну систему.

Динамічність системи фізичного виховання і спорту характеризує безперервність її змін в цілому, а також змін окремих частин. Змінюються: методика, рівень спортивних результатів, інвентар, обладнання, форми організації діяльності фахівців, матеріальнофінансове забезпечення тощо. Всі ці зміни відбивають об'єктивний процес розвитку сфери фізичного виховання і спорту, що повинно враховуватися у діяльності її організацій.

Ієрархічність системи обумовлена тим, що у ній існує підієрархизованість підсистем та об'єктів, цілей, завдань. Саме ієрархічність дозволяє виділити управлінські вертикалі в середині підсистем більшості організацій.

Структурність полягає в тому, що зміст діяльності ланок і системи в цілому обумовлює структуру, функціонування сфери, побудову її компонентів.

Саме структуру управління сферою ми розглянемо у наступному підрозділі. Це суттєво допоможе поглибити знання про систему фізичного виховання і спорту в цілому, буде важливим кроком до вивчення всіх наступних тем.

Сфера фізичного виховання і спорту сучасної України дозволяє вести мову про наявність трьох взаємодіючих підсистем управління [26] .

Перша підсистема – це державне управління фізичною культурою і спортом, яке здійснюють органи публічної влади. Центральним органом є Міністерство України у справах сім'ї, молоді та спорту.

Друга підсистема – управління громадськими організаціями фізкультурно-спортивної спрямованості. Сюди входять: фізкультурно-спортивні товариства, федерації, асоціації, спортивні клуби та ін. Громадські організації є власниками придбаного ними майна і використовують його для досягнення статутних цілей. Допускається передача та об'єднання майна, що створює підстави для сумісної або ділової форми власності.

Третя підсистема – управління у підприємницьких фізкультурно – і спортивних організаціях. До цієї групи відносять організації професійного спорту (спортивні клуби з футболу, професійна футбольна ліга та ін.) та комерційні організації фізкультурної спортивного напрямку (спортивно-оздоровчі центри, фітнес-центри та ін.).

Розглянута класифікація є найбільш загальною та фундаменіальною для фізкультурно-спортивних організацій. Вона складає ііазову основу для спортивного менеджменту, визначає його структуру і зміст, а також особливості механізму управління організаціями фізкультурно-спортивної спрямованості.

У подальших підрозділах нашої роботи подана інформація про державні та громадські органи управління сферою фізичного виховання і спорту. Діяльність підприємницьких фізкультурно-спортивних організацій є предметом економічних дисциплін в системі підготовки фізкультурних фахівців.

Якість та результати функціонування будь-якої соціальної системи безумовно залежать від її кадрового забезпечення [14]. Кадрове забезпечення сфери фізичного виховання і спорту України повинно відповідати тим завданням, які сформовані суспільством на сучасному етапі [13]. Це, перш за все, покращення стану здоров'я населення, зниження захворюваності. Вихід України на міжнародну спортивну арену, як самостійної, незалежної держави,

визнання її міжнародними і портивними організаціями, робить необхідним адаптацію системи підготовки фізкультурних кадрів до міжнародних вимог.

Підготовка фізкультурних фахівців в Україні проводиться на конкурсній основі, відповідно до затвердженої Концепції реалізації ступеневої освіти для підготовки фахівців за освітньо-кваліфікаційним рівнем «бакалавр» за напрямками:

“Фізичне виховання”, “Здоров’я людини”, “Спорт”.

За освітньо-кваліфікаційним рівнем «спеціаліст», «магістр» підготовка відбувається за спеціальностями:

“Фізичне виховання”, “Фізична реабілітація”, “Олімпійський та професійний спорт”.

Фізичне виховання. Спеціалісти фізичного виховання працюють у дошкільних установах та навчальних закладах: загальноосвітніх школах, гімназіях, училищах, технікумах, коледжах, вузах різних рівнів акредитації.

Посади, що займають фахівці названої групи, можуть називатися по різному: учитель фізичної культури, керівник фізичного виховання, викладач кафедри фізичного виховання.

У більшості навчальних закладів, викладачі фізичної культури мають категорії: другу, першу, вищу.

Закладам освіти, які ведуть підготовку студентів за названою спеціальністю дозволяється рішенням Ради відкривати спеціалізації в рамках спеціальностей.

Фізична реабілітація. Фахівці з фізичної реабілітації переважно працюють в системі Міністерства охорони здоров'я. У багатьох лікувальних закладах функціонують кабінети ЛФК, здорового способу життя, проводяться заняття з хворими, інвалідами. Центрами такої роботи є також фізкультурні диспансери. В рамках названої спеціальності також можуть функціонувати спеціалізації.

Олімпійський та професійний спорт. Спеціалісти названого фахового профілю працюють на посадах тренерів. Цей вид діяльності традиційно вважається найбільш престижним і популярним. В Україні культивується більше 100 видів спорту, і в кожному з них навчально-тренувальним процесом керують тренери. Тренери за результатами своєї роботи, а також іншими показниками поділяються на тренерів другої, першої та вищої категорій. Посади, на яких працюють фахівці даного профілю, носять назви: тренер, старший тренер, державний тренер.

Фахівців з вищою освітою для сфери фізичного виховання і спорту готують більше 60 навчальних закладів України. У їх числі:

1. *Вузи фізкультурного профілю:*

Національний університет фізичного виховання і спорту (м. Київ); Львівський державний університет фізичної культури; Харківська державна академія фізичної культури; Дніпропетровський державний інститут фізичної культури і спорту; Донецький державний інститут здоров'я, фізичного виховання і спорту при Національному університеті фізичного виховання і спорту.

2. *Факультети фізичної культури (або фізичного виховання) в класичних університетах:* Ізмаїльський державний гуманітарний університет; Волинський національний університет імені Лесі Українки; Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника; Запорізький національний університет; Кам'янець-Подільський національний університет; Луганський національний університет імені Тараса Шевченка; Миколаївський державний університет ім. В. О. Сухомлинського; Черкаський національний університет імені Іоана Хмельницького; Чернівецький національний університет Імені Юрія Федьковича; Таврійський національний університет ім. В. І. Вернадського; Житомирський державний університет імені Івана Франка; Херсонський державний університет та ін.

3. Факультети фізичної культури (або фізичного виховання) педагогічних університетів або інститутів:

Глухівський державний педагогічний університет; Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди; Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка; Кіровоградський державний педагогічний університет імені Володимира Винниченка; Київський міський педагогічний університет імені Б. Д. Грінченка; Кременецький обласний гуманітарнопедагогічний інститут ім. Тараса Шевченка; Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова; Південноукраїнський державний педагогічний університет ім. К. Д. Ушинського (м. Одеса); Полтавський державний педагогічний університет імені В.Г.Короленка; Слов'янський державний педагогічний університет; Сумський державний педагогічний університет ім. А. С. Макаренка; Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка; Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини; Харківський національний педагогічний університет імені Г. Сковороди; Чернігівський державний педагогічний університет імені Т. Г. Шевченка; Бердянський державний педагогічний університет; Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського та ін.

4. Факультети фізичної культури (або фізичного виховання) інших вузів:

Запорізький національний технічний університет; Кременчуцький державний політехнічний університет імені Михайла Остроградського; Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; Миколаївський політехнічний інститут; Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая; Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»; Львівський ордена Червоної Зірки інститут Сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного Національного університету „Львівська політехніка” та ін.

Останній заклад здійснює підготовку курсантів за спеціальністю “Фізичне виховання” зі спеціалізацією “Фізична підготовка у Збройних Силах”. Фізкультурні фахівці в системі Збройних Сил займають, як правило, посади начальників фізичної підготовки і спорту армій, оперативних командувань, дивізій, бригад, полків, працюють викладачами у військових навчальних закладах.

5. *Коледжі фізичної культури* в Івано-Франківську та Дніпродзержинську.

6. *Спеціалізовані навчальні заклади спортивного профілю*. До цієї групи відносяться 18 закладів: 8 училищ фізичної культури (у Києві, два у Харкові, в Броварах Київської області, Львові, Луганську, Дніпропетровську, Миколаєві); 4 училища олімпійського резерву (в Харкові, Херсоні, Симферополі та Донецьку); 6 ліцеїв-інтернатів спортивного профілю (в Києві, Білій Церкві Київської області, Березному та Костополі Рівненської області, смт.Терезине Броварського району Київської області, Запоріжжі). Спеціалізовані і навчальні заклади спортивного профілю знаходяться у підпорядкуванні Міністерства освіти і науки (9 училищ і 4 ліцеї-інтернати) та Мінсім’ямолодьспорту (3 училища і 2 ліцеї-інтернати) [3]. Вони забезпечують систему безперервної та ступеневої освіти (рівень – «молодший спеціаліст») для обдарованих і висококваліфікованих спортсменів, розвиток спортивних здібностей дітей і молоді з метою підготовки спортсменів у національні збірні команди України.

У спеціалізованих навчальних закладах спортивного профілю 35 видами спорту займаються понад 5,5 тисяч перспективних і спортсменів [3].

Як було зазначено вище, на сучасному етапі вищі навчальні заклади здійснюють «ступеневу» підготовку студентів, яка передбачає підготовку фахівців різного освітнього рівня: молодших і спеціалістів, бакалаврів, спеціалістів, магістрів. Всі навчальні заклади проходять процедуру ліцензування та акредитації.

Впровадження ступеневої системи повинно задовольнити потребу і суспільства у спеціалістах різного освітнього рівня та професійної, спрямованості, яка обумовлена змінами соціально-економічного стану України.

У фізкультурних вузах, акредитованих за III-IV рівнями здійснюється підготовка фахівців за програмами базової вищої освіти, програмами підготовки спеціалістів та магістрів.

1.2. Громадські організації в сфері фізичного виховання і спорту.

У системі фізкультурного руху функціонують недержавні організації, більшість яких традиційно називаються громадськими. Названі організації, також умовано, можна поділити на дві групи: керівні організації та первинні осередки. До групи керівних громадських організації належать, зокрема, ради фізкультурно-спортивних товариств.

На сьогодні в Україні функціонує чотири таких товариства: “Україна”, “Колос”, “Спартак”, “Динамо”. Вони побудовані за територіальномісним принципом, а ради товариств (центральні, обласні, миські, районні) формуються в них шляхом виборів. Фінансуються громадські органи управління з різних джерел, в останні роки деякі з них частково фінансуються із державного бюджету.

Фізкультурно-спортивне товариство «Україна» – є масовою, добровільною, самостійною громадською організацією, яка на умовах індивідуального і колективного членства об’єднує громадян, громадські організації, трудові колективи промислових підприємств, колективи вищих навчальних закладів з метою організації та всебічного сприяння розвитку фізичної культури, створення належних умов для зміцнення здоров’я народу України [20].

Товариство є незалежним від державних, господарських, політичних та інших громадських організацій. Керується Конституцією, законами України та статутом Товариства. Товариство співпрацює з іншими фізкультурними

організаціями України, органами державної влади і управління, кооперативами, творчими та громадськими організаціями. Діяльність Товариства поширюється на територію України.

Головними завданнями Товариства є:

- розвиток масового фізкультурного руху у виробничих організаціях та навчальних закладах України,
- підготовка спортивних резервів,
- використання фізичної культури як засобу духовного впливу, національного відродження і зміцнення здоров'я різних вікових груп населення.

Очолює товариство Центральна рада, якій підпорядковуються 24 обласних, а також міські ради. Усі керівні органи товариства формуються шляхом висунення кандидатур і виборів безпосередньо на зборах, конференціях, пленумах, де одночасно вирішуються питання кількості членів у виборних органах та обираються ревізійні комісії, які здійснюють контроль за станом їх фінансово-господарської діяльності.

Вищим органом Товариства є з'їзд, який скликається 1 раз на 5 років. В період між з'їздами, згідно статуту Товариства, може скликатися Всеукраїнська конференція.

Товариство є юридичною особою, має прапор, емблему, нагрудні знаки, іншу атрибутику.

Основою Товариства є первинні фізкультурно-спортивні організації: колективи фізкультури, фізкультурно-оздоровчі та спортивні клуби, які створюють за місцем роботи і навчання.

Кошти Товариства утворюються з внесків, пожерт, проведення виставок, лотерей, лекцій, спортивних та інших заходів, прибутків від виробничої, господарської та видавничої діяльності. Право розпоряджатися коштами належить виборним органам Товариства. Всі кошти під господарської та виробничої діяльності використовуються тільки для виконання статутних цілей та завдань [20].

Для задоволення фізкультурних потреб працівників залізничного транспорту та членів їх сімей асоційованими членами товариства є фізкультурно-спортивні клуби «Локомотив» 6 залізниць України: Придніпровської, Львівської, Південної, Південно-Західної, Донецької, Одеської залізниць.

Фінансування залізничних фізкультурних ланок здійснюється державною адміністрацією залізничного транспорту України «Укрзалізниця» та профспілкою працівників залізничного транспорту.

Всеукраїнське фізкультурно-спортивне товариство «КОЛОС» агропромислового комплексу України – є самостійною, не прибутковою, добровільною всеукраїнською громадською організацією, яка об'єднує за спільними інтересами працівників агропромислового комплексу України членів агроформувань всіх типів; фермерів, власників майнових та земельних паїв, працівників харчової, переробної промисловості; інші суміжні галузі, сфери послуговування сільського населення усіх форм власності, також підприємств і організацій інших галузей народного господарства [15].

Метою діяльності товариства є сприяння організації та проведенню фізкультурно-оздоровчої та спортивно – масової роботи серед широких верств населення, перш за все, сільського, працівників агропромислового комплексу та членів їх сімей, а також задоволення та захист спільних інтересів своїх членів.

Основними завданнями діяльності товариства є:

- сприяння визнанню на державному рівні сфери фізичної культури і спорту як пріоритетного напрямку державної політики в сільській місцевості та в галузях сільськогосподарського виробництва;
- сприяння організації та проведенню фізкультурно-оздоровчої роботи серед вихованців дошкільних установ, позашкільних закладів, учнів сільських загальноосвітніх шкіл, училищ і студентів аграрних навчальних закладів усіх рівнів акредитації, в яких діють осередки товариства;
- сприяння розвитку дитячо-юнацького резервного спорту;

- сприяння організації та проведенню фізичної підготовки сільської молоді допризовного і призовного віку для успішної служби в лавах ЗСУ;
- сприяння створенню та діяльності територіальних сільських (селищних) галузевих фізкультурно-оздоровчих та спортивних клубів тощо.

Товариство побудоване за територіальним принципом згідно з адміністративно-територіальним устроєм та системою агропромислового комплексу. Структура товариства передбачає місцеві (первинні осередки, районні, міські ради), регіональні (в областях та містах Києві) та центральний органуправління.

Формування керівних виборних органів Товариства відбувається шляхом висування кандидатур і виборів безпосередньо на конференціях, пленумах.

Вищим органом Товариства є республіканський з'їзд, який скликається, як правило, 1 раз на 5 років. З'їзд обирає Центральну Раду товариства та його голову, Центральну контрольно-ревізійну комісію.

Кошти Товариства утворюються з фінансування профспілки працівників АПК та інших галузевих комітетів профспілки, соціального страхування, місцевих бюджетів, надходжень від проведення різноманітних платних заходів і платних послуг населенню, власної господарської діяльності, спонсорів тощо.

Закон «Про пріоритетний розвиток села та агропромислового комплексу України» (1992 р.) дав змогу покращити фінансовий стан ФСТ «Колос» за рахунок збільшення бюджетного фінансування.

Товариство є юридичною особою, має свою символіку: прапор, емблему, нагрудні знаки, пам'ятні медалі, спортивну форму та ін. [15].

Фізкультурно-спортивне товариство «ДИНАМО» України – є всеукраїнською громадською організацією, що об'єднує колективи фізичної культури і спорту працівників і військовослужбовців правоохоронних органів України: Міністерства внутрішніх справ, Міністерства з питань надзвичайних ситуацій та у справах захисту населення від наслідків Чорнобильської катастрофи, Служби безпеки країни, Державної прикордонної служби,

Генеральної прокуратури, Державної митної служби, Антимонопольного комітету, Управління державної охорони, Податкової міліції, Державної податкової адміністрації, Державного департаменту з питань виконання покарань, а також: працівників і службовців підприємств і організацій, колективних членів Товариства, студентів та курсантів навчальних закладів, які готують фахівців для правоохоронних органів, окремих і ромадян та членів їх сімей [19].

Товариство побудоване за територіально-відомчим принципом.

Для забезпечення своєї діяльності товариство утворює: виробничі підприємства, асоціації, акціонерні товариства, фізкультурно-спортивні клуби, центри, команди, здійснює будівництво і експлуатацію спортивних споруд, організує мережу оптової та роздрібної торгівлі, створює свою інформаційно-рекламну базу та видає друковану, відео – і аудіопродукцію, створює творчі та інші об'єднання, майстерні, мисливськорибальські та інші організації і підприємства, здійснює зовнішньоекономічну діяльність.

Органи Товариства обираються аналогічно з процедурою обрання л в інших товариствах, що викладена вище. Республіканська конференція Товариства скликається 1 раз на 4 роки. Вона обирає президію, яка проводить свої засідання 1 раз на квартал. Структура управління Товариством є трьохланковою: республіканська рада, ради територіальних організацій, ради первинних організацій. Територіальні організації товариства: 24 обласних, Київська міська. Первинні організації працюють в установах, навчальних закладах, частинах і з'єднаннях військ, правоохоронних органах країни.

Кошти Товариства складаються з щорічних внесків, відрахувань під прибутку підприємств, що входять до структури територіальних організацій; експлуатації спортспоруд і баз, проведення змагань, платних послуг, господарської та комерційної діяльності, спонсорів, фірмової торгівлі, лотерей, аукціонів, видавничої діяльності.

Фінансові прибутки Товариства використовуються для досягнення його статутних цілей, розвитку соціально-економічних програм. Товариство є власником промислових підприємств, спортивних споруд, риболовецько-мисливських та оздоровчих спортивних баз з їх рухомим і нерухомим майном, обладнанням, сировиною та коштами на банківських рахунках.

Товариство має свій прапор, емблему, членський квиток, нагрудний знак і спортивну форму, є юридичною особою [19].

Фізкультурно-спортивне товариство “СПАРТАК” профспілок України є громадською організацією, діє на засадах добровільності, рівноправності його членів, самоврядування, законності та гласності і не передбачає отримання прибутку від своєї діяльності.

Членами товариства можуть бути юридичні та фізичні особи (в тому числі – зарубіжні). Індивідуальними членами можуть бути громадяни України, іноземні громадяни, а також особи без громадянства, які досягають 14-річного віку, визнають статут, активно сприяють діяльності товариства та сплачують членські внески [18].

Основними завданнями діяльності товариства є:

- об’єднання різних за фахом і віком громадян з метою сприяння зміцненню їх здоров’я засобами фізичної культури і спорту;
- створення необхідних умов для масового розвитку фізичної культури і спорту;
- пропаганда фізичної культури і спорту, здорового способу життя;
- підготовка спортсменів високого класу.

Для виконання статутних завдань товариство:

- створює спортивні школи, секції, групи фізкультурно-оздоровчої спрямованості, різнопрофільні фізкультурно-спортивні об’єднання та організує в них систематичні заняття фізичною культурою і спортом;

- бере участь, спільно з органами охорони здоров'я, у здійсненні лікарського контролю за станом здоров'я осіб, які займаються фізичною культурою і спортом;
- надає допомогу у проведенні фізичного виховання дитячим дошкільним установам, загальноосвітнім школам, дитячим будинкам, середнім спеціальним і вищим навчальним закладам, а також за місцем проживання;
- проводить різноманітні спортивно-масові заходи, сприяє підвищенню майстерності спортсменів і команд з видів спорту, організує для них навчально-тренувальні збори, комплектує збірні і команди товариства, бере участь у комплектуванні збірних команд України;
- розширює мережу спортивних споруд, надає фінансову допомогу для їх реконструкції та ремонту, забезпечує ефективне використання спортивних баз;
- створює підприємства, установи, організації зі статусом юридичної особи;
- видає методичні посібники, інформаційні бюлетні, методичні і відеофільми та ін.;
- проводить науково-практичні конференції з питань розвитку фізичної культури і спорту, покращення діяльності товариства;
- проводить підвищення кваліфікації фізкультурних кадрів, і промадських інструкторів, тренерів, суддів;
- захищає права і законні інтереси працівників товариства, клопоче перед відповідними органами про присвоєння їм почесних звань, відзначення державними нагородами;
- бере участь у розвитку міжнародних спортивних зв'язків з клубами, об'єднаннями, спілками інших країн, організує сумісні фізкультурно-спортивні заходи, здійснює обмін делегаціями;
- проводить лотереї, аукціони, виставки спортивного інвентаря і обладнання.

Товариство має свою символіку, затверджену та зареєстровану згідно чинного законодавства, є юридичною особою [18].

Значну групу керівних громадських організацій складають **Спортивні федерації** [14].

У законі України «Про фізичну культуру і спорт» зазначено: «Спортивна федерація - громадська організація фізкультурно- спортивної спрямованості, яка утворюється з метою розвитку та популяризації відповідного виду (видів) спорту» [10].

Основними завданнями спортивної федерації, є:

- залучення широких верств населення до фізкультурношпортовчої та спортивної діяльності, підвищення майстерності і портсменів;
- участь у розробленні та виконанні програм розвитку виду (видів) спорту;
- організація спортивних та інших заходів серед своїх членів;
- участь у підготовці професійних кадрів;
- сприяння розвитку та зміцненню міжнародних спортивних зв'язків.

Спортивна федерація може мати місцевий, всеукраїнський статус або міжнародний статус. Кабінет Міністрів України за поданням центрального органу виконавчої влади з фізичної культури і спорту визначає перелік видів спорту, відповідно до специфіки яких спортивна федерація має право набувати всеукраїнського статусу незалежно від наявності місцевих осередків у більшості областей України та містах Києва.

Спортивній федерації центральним органом виконавчої влади з фізичної культури і спорту може бути надано статус національної спортивної федерації. Умови надання, відмови та позбавлення статусу національної спортивної федерації визначаються Кабінетом Міністрів України.

Спортивній федерації, що набула статусу національної, держава в особі центрального органу виконавчої влади з фізичної культури і спорту надає:

- певні повноваження щодо розвитку відповідного виду спорту (версії) згідно з укладеним двостороннім договором;
- виключне право представляти відповідний вид спорту (версію) у відповідних міжнародних спортивних організації та на міжнародних спортивних змаганнях;
- виключне право на організацію та проведення офіційних міжнародних змагань на території України та національних змагань.

Національна спортивна федерація може отримувати від держави матеріальну та фінансову допомогу на діяльність, передбачену її статутом.

Федерації є юридичною особою і виконують завдання підготовки спортсменів, тренерів, суддів; забезпечення успішних виступів на Олімпійських іграх, чемпіонатах Світу, Європи, інших змаганнях; соціального захисту спортсменів, тренерів, піклування про ветеранів; пропаганди видів спорту.

Національні федерації України спрямовують діяльність федерацій областей і міст з відповідного виду спорту. Вищим органом національної федерації є Конференція, яка проводиться один раз на чотири роки. Конференція формує та обирає президію, що управляє діяльністю федерації в період між конференціями і збирається на свої засідання один раз на рік. Виконавчо-розпоряджувальним органом федерації є виконком, який проводить засідання один раз на два місяці.

Федерацію з виду спорту очолює президент, який має заступників (віце-президентів). Кошти національних федерацій складаються: з асигнувань Міністерства молоді спорту; коштів збірних команд України; заявочних внесків від проведення змагань, прибутків від змагань; членських внесків; відрахувань від контрактів, що укладаються спортсменами, тренерами з іноземними спортивними організаціями; прибутків від власної господарської діяльності; добровільних пожертв, спонсорських внесків. Федерації є юридичними особами [15].

Національний олімпійський комітет України (НОКУ).

22 грудня 1990 року I Генеральна асамблея засновників прийняла рішення створити Національний олімпійський комітет України і ця дата є офіційною датою його створення. У вересні 1993 року НОК України був остаточно визнаний Міжнародним олімпійським комітетом.

НОК України діє у відповідності до положень Олімпійської Хартії, Конституції України та чинного законодавства України і свого статуту. Основні завдання НОК України - організація підготовки та участі спортсменів в Олімпійських іграх, розширення міжнародного співробітництва, популяризація масового спорту і здорового способу життя, фізичне і духовне збагачення людей. З цією метою НОК України співпрацює з державними, громадськими та іншими організаціями. На засадах незалежності та доброї волі Національний олімпійський комітет України об'єднує федерації з видів спорту [17]

НОКУ має 24 відділення у всіх областях та відділення міста Києва. Колективними членами НОКУ України є більше 80 організацій.

Першим президентом НОК України був обраний олімпійський чемпіон Валерій Борзов (Ігри XX Олімпіади в Мюнхені, легка .мастика 100м та 200м). У 1994 році В.П.Борзов увійшов до складу Міжнародного олімпійського комітету, він є представником МОК и України.

23 червня 2002 року Генеральна асамблея НОК України обрала президентом НОК України ушавленого легкоатлета, олімпійського чемпіона Сергія Бубку, який є членом Виконавчого комітету МОК.

До керівного складу НОКУ входять: президент, перший віцепрезидент, 5 віце-президентів, генеральний секретар, виконавчий директор.

НОКУ представляє команду України на літніх та зимових Іграх Олімпіад, в зимових та літніх Європейських юнацьких олімпійських днях.

НОК України має угоди з відомими у світі фірмами «Adidas», «CocaCola», «Samsung», оператором мобільного зв'язку «UMC», українською правничою фірмою «Юріс», яка надає постійну юридичну допомогу в

діяльності організації. Офіційним Інтернет-провайдером НОК є компанія «Relcom-Ukraine».

У 1995 році НОК України почав випускати свій офіційний (квартальний) журнал, який виходить під назвою «Олімпійська арена», а з 1997 року видає щомісячний бюлетень «Олімпійські новини від НОК України».

НОК України має широкі зв'язки з НОКами сусідніх країн. 16 представників НОК України є членами різних міжнародних організацій і об'єднань.

Тісні зв'язки НОК України має з українськими спортивними осередками за кордоном. Комітети друзів НОК України були створені і працюють у США, Канаді, Австралії.

Вищим керівним органом НОКУ є загальні збори членів (Генеральна асамблея), які проводяться один раз на рік. У 2006 році Генеральна асамблея затвердила нову редакцію статуту.

Керівним органом НОКУ у період між генеральними асамблеями є виконком. Засідання виконкому відбуваються один раз на квартал. Робочою мовою НОКУ є українська.

Структура НОКУ подана на рис.1.1. До неї входять: управління розвитку Національного олімпійського руху; відділ адміністративної роботи та матеріально-технічного забезпечення; сектор маркетингу, сектор по зв'язкам із ЗМІ та громадськістю; фінансовий відділ; юридичний відділ; сектор перекладів і комісії:

- етико-дисциплінарна;
- з олімпійської освіти та культури;
- атлетів;
- «Жінки та спорт»;
- з маркетингу;
- юридична;

— по зв'язках з органами державної влади та місцевого самоврядування;

- медична;
- «Засоби масової інформації та пропаганда олімпійського руху»;
- «Спорт та навколишнє середовище»;
- «Спорт для всіх»;
- по зв'язках з суб'єктами олімпійського руху;
- з нагороджень; по зв'язках з відділеннями НОК;
- по роботі з тренерами та спортивними федераціями;
- «Чесна гра»;
- по зв'язках з діаспорою;

Асоціація олімпійців України.

Члени НОКУ обираються на чотири роки. По закінченні визначеного терміну, строк дії мандатів членів НОКУ підтверджується сесіями Генеральної асамблеї на наступні чотири роки.

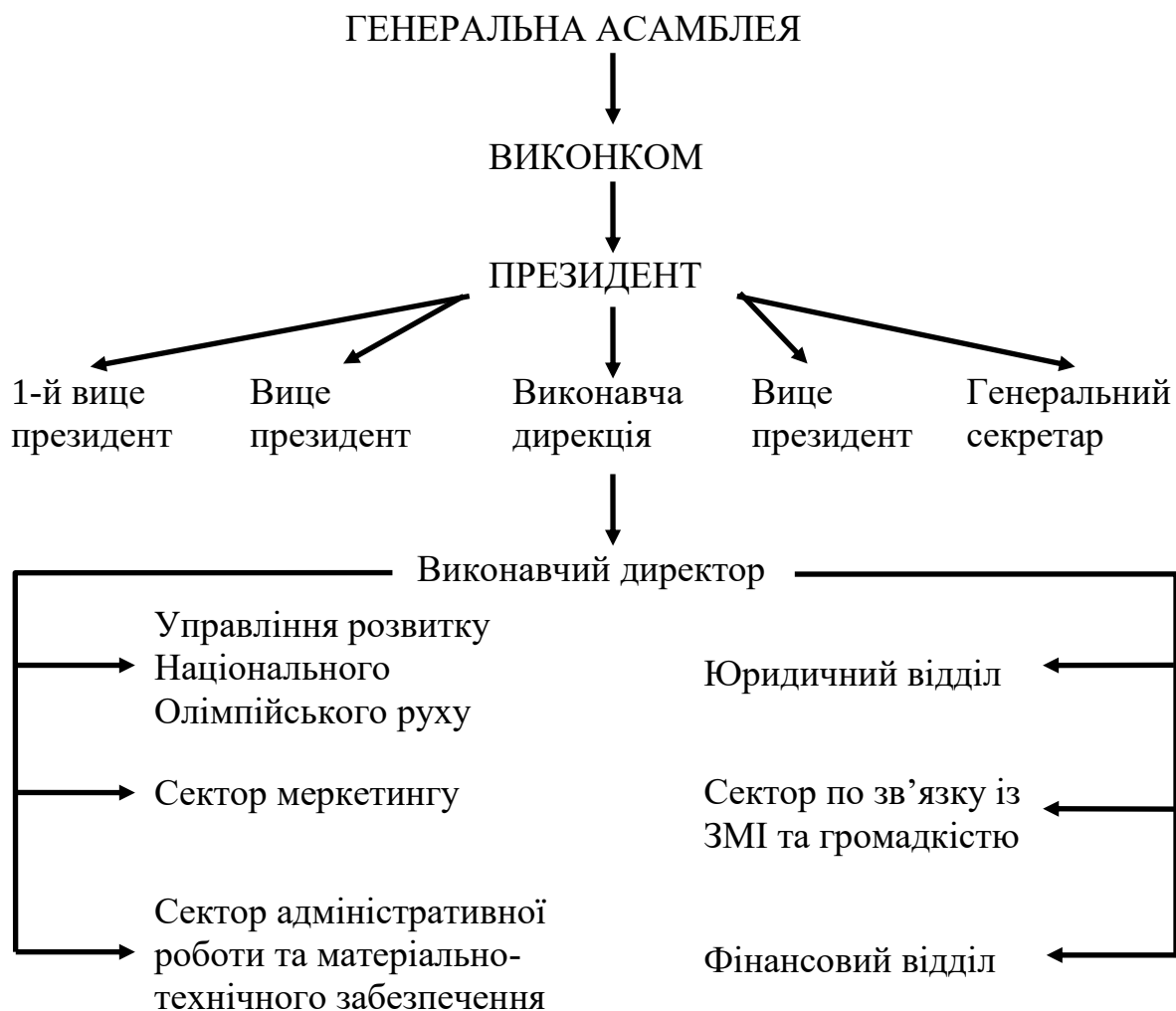


Рис.1.1. Структура НОКУ

Членство в НОК України є добровільним і може бути індивідуальним, почесним та доброчинним.

До складу НОК України обираються фізичні особи:

- представники національних спортивних федерацій з олімпійських видів спорту (по два від кожної), які утворюють більшість на Генеральній асамблеї та у Виконкомі;
- атлети-учасники Олімпійських ігор (п'ятнадцять осіб), які повніші залишити НОК України після закінчення третьої олімпіади з моменту останніх Олімпійських ігор, в яких вони брали участь;

– представник Олімпійської академії України; представник відділень НОК України в областях та містах Києва;

– представники фізкультурно-спортивних товариств і організацій, а також відповідних структур Міністерства оборони та Міністерства освіти і науки;

представники інших суб'єктів олімпійського руху в Україні. До складу НОКУ входить Президент Національної Олімпійської академії України.

Бюджет НОКУ складається з: коштів, що виділяються державними, спортивними, громадськими, відомчими та іншими організаціями; спонсорських внесків; прибутків, від продажу прав використання символіки НОКУ; прибутків від спеціальної Олімпійської грошоворечової лотереї; прибутків від видовищно-спортивних заходів, лекційної пропаганди, рекламно-видавничої діяльності; прибутків від укладання рекламних та ділових угод (спільні підприємства, заходи) з іноземними партнерами; добровільних внесків окремих осіб, інших джерел прибутків, які не повинні впливати на самостійність і незалежність НОКУ.

НОКУ є самостійною громадською організацією, юридичною особою, має власну печатку із зображенням своєї символіки, рахунки у банках. Штаб-квартира НОКУ знаходиться у Києві [17].

Національний комітет спорту інвалідів України

Формування спортивного руху інвалідів в Україні бере свій початок з 1989 року. Саме в цей час почали створюватись фізкультурноспортивні та оздоровчі клуби інвалідів. У подальшому ці громадські об'єднання стали основою для створення національних федерацій спорту інвалідів з різними видами нозологій та вадами: норио-рухового апарату, зору, слуху та інтелекту. У 1992 році ці чотири федерації об'єдналися у Національний комітет спорту інвалідів України. У 1993 році рішенням Уряду України були створені Український центр з фізичної культури і спорту інвалідів “Інваспорт” та 27 регіональних центрів “Інваспорт”. Сьогодні в Україні діють 72 підрозділи

регіональних центрів „Інваспорт” в містах і районах, 123 фізкультурно-спортивних клуби інвалідів, відкрито 27 дитячо-юнацьких спортивних шкіл інвалідів. Більше ніж 30 тисяч інвалідів та 16 тисяч дітей шкільного віку відвідують фізкультурно-реабілітаційні групи та спортивні секції з 25 видів спорту. Щорічно в Україні проводяться понад 250 чемпіонатів, першостей та кубків з 19 видів спорту серед інвалідів з ураженнями зору, слуху, опорно-рухового апарату та інтелекту.

Сьогодні Національний комітет спорту інвалідів України представляє Україну у міжнародному паралімпійському та дефлімпійському русі і виконує функції Національного паралімпійського комітету.

За оцінками Міжнародного паралімпійського комітету, міжнародних і мортивних федерацій інвалідів темпи розвитку паралімпійського руку в Україні є найвищими в Європі.

Поєднання діяльності Національного комітету спорту інвалідів України і державної системи „Інваспорт” стало могутнім фактором рніиитку фізичної культури і спорту інвалідів у нашій державі [8; 9].

Національний спортивний комітет України

Національний спортивний комітет України є всеукраїнською спілкою всеукраїнських спортивних федерацій (асоціацій, об’єднань тощо) з неолімпійських видів спорту, яка координує розвиток спортивного руху в Україні з видів спорту, що не входять до програми Олімпійських ігор.

Національний спортивний комітет України:

- має виключне право представляти Україну у відповідних міжнародних спортивних організаціях, на Всесвітніх іграх з неолімпійських видів спорту, інших міжнародних спортивних змаганнях;
- разом з відповідними спортивними федераціями (асоціаціями, спілками, об’єднаннями тощо) може організовувати та проводити всеукраїнські та міжнародні заходи на території України з видів спорту, що не входять до програми Олімпійських ігор;

- має свою символіку, виключне право на її використання та юридичний захист.

Держава сприяє Національному спортивному комітету України у розвитку спортивного руху, матеріально-технічної бази, надає фінансову і організаційну допомогу щодо підготовки та участі національних збірних команд у Всесвітніх іграх з неолімпійських видів спорту, інших міжнародних змаганнях, у налагодженні міжнародних зв'язків.

Олімпійська Академія України (ОАУ) була створена 20 вересня 1991 року відповідно до рішення I сесії ОА України відповідно до рекомендацій Міжнародного Олімпійського Комітету для сприяння розвитку та зміцненню олімпійського руху в нашій країні, духовного взаємозбагачення людей, поширення обміну цінностями національної культури під знаком ідей і принципів олімпізму. ОАУ є самостійною громадською організацією і діє під егідою НОК України.

Основними завданнями ОАУ є:

- всебічне вивчення, популяризація, розвиток і розповсюдження олімпійських ідеалів і принципів, гуманістичних цінностей олімпізму, олімпійського руху та олімпійських ігор, сприяння розвитку спортивно-масової та фізкультурно-оздоровчої роботи серед населення України;

- всебічне сприяння фізичному, моральному й духовному вдосконаленню особистості в міжнародному спортивному русі для зміцнення миру, дружби і співробітництва між народами всіх країн нашої планети;

- підтримка дій усіх прогресивних сил, що ведуть боротьбу за ідеї олімпійського руху проти політичної, расової, національної, релігійної чи будь-якої іншої дискримінації в олімпійському спорті;

- пропаганда ідей олімпізму, як одного із дієвих засобів залучення громадян до ідеалів добра, здорового і щасливого способу життя;

- сприяння участі фахівців України в діяльності Міжнародної Олімпійської Академії, роботі наукових симпозіумів, конгресів і конференцій,

міжнародних спортивних федерацій, об'єднань і асоціацій, олімпійських конгресів та інших заходів;

- участь в організації та проведенні науково-дослідних робіт та освітньої діяльності, поширенні наукової інформації за результатами наукових розробок щодо олімпійської тематики;

- репрезентація Академії і захист її інтересів у МОА;

- участь в організації підготовки, перепідготовки і підвищенні кваліфікації фахівців сфери фізичного виховання і спорту;

- створення регіональних відділень Олімпійської Академії України, областях та містах Києва.

Олімпійська Академія України створена за принципами індивідуального та колективного членства.

Керівними органами ОА України є сесія, виконком та Президент. Сесія ОА України, скликається один раз на рік. Виконавчим та керівним органом ОА України у міжсесійний період є виконавчий комітет.

Президент ОА України обирається на чотирьох річний термін на “засіданні виконкому ОА України та делегується до складу виконкому НОК України. Робочою мовою ОА України є українська.

Академія співпрацює з Міжнародною олімпійською академією (МОА). Делегації спортивних спеціалістів України беруть участь в серіях МОА, присвячених різним проблемам олімпізму. Активізація громадського руху в Україні останніх років є причиною утворення ряду громадських організацій в сфері фізичного виховання і спорту. Одним з прикладів таких організацій є **Українська Спортивна Асоціація (УСА)**, яка має свої організації в західних областях України. Організація УСА є регіональною громадською організацією, що об'єднує на добровільних засадах спортивних фахівців, спортсменів, шанувальників спорту, аматорів [16].

Продовжуючи знайомство з громадськими організаціями, що виникли в сфері фізичного виховання і спорту незалежної України, слід назвати Всеукраїнські спортивні спілки школярів і студентів.

Всеукраїнська спортивна спілка школярів. Всеукраїнська спортивна спілка школярів є громадською організацією фізкультурноспортивної спрямованості, основними завданнями якої є:

- залучення школярів у позанавчальний час до фізкультурнооздоровчої та спортивної діяльності у загальноосвітніх та професійнотехнічних навчальних закладах;
- організація і проведення спортивних змагань серед школярів;
- забезпечення участі школярів у відповідних міжнародних спортивних змаганнях.

Всеукраїнська спортивна спілка школярів має свої осередки в областях та містах Києва, загальноосвітніх та професійно-технічних навчальних закладах без статусу юридичної особи.

Всеукраїнська спортивна спілка має виключне право представляти Україну у відповідних міжнародних організаціях та на Всесвітній Гімназіаді.

Держава в особі центрального органу виконавчої влади у галузі освіти та науки сприяє діяльності Всеукраїнської спортивної спілки школярів, надає фінансову та організаційну допомогу у здійсненні фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності, проведенні спортивних заходів, підготовці та участі школярів у відповідних міжнародних спортивних змаганнях, налагодженні міжнародних зв'язків [12].

Всеукраїнська спортивна спілка студентів. Всеукраїнська спортивна спілка студентів є громадською організацією фізкультурно-спортивної спрямованості, основними завданнями якої є:

- залучення студентів у позанавчальний час до фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності у вищих навчальних закладах;
- організація і проведення спортивних змагань серед студентів;

– забезпечення участі студентів у відповідних міжнародних спортивних змаганнях.

Всеукраїнська спортивна спілка студентів має свої осередки в областях та містах Києва, вищих навчальних закладах (спортивні клуби).

Всеукраїнська спортивна спілка має виключне право представляти Україну у відповідних міжнародних організаціях та на Всесвітній Універсіаді.

Держава в особі центрального органу виконавчої влади у галузі освіти та науки сприяє діяльності Всеукраїнської спортивної спілки і студентів, надає фінансову та організаційну допомогу в здійсненні фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності, проведенні спортивних заходів, підготовці та участі студентів у відповідних міжнародних спортивних змаганнях, налагодженні міжнародних зв'язків.

1.3. Органи публічної влади в системі управління сферою

Управління сферою фізичного виховання і спорту здійснюється органами публічної влади на рівні двох гілок влади: представницької та виконавчої [26].

До органів публічної влади відносять: органи державної влади (міністерства, обласні управління, районні відділи) та органи місцевого самоврядування (сільські, селищні, міські та районні ради).

Ведучи мову про систему управління сферою фізичного виховання і спорту, слід зазначити, що найвищими органами управління всіма сферами суспільства є Президент та Уряд країни, які складають виконавчо-розпорядчий орган держави і забезпечують практичний розвиток сфери фізичного виховання і спорту одночасно з розвитком інших сфер [6, 8].

Президент країни видає укази і розпорядження з актуальних питань розвитку фізичного виховання і спорту, туризму [9].

Рада національної безпеки і оборони України, відповідно до Конституції України, є координаційним органом з питань національної безпеки і оборони при Президентові України [10]. Кординує та здійснює контроль за

діяльністю органів виконавчої влади у сфері національної безпеки і оборони у мирний час. Головою Ради національної безпеки і оборони України є Президент України.

Персональний склад Ради національної безпеки і оборони України формує Президент України.

Національна рада з питань фізичної культури і спорту – консультативно-дорадчий орган при Президентові України, працює під керівництвом Президента України з метою підвищення ефективності державної політики у сфері фізичної культури і спорту. У своїй діяльності Національна рада керується Конституцією та законами України, актами Президента України, Кабінету Міністрів України та Положенням про свою діяльність [2].

Уряд країни затверджує положення про Міністерство, приймає постанови з актуальних питань розвитку фізичної культури і спорту, організує їх виконання і контроль за ходом виконання прийнятих постанов і розпоряджень.

Сфера фізичного виховання і спорту України має у своєму складі велику кількість підсистем – організацій (установ). Загалом, всі організації сфери можна поділити на дві умовні групи: перша включає державні та самоврядні, друга – громадські. Управління і фєрою фізичного виховання і спорту в Україні здійснюється на базі взаємодії також двох чинників: державного та громадського.

Державні органи управління, які впливають на розвиток фізичного виховання і спорту, можна поділити за ознакою компетенції (функціональною областю) на три групи: органи загальної, відомчої та спеціальної компетенції [6].

До першої з названих груп належать такі, які у своїй діяльності розглядають та вирішують питання із різних сфер життя нашої країни, в тому числі – розвитку сфери фізичного виховання і спорту. Ними визначають повноваження органів управління сферою, а також найбільш важливі питання

міжгалузевого характеру (такі наприклад, як будівництво спортивних комплексів, підготовки спеціалістів з фізичного виховання, спорту та ін.).

До названої умовної групи органів управління загальної компетенції належать Ради народних депутатів, на чолі з Верховною Радою України. Це вищий орган законодавчої влади, який приймає законодавчі акти, що регулюють розвиток фізичної культури і спорту в країні. Так, Верховною Радою України у грудні 1993 року прийнято Закон України «Про фізичну культуру і спорт», який лежить в основі законодавчої бази функціонування всіх підсистем сфери фізичного виховання і спорту [10]. Крім названого закону, Верховною Радою прийнято ще ряд законів, у яких йдеться про фізичну культуру (про охорону здоров'я, працю, освіту, та ін.)

У складі Верховної Ради України діє **Комітет Верховної Ради** з мигань сім'ї, молодіжної політики, спорту та туризму. Він вивчає проблеми, бере участь у розробці рішень Ради, ініціює законопроекти та здійснює експертизу законопроектів.

Аналогічні функції виконують ради обласного, міського та районного рівнів. Крім того, Ради народних депутатів, обласні, міські, районні адміністрації формують склад та керують діяльністю відповідних управлінь, відділів – державних органів спеціальної компетенції, які опікуються розвитком фізичної культури і спорту.

Рішення місцевих Рад носять нормативний характер і є обов'язковими для виконання всіма організаціями, які функціонують на їх територіях. Змістом роботи постійних депутатських комісій є розробка, ініціюванні рішень Рад щодо розподілу бюджетних коштів, створення чи ліквідації комунальних установ, організацій, підприємств [9].

Другу групу державних органів, які беруть участь у розвитку сфери фізичного виховання і спорту, складають органи відомчої компетенції. До її складу входить ряд міністерств та їх органи на місцях. До другої групи відносяться зокрема: Міністерство освіти і науки України, Міністерство

транспорту та зв'язку, Міністерство охорони здоров'я, Міністерство культури і туризму, Міністерство Оборони, Комітет Національної безпеки, Міністерство внутрішніх справ та інші.

Для керівництва розвитком фізичного виховання і спорту в рамках міністерств утворені відповідні управлінські структури. Так, у системі Міністерства освіти і науки України діє Комітет фізичного виховання і спорту (колишній Центральний спортивний клуб «Гарт»), він керує розвитком фізичного виховання і спорту дітей, учнівської та студентської молоді.

Комітет був створений наказом Міністерства освіти і науки України на виконання розпорядження КМ України від 16.05.2001р “Про вдосконалення системи організації роботи з фізичного виховання та спорту в навчальних закладах”. Він здійснює управлінські та організаційно-методичні функції з фізичного виховання і спорту у навчальних закладах МОіН України [9].

Територіальними структурними підрозділами Комітету є обласні, Київське та міські Управління (відділи) з фізичного виховання та спорту.

Основні завдання Комітету:

- участь у формуванні та забезпеченні реалізації державної політики з фізичного виховання і спорту в закладах та установах Міністерства освіти і науки України;
- координація роботи з фізичної культури, фізкультурно-оздоровчої і спортивної роботи в навчальних закладах усіх типів і рівнів акредитації, участь у науково-методичному забезпеченні цієї роботи;
- забезпечення пріоритетного значення фізичної культури і спорту в процесі навчання та виховання дітей і молоді як найдієвішого засобу зміцнення їх здоров'я, гармонійного розвитку, підвищення рівня працездатності та фізичної підготовленості;
- організація навчально-тренувального процесу і проведення, спортивних заходів, які належать до компетенції Комітету, пов'язаних і підготовкою спортивних резервів;

- організація і проведення всеукраїнських універсіад, гімназiad, кадетських ігор, всеукраїнських спортивних ігор школярів, змагань і серед учнівської та студентської молоді в навчальних закладах усіх типів і рівнів акредитації, незалежно від їх відомчого підпорядкування;

- забезпечення, спільно з Національним олімпійським комітетом, спортивними спілками студентської і учнівської молоді України та іншими зацікавленими організаціями комплектування збірних національних команд студентів і учнів та їх участь у всесвітніх універсіадах, європейських молодіжних фестивалях, всесвітніх і імпазіадах, чемпіонатах світу серед школярів та студентів;

- сприяння розвитку олімпійського руху в Україні, створенню громадських фізкультурно-спортивних організацій, рад, фондів, комісій та координація їх діяльності згідно з чинним законодавством;

- сприяння зміцненню і розвитку матеріально-спортивної бази навчально-виховних, спортивних установ, закладів та організацій галузі;

- здійснення управління майном підвідомчих установ і організацій та контроль за цільовим використанням спортивних споруд навчальних закладів галузі;

- здійснення інформаційно-пропагандистської діяльності щодо поширення фізичної культури, спорту, здорового способу життя серед дітей, учнівської та студентської молоді, працівників освіти і науки [9].

У підпорядкуванні обласних управлінь фізичного виховання і спорту Комітету фізичного виховання і спорту Міністерства освіти і науки України знаходяться, окрім навчальних закладів, дитячі спортивні школи.

Ще одним прикладом спеціалізованої управлінської структури у міністерстві є утворення у 2007 році в Міністерстві транспорту та зв'язку України Управління з питань соціальної роботи фізкультурнооздоровчого спрямування. Управління виконує наступні функції:

- реалізує, державну політику, бере участь у розробці проектів Державної програми у сфері фізичного виховання і спорту;
- готує пропозиції з міжнародного та регіонального співробітництва з питань фізичної культури і спорту;
- сприяє створенню та діяльності Громадської ради Мінтрансзв'язку з питань оздоровлення та фізичної культури працівників галузі;
- організує проведення кафедрями галузевих навчальних закладів наукових та соціологічних досліджень, запровадження їх результатів в практику;
- проводить галузеві наради, семінари і конференції з питань фізичної культури і спорту;
- забезпечує укомплектування спортивним обладнанням та інвентарем, проведення фізкультурно-оздоровчої роботи, рекреаційних та реабілітаційних заходів серед працівників;
- вживає заходи щодо збереження, використання і функціонування мережі ДЮСШ, закладів спортивного профілю, спортивних клубів, команд, фізкультурно-оздоровчих та лікувально-фізкультурних закладів;
- визначає потребу у фахівцях фізкультурно-оздоровчого та спортивного профілю, визначає порядок атестації кадрів;
- забезпечує проведення системної фізкультурно-оздоровчої та спортивної роботи;
- вносить пропозиції до Єдиного календарного плану фізкультурно-оздоровчих та спортивних заходів;
- бере участь у комплектуванні збірних команд, сприяє їх участі у змаганнях;
- сприяє створенню та розвитку мережі сучасних центрів та клубів;
- сприяє впровадженню активних форм сімейного дозвілля;
- сприяє введенню до штатного розпису суб'єктів господарювання усіх форм власності посади інструктора з фізичної культури.

Третю групу органів державного управління складають органи і медіальної компетенції. До цієї групи входить Міністерство України у справах сім'ї, молоді та спорту. На обласних, міських, районних рівнях – управління, відділи, сектори відповідних державних адміністрацій. Органи спеціальної компетенції представляють головну організаційну форму державного управління сферою фізичного виконання і спорту в країні.

Міністерство України у справах сім'ї, молоді та спорту – є центральним органом державної виконавчої влади спеціальної компетенції, підвідомчим Кабінету Міністрів України. Із зазначеною вище назвою міністерство функціонує відповідно до Указу Президента України від 18 серпня 2005 року № 1176 «Про Міністерство України у справах сім'ї, молоді та спорту». Цим указом було перейменовано Міністерство України у справах молоді та спорту.

Міністерство забезпечує реалізацію державної політики з питань фізичної культури і спорту, несе відповідальність за їх розвиток. У межах своєї компетенції Міністерство організує виконання актів законодавства України і здійснює систематичний контроль за їх виконанням [8].

До сфери його управління належать фізкультурно-спортивні заклади, підприємства, будівельні організації, науково-дослідні, навчальні заклади, проектно-конструкторські установи, школи вищої спортивної майстерності.

Міністерство очолює міністр, котрий призначається Президентом, відповідно до Конституції України. Для колективного вирішення питань, обговорення найважливіших напрямків діяльності в міністерстві утворено колегію. Члени колегії затверджуються Кабінетом Міністрів України.

До складу Міністерства входять 6 департаментів, 4 управління, відділи і сектори:

- департамент фізичного виховання та неолімпійських видів спорту;
- департамент олімпійського спорту;
- департамент сімейної та тендерної політики;

- державний департамент з усиновлення та захисту прав дитини;
- департамент сприяння соціальному становленню та розвитку молоді;
- департамент економіки та фінансів;
- управління організаційно-аналітичного забезпечення роботи

керівництва;

- управління організаційної роботи та планування;
- управління справами;
- управління кадрової роботи;
- відділ міжнародного співробітництва та європейської інтеграції;
- контрольно-ревізійний сектор;
- відділ оздоровлення та дозвілля департаменту сімейної та тендерної

політики;

- відділ експертизи проектів нормативних актів і взаємодії з ВР

України;

- договірно-правовий сектор;
- сектор з питань забезпечення підготовки та проведення в Україні

фінальної частини чемпіонату Європи з футболу 2012 року;

- державна соціальна служба для сім'ї, дітей і молоді;
- головний спеціаліст з режимно-секретної та мобілізаційної роботи.

До Департаменту фізичного виховання та неолімпійських видів спорту входять відділи:

- фізкультурно-оздоровчої роботи;
- розвитку неолімпійських видів спорту;
- моніторингу фізичної культури, координації розвитку спорту

ветеранів та інвалідів;

- ліцензування фізкультурно-оздоровчої, спортивної діяльності та контролю за дотриманням ліцензійних умов.

До Департаменту спорту входять відділи:

- дитячо-юнацького та резервного спорту, наукового та медичного забезпечення збірних команд;
- єдиноборств та складно-координаційних літніх олімпійських видів спорту;
- циклічних та швидко-силових літніх олімпійських видів і порту;
- зимових видів спорту;
- сектор ігрових видів спорту.

Основними напрямками діяльності зазначених департаментів є:

- координація діяльності всіх організацій з актуальних проблем молодіжного та фізкультурного руху;
- розвиток міжнародних спортивних зв'язків;
- організаційна підтримка та координація розвитку спортивної науки; розробка, затвердження і забезпечення дотримання Єдиної спортивної класифікації України;
- реєстрація статутів національних Федерацій з видів спорту; і припиння розвитку Олімпійського руху;
- підготовка штатних збірних команд України, участь їх у змаганнях;
- затвердження Єдиного календарного плану загальнодержавних змагань і зборів;
- затвердження рекордів, присвоєння почесних звань;
- вивчення попиту на фахівців фізичної культури і спорту;
- здійснення підготовки кадрів;
- ліцензування фізкультурно-оздоровчої і спортивної діяльності.

Міністерству підпорядковуються:

Структурні підрозділи з фізичної культури і спорту 24 обласних держ-адміністрацій;

Структурні підрозділи з фізичної культури і спорту районних держадміністрацій або органів місцевого самоврядування для міст обласного значення.

Напрямки їхньої діяльності повністю узгоджуються з вищенаведеними напрямками діяльності Міністерства та конкретизуються із врахування місцевих особливостей та ресурсів [8].

В умовах сучасної України вирішується проблема активізації фізкультурно-оздоровчої діяльності населення. Тому спеціальною Постановою Кабінету Міністрів України від 18 січня 2003 року “Про утворення центрів фізичного здоров’я населення “Спорт для всіх” розпочато формування мережі обласних, міських та районних центрів.

Очолює систему Центрів – **Всеукраїнський центр фізичного здоров’я населення «Спорт для всіх»**, який є державною бюджетною організацією і належить до групи державних органів спеціальної компетенції [9].

Центри фізичного здоров’я населення «Спорт для всіх» – це спеціалізовані бюджетні організації для провадження фізкультурнооздоровчої та спортивної діяльності населення за місцем проживання та в місцях масового відпочинку [8, 10].

До системи центрів належать Всеукраїнський центр фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх», республіканський, обласні, Київський, районні у містах Києва, міські та районні у містах центри.

Центри у своїй діяльності керуються Конституцією та Законами України, актами Президента України та Кабінету Міністрів України, наказами Мінсім’ямолодьспорту, рішеннями відповідних органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, наказами структурних підрозділів з питання фізичної культури і спорту відповідних місцевих органів виконавчої влади та положеннями про центри.

Центри є юридичними особами, мають самостійний баланс, рахунки в установах Державного казначейства, печатку із зображенням Державного Герба України та своїм найменуванням, штампи та бланки.

Метою діяльності центрів є створення сприятливих умов для реалізації права громадян на заняття фізичною культурою і спортом, задоволення їх

потреб в оздоровчих послугах за місцем проживання та в місцях масового відпочинку населення.

Завдання центрів:

- залучення широких верств населення до регулярних оздоровчих занять, надання фізкультурно-спортивних послуг, поєднання масових та індивідуальних форм організації фізкультурно-спортивної роботи за місцем проживання та в місцях масового відпочинку населення;
- формування у громадян потреб рухової активності та створення умов для їх задоволення;
- просвітницька робота з питань оздоровлення населення засобами фізичної культури і спорту;
- організація та проведення змагань, конкурсів, показових виступів, фестивалів, спортивних свят та інших заходів за місцем проживання і в місцях масового відпочинку населення;
- обладнання та утримання фізкультурно-оздоровчих і спортивних споруд за місцем проживання та в місцях масового відпочинку населення [8].

З кожним роком збільшується кількість новоутворених районних і міських центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» в областях України.

1.4. Система, технологія та напрямки управління персоналом.

На сьогоднішній день вирішення проблеми ефективного управління персоналом в організаціях сфери є актуальним. Із встановленням ринкової економіки в Україні створились умови, які вимагають застосування такої технології, яка дозволить підвищити соціальноекономічну ефективність будь-яких організацій, в тому числі – фізкультурних. Вона, в першу чергу, повинна передбачати сучасні методи, засоби і зміст складових управління персоналом [28].

Актуальним і необхідним є перегляд ставлення сучасних керівників до проблеми, адже управління персоналом слід розглядати не просто як управління робітниками, а як діяльність більш ґрунтовну. Західні дослідники відзначають, що раніше в економіці основна роль підводилася розвитку важливих галузей промисловості, формуванню структури ринку, розвитку сфери обслуговування та інформації, а у теперішній час - головну роль відіграють кадри.

Сучасні фізкультурні організації, які функціонують у складних соціально-економічних умовах, потребують розробки нового науково-методичного підходу, щодо змісту складових технології управління персоналом. Ефективне управління персоналом фізкультурних організацій повинно відповідати їх чітко визначеній місії та функціональній області, враховувати зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, визначати адекватні методи та прийоми, впливати на якість діяльності. В сучасних фізкультурних організаціях не завжди мають місце всі складові ефективного управління персоналом: планування, підбір і відбір, адаптація, мотивація, навчання, просування по службі, оцінка. Інколи їх зміст не відповідає вимогам сьогодення.

У світовій практиці склалися дві основні моделі управління персоналом:

1) “американська”, яка передбачає початкове визначення професійнокваліфікаційних вимог, що стоять перед посадою і “підгонку” під неї найбільш відповідних працівників. Діє система: посада – робітник [11];

2) “японська”, яка передбачає початкове вивчення сильних і слабких сторін працівника і “підгонку” під неї відповідної посади. Діє система: робітник – посада [4, 11].

Аналіз цих двох моделей свідчить про їх переваги і недоліки. Так, при “американській” системі, практично, неможливо підібрати необхідну людину, оскільки модель посади є «ідеальним взірцем», а людей без недоліків просто не існує. При “японському” варіанті не повною мірою враховуються вимоги, до працівника передбачені посадою, що все ж таки є основною і суб’єктивною

умовою нормального функціонування системи. Саме тому представник нового управлінського мислення Щекин Г.В. висловлює думку про доцільність моделі, яка претендує на назву «європейської» [29]. У ній враховуються позитивні й ліквідовуються негативні сторони попередніх моделей управління персоналом, а саме: здійснюється початкове визначення професійнокваліфікаційних вимог, передбачених посадою; пошук працівника, який найбільш повно відповідає даним вимогам; взаємна «підгонка» працівника і посади. Тобто, діє система: посада – робітник посада.

Стратегічні концепції управління персоналом, в рамках нового управлінського мислення, розглядають працівників як вирішальний фактор збереження дієздатності організації. Вони націлені на підготовку кадрів у відповідності до мінливих вимог ринку та з врахуванням впровадження нових технологій. На думку багатьох закордонних дослідників [6; 12; 14; 17], головним в управлінні людськими ресурсами повинні стати:

- 1) ресурсна орієнтація, тобто дослідження здібностей працівників у відповідності до стратегічних цілей організації з метою оволодіння новими технологіями;

- 2) інтеграція прагнень, потреб та інтересів працівників з інтересами організації, оскільки відомо, що люди – це і є найголовніше в технології.

Процес організації управління персоналом базується на концепції розвитку самої організації та виражається в реалізації кадрової політики [5, 10, 13]. Саме тому у фізкультурних організаціях актуальним є питання про необхідність кропіткої роботи з формування кадрової політики. Основною її метою є своєчасне забезпечення організації персоналом необхідної якості та в необхідній кількості [3].

Кадрова політика – це діяльність, яка скерована на забезпечення сфери фізичного виховання і спорту кадрами, котрі мають необхідний рівень кваліфікації, професійні та особистісні якості, яких достатньо для вирішення поставлених перед організацією задач.

Кадрова політика – це система теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми і методи. Вона формує й інші цілі, обумовлені відношенням організації до зовнішнього середовища (ринок праці, взаємовідносини і державними органами, зарубіжними партнерами та ін.), а також цілі, пов'язані зі ставленням організації до свого персоналу. Задачі кадрової стратегії включають підвищення престижу організації, дослідження морально-психологічного клімату в середині організації, аналіз перспектив розвитку людських ресурсів, узагальнення і попередження причин звільнення працівників та ін.

З кадровою політикою тісно пов'язані такі важливі показники як ефективність, динамічність діяльності, конкурентноздатність і авторитет організації. Щоб бути успішною тривалий час, щоб вижити і досягти своїх цілей, організація сфери фізичного виховання і спорту повинна бути як ефективною так і результативною. За словами П. Друкера, результативність є наслідком того, що «здійснюються потрібні та вірні дії» (doing the right things). А ефективність є наслідком «правильної послідовності цих дій» (doing things right) [5]. І перше і друге – однаково важливі. У зв'язку з цим, необхідно пропонувати нові напрями стратегії управління персоналом. Вона повинна здійснюватися із врахуванням наступних об'єктивних правил:

- 1) соціальні інновації так само важливі, як технічні та фінансові;
- 2) проблеми слід вирішувати сумісними зусиллями колективу, координуючи активність працівників за допомогою доступних засобів комунікації і на основі взаєморозуміння;
- 3) в центрі управління мають бути не гроші, а людина та її ініціатива;
- 4) результат діяльності організації визначається ступенем узгодженості колективу, що базується на максимальному делегуванні функцій управління співробітникам і постійному підвищенні рівня їх мотивації.

Останнє із наведених правил розкриває резерви підвищення соціальної та економічної ефективності управління організаціями [21].

Система управління персоналом – це інформаційне, технічне, нормативно-методичне, правове забезпечення технології управління персоналом.

Технологія управління персоналом – це сукупність складових, які забезпечують формування, розвиток і реалізацію кадрового потенціалу організації з найбільшою ефективністю. Це означає покращення роботи кожного працівника, оптимальне нарощування і використання трудового і творчого потенціалу, який буде сприяти досягненню цілей організації [23, 25, 26].

Напрями управління персоналом – розрізняють техніко-технологічний, організаційно-економічний, правовий, соціально психологічний та педагогічний:

- 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.

- правовий: включає питання дотримання трудового законодавства в роботі з персоналом;

- соціально-психологічний: відображає питання соціального і психологічного забезпечення управління кадрами, впровадження різноманітних соціопсихологічних процедур в практику кадрової роботи;

- педагогічний: передбачає вирішення питань, пов'язаних із вихованням і навчанням персоналу та ін.

Застосування сучасних здобутків в діяльності організацій сфери фізичного виховання і спорту може значно підвищити ефективність їх діяльності.

Розглянемо складові технології управління персоналом. Отже, процес управління персоналом необхідно розпочинати з правильного планування кадрів [6]. Адже зарахування на роботу невідповідного працівника веде до: неправильного виконання роботи; порушення трудової дисципліни; конфліктних ситуацій між працівниками; аморальності поведінки; невинновданої плінності кадрів.

Якщо в організації бракує персоналу, то працівники можуть:

- бути перевантажені роботою;
- перебувати у стресовому стані;
- бути ображеними;
- не справлятися із поставленими вимогами (завданнями).

Надлишок працівників призводить до:

- перевитрат на заробітну плату;
- виконання малого обсягу роботи великою кількістю осіб;
- відсутності можливостей для службового зростання.

Тільки зарахування на роботу відповідного працівника оптимізує діяльність організації.

Планування кадрів повинно передбачати оцінку наявної та майбутньої потреби у фахівцях, а також впровадження програми кадрового забезпечення [1, 12, 13, 14].

Під час кадрового планування необхідно виходити із законів, та нормативно-правових актів, які регламентують і регулюють роботу і кадрами, передбачити рівень їх плінності.

Не менш важливою є проблема якісного складу працівників [23, 24]. При плануванні набору на довготерміновій основі необхідно: думати про персонал, який є, про його вік, вміння, якості та досвід; передбачати плінність кадрів на найближчий рік чи кілька років; переглядати плани на майбутнє, прогнозувати зв'язок із можливим розширенням, змінами в політиці чи технології;

враховувати зовнішні фактори, які можуть вплинути на попит і пропозицію; планувати набір фахівців для майбутніх потреб.

Методи набору кадрів можуть бути активні та пасивні.

До активних звертаються в тому випадку, коли на ринку праці попит на робочу силу, особливо кваліфіковану, перевищує її пропозицію. Сюди відносять:

- вербування, тобто налагоджування контакту з тими, хто представляє інтерес в якості потенційних працівників. Безпосереднє вербування відбувається в навчальних закладах, у конкурентів, через державні центри зайнятості, приватні фірми, за допомогою особистих ш'язків, шляхом проведення презентацій, участі в ярмарках вакансій, і митах, фестивалях.

- служби працевлаштування;
- рекомендації вищого керівництва.

До пасивних відносять такі, які використовуються у випадку коли пропозиція перевищує попит. Тут можна назвати:

- розміщення об'яв у ЗМІ;
- пропонування своїх послуг;
- другорядний найм: набір у тимчасові і творчі групи.

Особливим видом є publsete (паблісіті) – безкоштовна (інколи платна, однак не за рекламними розцінками) стаття про організацію, переваги роботи у ній, яка готується керівництвом або спеціальною службою персоналу.

В об'яві про прийом на роботу слід вказати:

- особливості організації (назву, місце знаходження, діяльність);
- характеристику посади (завдання, місце в структурі, перспективи подальшого просування);
- вимоги до претендента (знання, досвід, кваліфікація, навички, працездатність);
- систему оплати, пільг і стимулів;
- особливості процесу відбору (документи, терміни їх подачі);

- адресу і контактні телефони.

Відбір кадрів – це процес вивчення психологічних і професійних якостей працівників з метою встановлення його придатності для виконання обов’язків на визначеному робочому місці.

При відборі кадрів слід керуватися наступними принципами:

- орієнтація на сильні, а не на слабкі сторони особистості. Пошук не ідеальних кандидатів, а найбільш прийнятних;
- відмова у прийомі нових працівників незалежно від кваліфікації і особистих якостей, якщо потреби в них немає;
- забезпечення відповідності індивідуальних якостей претендентів та вимогам, які ставляться змістом роботи (освіта, стаж, досвід, стать, вік, здоров’я, психічний стан та ін.);
- орієнтація на найбільш кваліфіковані кадри, але не більш високої кваліфікації, ніж того потребує робоче місце: добрий спеціаліст завжди обходиться дешевше ніж поганий.

Слід зауважити, що критеріїв відбору не повинно бути досить багато, тому що він буде складним. Основними вважаються: освіта, досвід, ділові якості, професіоналізм, фізичні характеристики, тип особистості, потенційні можливості.

Сьогодні існує і нова модель відбору кадрів. Кадри розглядаються и.і предмет їх відповідності не тільки вимогам робочого місця, але і організації в цілому, її традиціям, культурі, здатності підтримувати дружні стосунки з оточуючими, працювати в команді.

Якості, якими повинен володіти працівник визначаються так шаною професіограмою або карткою компетентності. Це портрет ідеального працівника (деталізований), з яким співставляють якості претендента.

Методи відбору:

- співбесіда або інтерв’ювання;
- заповнення власної анкети, яка може містити до 100 питань;

- тестування на фізичні, розумов здібності, складання імітаційних і естів (оцінює швидкість і точність виконання, увагу, акуратність, здібності, ретельність, виконавчість, професіоналізм та ін.):

- анкета про останню посаду: дані про організацію де працював;

- документ про освіту та успішність навчання у НЗ (детальний перелік спеціальних предметів, їх оцінки, тема дипломної роботи та коротка її характеристика);

- написання твору, де обґрунтовують свою можливість обійняти цю посаду і розкривають наміри щодо подальшої роботи на ній;

- письмова характеристика;

- додаткова перевірка;

- випробувальний термін;

- перевірка рекомендацій;

- медичний огляд.

Методи оцінки персоналу. Процедуру оцінки можна кваліфікувати іа декількома напрямками:

за об'єктом, тобто тим що оцінюється:

- діяльність;

- наявність тих чи інших якостей.

за джерелами, на яких базується оцінка:

- документи: біографія, характеристика, твір;

- результат бесіди;

- результат тестування;

- висновок участі в дискусіях;

- графологічна експертиза.

Першим кроком до того, щоб зробити діяльність працівник.і якомога продуктивнішою є **професіональна орієнтація і соціальній адаптація** в колективі [2, 8]. Коли нова людина приходить и організацію, вона приносить з собою раніше набуті досвід і погляди, які можуть «вписатися» або «не

вписатися» в нові рамки. Тому, якщо керівництво зацікавлене в успіху працівника на новому робочому місці, воно завжди повинно пам'ятати про проведення з ним заходів адаптації, які дають працівникові можливість:

- сформувати позитивне ставлення до нових обов'язків і оточення;
- уникнути багатьох помилок, які викликані недостатньою інформованістю про організацію та її особливості;
- відчувати, що його чекали, до його приходу готувалися;
- зменшити психологічне побоювання провалу, а тим самим «зняти» ймовірність дострокового звільнення.

У результаті заходів адаптації економляться кошти і підвищується продуктивність роботи працівника.

Вищезазначене доводить, що адаптація може бути як соціальною так і професійною. **Соціальна** – передбачає «входження» до соціальної групи, пристосування до санітарно-гігієнічних умов, режиму роботи, робочого місця. Соціальній адаптації можуть сприяти:

- співбесіда із керівниками всіх рівнів;
- ознайомлення із внутрішнім розпорядком;
- ознайомлення із посадовими обов'язками;
- знайомство з колегами;

Професійна – «входження» у трудовий колектив, пристосування до змісту і характеру праці, професійна мобільність. Обидва види скорочують термін «входження» працівника в роботу і налагодження соціальних стосунків. Професійна адаптація повинна передбачати:

- роз'яснення критеріїв оцінки результатів роботи;
- ознайомлення із процедурою та змістом контролю за виконанням роботи;
- закріплення стажистом.

Загальновідомо, що будь-яка організація піклується про продуктивність її праці своїх співробітників. Тому повинна забезпечити **розвиток персоналу**.

Одним із засобів досягнення цієї мети є відбір нових найбільш кваліфікованих працівників [9]. Разом з тим важливим і систематичне підвищення кваліфікації співробітників.

Підвищення кваліфікації необхідне і корисне у таких випадках:

- коли особа працевлаштовується;
- коли співробітника призначають на нову посаду або коли йому доручають нову роботу;
- коли у процесі контролю було встановлено, що у працівника бракує відповідних навиків для ефективного виконання роботи.

До форм підвищення кваліфікації відносять:

- семінари, круглі столи, лекції;
- інструктаж, настанови;
- курси підвищення кваліфікації;
- стажування в іншій організації того ж типу;
- самостійні заняття.

Професійно-кваліфікаційне зростання працівників завжди супроводжується їх посадовим просуванням або ротацією, що в цілому забезпечує постійний і ефективний розвиток всієї організації.

Для ефективного функціонування організації необхідна ще одна складова – **мотивація персоналу** [7, 18, 20]. Мотивація, як одна із важливих функцій управління, була розглянута у попередньому розділі посібника. Однак не завадить ще раз наголосити на її значенні для успішного управління персоналом. Мотивація є центральною ланкою в ієрархії складових технологій управління персоналом. Завжди треба пам'ятати про людину з її потребами, можливостями їх задоволення, рівнем соціальної та інтелектуальної свідомості, ціннісними орієнтирами. У процесі мотивації відбувається, з одного боку, досягнення організаційних цілей, а з другого – задоволення індивідуальних потреб. Окрім цього, мотивація пов'язана з іншими факторами. Цей зв'язок виражають формулою:

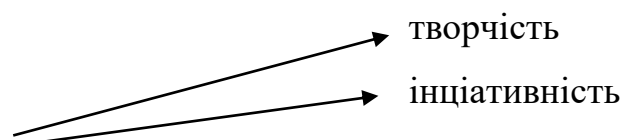
$$\Pi = M + 3 + O$$

де Π - показники діяльності; M - мотивація; 3 - здібності; O - оточення.

Вищезазначене доводить, що працівник повинен мати бажаніш виконувати роботу (мотивацію), вміти її виконувати (організаційні здібності) і мати для цього необхідні матеріали та обладнанням (оточення). Інтерес і бажання виконувати роботу – це наслідок, один з інтегральних проявів складних процесів мотиваційної сфери. Мотивацію слід розрізняти внутрішню і зовнішню. Інтерес (бажання) формується лише в результаті внутрішньої мотивації. Вона виникає тоді, коли зовнішні мотиви і цілі відповідають можливостям (здібностям) працівника і він розуміє суб'єктивну відповідальність за їх реалізацію. Успішна реалізація мотивів і цілей викликає у працівника натхнення, творчість при виконанні роботи за власною ініціативою, тобто внутрішню мотивацію та інтерес. Внутрішня мотивація виникає також тоді, коли працівник відчуває задоволення від самого трудового процесу, умов праці, від характеру взаємовідносин з керівником, членами колективу та інше (рис. 1.1).

Однак, внутрішня та зовнішня мотивації повинні існувати у діалектичній єдності, яку необхідно розглядати через призму людини з її вимогами та запитам, психологією та філософією життя, життєвим кредо.

Мотивація працівників – одне з найбільш важливих завдань керівника. Вона потребує вміння, наполегливості й розуміння людської природи. Успіху досягає керівник, котрий має вміння, здібності спонукати працівників до високого рівня напруження своїх зусиль, а в кінцевому результаті – до ефективного виконання роботи. Неабияку роль у мотивації відіграє винагорода.



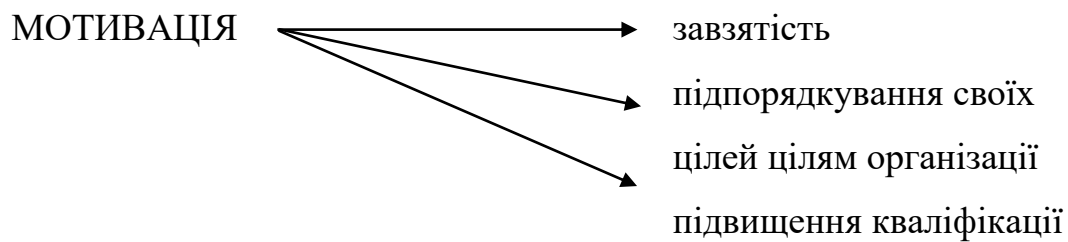


Рис. 1.1. Вплив мотивації на діяльність персоналу

Отже, одним із зовнішніх стимулів якісної роботи є винагорода. Вона має важливе значення для оцінки виробничої ініціативи. Теорія і практика доводять, що можливість отримання винагороди і стимулює людей до роботи, підвищує результативність. Достатньо вичерпано описано вплив матеріальної винагороди, якою є заробітна платня. Вона відноситься до грошової винагороди, яку виплачує організація працівникові за виконану роботу. Організація не може набрати і утримати працівників, якщо вона не виплачує зарплату за конкретними ставками та не має шкали оплати, яка стимулює людей до роботи на даному місці. Більшість фізкультурних організацій мають сьогодні дуже обмежені можливості встановлення заробітної плати, яка не є достатнім стимулом для покращення якості роботи. Тому слід застосовувати інші – нематеріальні стимули, наприклад: делегування повноважень, просування по службі (ділова кар'єра) (рис.1.2).



Рис. 1.2. Аспекти прояву мотивації діяльності підлеглих

Так, наприклад, делегування повноважень (ДП) сучасні фахівці теорії управління тлумачать по-різному. Одні – ототожнюють його із визначенням функціональних обов’язків працівників і називають їх перелік делегованими посади повноваженнями. Таким чином, пов’язують ДП із децентралізацією управління організацією. Інші - вважають, що ДП полягає у передачі підлеглим частини повноважень та відповідальності закріплених за керівником. Тобто, окрім зафіксованих у документах організаційного регламентування діяльності організацій функціональних обов’язків, підлеглим можуть доручатися поточні роботи, завдання.

Наступною складовою ТУП і необхідною формою оцінки діяльності фізкультурних працівників є контроль діяльності, тобто аналіз того як виконуються професійні обов’язки. Цей аспект включає: дисциплінованість, атестацію [2].

Згідно «Положення про проведення атестації» здійснюється оцінка виконання працівниками своїх посадових обов’язків.

Найбільш розповсюдженим є її проведення атестаційною комісією, склад якої затверджується наказом керівника організації. У підсумковому документі атестації, як правило, зазначають відповідність фахової діяльності кожного працівника займаній посаді.

1.5. Сфера фізичного виховання спорту як об’єкт управління

Сфери діяльності суспільства є його соціальними підсистемами, і Соціальні підсистеми – такі, які належать до життя людей, їх відносин у суспільстві, це: економічна, політична, правова, наука, культура, фізичне

виховання і спорт та ін. Соціальними вони є і тому, що основним їх компонентом є людина, вони створені людьми і функціонувати без людей не здатні. Вони мають певні ознаки та характеристики, які доповнюють одна одну і дають можливість цілісного сприйняття тієї чи іншої системи. Зупинимось детальніше на характеристиці фізичного виховання і спорту як соціальної і системи.

Згідно теорії систем сферу фізичного виховання і спорту можна розглядати як підсистему суспільства, а також – як відносно і самостійну систему, яка увібрала в себе декілька підсистем, що в свою чергу можуть бути також розглянуті та вивчені як самостійні системи.

Ознаками сфери фізичного виховання і спорту як соціальної системи є такі:

- невід’ємність системи від загальної соціальної системи держави і суспільства;
- складність всієї системи та складність завдань, які вона вирішує;
- спрямованість її діяльності на людину, особистість якої є об’єктом впливу всієї системи в цілому та окремих її підсистем [22].

Охарактеризуємо сферу фізичного виховання і спорту як соціальну систему з точки зору її характеристик:

Відкритість системи фізичного виховання і спорту обумовлена тим, що вона існує завдяки постійному обміну із зовнішнім середовищем. На розвиток системи мають суттєвий вплив такі фактори як: тип соціальної побудови держави, рівень соціально-економічного розвитку, склад населення, його традиції, інтереси, національні особливості. Тому систему фізичного виховання і спорту слід розглядати невід’ємно від соціальної системи суспільства, частиною якої вона є.

Фізичне виховання і спорт в цілому працюють на досягнення цілей визначених суспільством, існують завдяки ресурсам, які надходять із зовні і деякі результати її діяльності теж виходять за рамки самої системи і працюють

на оточуюче середовище (тобто суспільство). Це ще раз підтверджує взаємозалежність системи і середовища.

Удосконалення системи фізичного виховання і спорту повинно базуватися на врахуванні названих соціальних факторів.

Цілеспрямованість. Сфері фізичного виховання і спорту як і окремим організаціям притаманне прагнення до досягнення цілей. Саме для цього організації, які входять до складу системи, вступають між собою у взаємодію.

Загальносистемні цілі формуються на рівні суспільства, на державному рівні. При перенесенні на більш низькі рівні системи вони набувають характеру конкретних завдань.

Цілісність. До сфери фізичного виховання і спорту входить безліч компонентів (організацій). Взаємодія в системі організацій, які здійснюють фізичне виховання, набір, відбір, попередню базову та завершальну підготовку спортсменів, а також організацій, які здійснюють матеріально-технічне, науково-методичне забезпечення полягає в тому, що кожна з них вирішує свої, властиві їй завдання. Однак сукупність результатів вирішення завдань є потужним фактором розвитку цілісної системи фізичного виховання і спорту.

Сфера фізичного виховання і спорту одночасно є відносно самостійною системою, такою, яка має свої цілі, завдання, принципи функціонування у взаємодії із середовищем, що також характеризує її як цілісну систему.

Динамічність системи фізичного виховання і спорту характеризує безперервність її змін в цілому, а також змін окремих частин. Змінюються: методика, рівень спортивних результатів, інвентар, обладнання, форми організації діяльності фахівців, матеріальнофінансове забезпечення тощо. Всі ці зміни відбивають об'єктивний процес розвитку сфери фізичного виховання і спорту, що повинно враховуватися у діяльності її організацій.

Ієрархічність системи обумовлена тим, що у ній існує підієрархизованість підсистем та об'єктів, цілей, завдань. Саме ієрархічність

дозволяє виділити управлінські вертикалі в середині підсистем Оільшості організацій.

Структурність полягає в тому, що зміст діяльності ланок і і истеми в цілому обумовлює структуру, функціонування сфери, побудову її компонентів.

Саме структуру управління сферою ми розглянемо у наступному підрозділі. Це суттєво допоможе поглибити знання про систему фізичного виховання і спорту в цілому, буде важливим кроком до вивчення всіх наступних тем.

Сфера фізичного виховання і спорту сучасної України дозволяє вес ти мову про наявність трьох взаємодіючих підсистем управління [16] .

Перша підсистема – це державне управління фізичною культурою і спортом, яке здійснюють органи публічної влади. Центральним органом є Міністерство України у справах сім'ї, молоді та спорту.

Друга підсистема – управління громадськими організаціями фізкультурно-спортивної спрямованості. Сюди входять: фізкультурно-спортивні товариства, федерації, асоціації, спортивні клуби та ні. Громадські організації є власниками придбаного ними майна і використовують його для досягнення статутних цілей. Допускається передача та об'єднання майна, що створює підстави для сумісної або ділової форми власності.

Третя підсистема – управління у підприємницьких фізкультурно – і портивних організаціях. До цієї групи відносять організації професійного спорту (спортивні клуби з футболу, професійна футбольна ліга та ін.) та комерційні організації фізкультурної портивного напрямку (спортивно-оздоровчі центри, фітнес-центри та ін.).

Розглянута класифікація є найбільш загальною та фундаменіальною для фізкультурно-спортивних організацій. Вона складає ііазову основу для спортивного менеджменту, визначає його структуру і зміст, а також особливості механізму управління організаціями фізкультурно-спортивної спрямованості.

1.6. Планування в системі управління персоналом

Планування не являє собою окрему одноразову подію, це є безперервний процес в силу, як мінімум, двох причин. По-перше, організації час від часу визначають нові або уточнюють старі цілі, і для їх досягнення потрібне планування. По-друге, до постійного планування або внесення корективів до планів спонукають зміни у навколишньому середовищі [22].

Під **плануванням** розуміють діяльність із визначення пропорцій майбутніх обсягів праці та необхідних зусиль. Передбачається також розподіл завдань між виконавцями, визначення часу і шляхів виконання завдань, встановлення очікуваних показників та майбутнього стану об'єктів управління.

Головні складові планування:

1. Визначення цілей та робочих завдань майбутньої роботи;
2. Визначення переліку операцій необхідних для досягнення визначених цілей і вирішення завдань;
3. Ресурсне забезпечення роботи, яка планується, тобто кадрове та матеріально-технічне забезпечення для виконання визначених завдань;
4. Організація виконання, тобто послідовне і паралельне виконання дій для забезпечення виконання поставлених завдань;
5. Контроль діяльності, тобто співставлення та оцінка отриманих результатів з бажаними.

Принципи планування: реальність, оптимальність, своєчасність.

В умовах ринкових відносин важливою умовою оптимізації управління є вибрана стратегія дій, тобто стратегічне планування.

Стратегічне планування – набір дій та рішень, які ведуть до розробки специфічних стратегій для досягнення цілей. Це детальний всесторонній комплексний план, який призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації та досягнення її цілей.

Фахівці вважають, що стратегічне планування складається з таких етапів:

– визначення цілі (цілей) згідно вимог конкретності та вимірюваності, орієнтації у часі (довгий або короткий часовий термін), реальності, узгодженості; аналіз зовнішнього середовища і виявлення обмежень, тобто несприятливих факторів (економічних, політичних, ринкових, ін.), які можуть завадити досягненню цілі;

– розробка альтернатив та критерію виконання. Цей етап дає відповідь на питання: « які існують шляхи для того, щоб потрапити із стану, у якому організація знаходиться в даний час в стан, у якому прагне знаходитись у майбутньому? ».

Сучасна теорія управління розглядає декілька альтернатив, які можуть мати місце при визначенні стратегічних шляхів розвитку організації: обмеження зростання, зростання, скорочення, поєднання. Розглянемо їх детальніше.

Обмеження зростання обирається тоді, коли керівництво задоволено станом організації та показниками її діяльності і не прагне до змін. Це найбільш легкий і зручний варіант стратегічного планування.

Зростання – є другою альтернативою, яка найбільш часто обирається організаціями і полягає у зростанні визначених показників діяльності. Стосовно фізкультурних організацій можна вести мову про зростання кількості штатних працівників, матеріально-технічної бази, впровадження нових видів фізкультурно-оздоровчих послуг, зростання кількості залучених до занять, кількості проведених масових заходів тощо.

Скорочення – альтернатива, яка обирається організаціями дуже рідко. Її часто називають «стратегією останнього способу». Названа альтернатива передбачає встановлення рівня цілей нижче досягнутого у минулому.

Поєднання – як альтернатива розвитку, може бути обраною великими організаціями, які функціонують у різних ланках фізкультурного руху. Альтернатива поєднання передбачає сполучення будь-яких з трьох альтернатив, що згадувались вище. Наприклад, спортивний клуб промислового підприємства

традиційно відповідає із проведення виробничої гімнастики в цехах та відділах. В умовах, коли підприємства не працюють або працюють нерегулярно, неповний тиждень і таке інше - планувати зростання даного напрямку діяльності є недоречним, тому мова може йти про альтернативу і корочення. Але на засадах зростання може плануватися, наприклад, діяльність дитячої спортивної школи спортклубу.

Одночасно з вибором альтернатив повинен мати місце етап визначення критеріїв виконання. Він допомагає вибору найкращої альтернативи з усіх можливих. Критерії виконання повинні узгоджуватися з цілями, відповідати соціальним нормам і законам.

Критерії можуть бути як кількісними так і якісними: кількість осіб, яких залучено до занять; склад тренувальних груп; рівень спортивних результатів; кількість спортсменів, яких підготував один тренер; стан здоров'я, трудовтрати, обсяг рухової активності тощо.

Вибір альтернативи здійснюється на підставі отримання однією з них найвищої оцінки за показником критерію виконання. Останній етап планування – формування та затвердження документів планування.

Прикладом документів стратегічного планування є цільові ком плексні плани.

Планування реалізації стратегії вимагає наявності в організаціях сфери цілої низки документів планування. Названі документи в різних організаціях сфери мають різні назви, однак можна назвати основні види документів планування:

- плани діяльності всієї організації (міністерства, управління, спортивної споруди, спортивної школи, фізкультурного осередку);
- плани діяльності окремих підрозділів (департаментів, управлінь, відділів, відділень з видів спорту, комісій);
- плани окремих видів діяльності (навчально-тренувальний процес, виховна робота, підвищення кваліфікації кадрів);

– плани діяльності окремих груп людей або окремої людини (планування підготовки команди, план роботи оргкомітету змагань, план підготовки спортсмена) [22].

Якщо всі етапи процесу планування виконувались послідовно і точно, процес планування є раціональним тому, що для досягнення мети обрано оптимальний шлях.

* * *

Сфери діяльності суспільства є його соціальними підсистемами, і Соціальні підсистеми – такі, які належать до життя людей, їх відносин у суспільстві, це: економічна, політична, правова, наука, культура, фізичне виховання і спорт та ін. Соціальними вони є і тому, що основним їх компонентом є людина, вони створені людьми і функціонувати без людей не здатні. Вони мають певні ознаки та характеристики, які доповнюють одна одну і дають можливість цілісного сприйняття тієї чи іншої системи. Зупинимось детальніше на характеристиці фізичного виховання і спорту як соціальної і системи.

Згідно теорії систем сферу фізичного виховання і спорту можна розглядати як підсистему суспільства, а також – як відносно і самостійну систему, яка увібрала в себе декілька підсистем, що в свою чергу можуть бути також розглянуті та вивчені як самостійні системи.

Управління сферою фізичного виховання і спорту здійснюється органами публічної влади на рівні двох гілок влади: представницької та виконавчої.

До органів публічної влади відносять: органи державної влади (міністерства, обласні управління, районні відділи) та органи місцевого самоврядування (сільські, селищні, міські та районні ради).

Ведучи мову про систему управління сферою фізичного виховання і спорту, слід зазначити, що найвищими органами управління всіма сферами суспільства є Президент та Уряд країни, які складають виконавчо-розпорядчий

орган держави і забезпечують практичний розвиток сфери фізичного виховання і спорту одночасно з розвитком інших сфер.

Вирішення проблеми ефективного управління персоналом в організаціях сфери є досить актуальним. Встановлення ринкової економіки в Україні створило умови, які вимагають застосування такої технології, яка дозволить підвищити соціально-економічну ефективність будь-яких організацій, в тому числі – фізкультурних. Вона, в першу чергу, повинна передбачати сучасні методи, засоби і зміст складових управління персоналом.

Необхідним є перегляд ставлення сучасних керівників до проблеми, адже управління персоналом слід розглядати не просто як управління робітниками, а як діяльність більш ґрунтовну. Західні дослідники відзначають, що раніше в економіці основна роль підводилася розвитку важливих галузей промисловості, формуванню структури ринку, розвитку сфери обслуговування та інформації, а у теперішній час – головну роль відіграють кадри.

Сучасні фізкультурні організації, які функціонують у складних соціально-економічних умовах, потребують розробки нового науково-методичного підходу, щодо змісту складових технології управління персоналом. Ефективне управління персоналом фізкультурних організацій повинно відповідати їх чітко визначеній місії та функціональній області, враховувати зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, визначати адекватні методи та прийоми, впливати на якість діяльності. В сучасних фізкультурних організаціях не завжди мають місце всі складові ефективного управління персоналом: планування, підбір і відбір, адаптація, мотивація, навчання, просування по службі, оцінка. Інколи їх зміст не відповідає вимогам сьогодення.

Контрольні запитання і завдання:

1. Чому управління називають міжгалузевою наукою?
2. Де і коли зародилася наука управління? Кого вважають її засновником?

3. Що є спільного і розбіжного у тлумаченні термінів «управління» і «менеджмент»?
4. Які школи наукового управління є найбільш відомими в світі.
5. Як формувався навчальний предмет «Управління сферою ФК і С»
6. Які найбільш відомі концепції теорії управління, дайте їм визначення.

РОЗДІЛ 2. ТИПОЛОГІЯ ФІЗКУЛЬТУРНО СПОРТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УКРАЇНІ

2.1. Фізкультурно-спортивна організація як соціальна система

Організація – одна з базових форм суспільства. Сучасне суспільство не може успішно функціонувати, інакше як створюючи в собі різні види організацій – промислові, торговельні, установи культури, охорони здоров'я, освіти і т. д., включаючи фізкультурно-спортивні організації – спортивні школи, спортивні клуби, спортивно-оздоровчі центри, спортивні федерації, стадіони і т. п. Кожна людина входить в одну або кілька організацій. Переважна більшість людей майже все своє свідоме життя пов'язані з організаціями - або є їх членами, або вступають з ними в контакт. У Україні, як вже зазначалося, функціонує понад 110 тис. різного виду організацій фізкультурно-спортивної спрямованості.

Оскільки поняття організації є в спортивному менеджменті ключовим, розглянемо його більш детально. Слово «організація» походить від лат. «organizare» – надавати стрункий вид, влаштовувати. Сучасне поняття організації включає:

- 1) внутрішню впорядкованість, узгодженість, взаємодія частин цілого, обумовлені його будовою;
- 2) об'єднання людей, які спільно реалізують програму або мету і діють на основі певних правил і процедур.

Будь-яка група людей повинна відповідати декільком обов'язковим вимогам, щоб вважатися організацією. До них відносяться:

- наявність як мінімум двох осіб, які вважають себе частиною цієї групи;
- наявність принаймні однієї мети (тобто очікуваного результату), яку приймають як загальну мету всі члени даної групи;
- наявність членів групи, які свідомо, навмисно працюють разом, щоб досягти значимої для всіх мети.

Поєднавши в одну перераховані характеристики, виходить важливе визначення: **організація – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети.** Іноді організацію визначають ще лаконічніше: «соціальна організація – це цільова спільність». До найважливіших системоутворюючим якостям соціальних організацій відносять мету, ієрархію, управління і синергію (А. І. Пригожин).

Фізкультурно-спортивну організацію слід розглядати як систему, створену для цілей фізичного вдосконалення людини, для розвитку фізичної дієздатності людей і яка відповідно відноситься до соціальних організацій.

У менеджменті групи людей, сформовані для досягнення певних цілей і отримали статус офіційних, називаються формальними організаціями. В якості спортивних організацій такого типу правомірно розглядати не тільки організації в цілому, а й окремі підрозділи - кафедри фізичного виховання, філії спортивних шкіл і т. п.

Стихійно сформована група людей, що вступили в регулярну взаємодію для досягнення певних цілей, вважається неформальною організацією (групою).

Аналізуючи визначення організації, слід мати на увазі, що простих організацій, що мають тільки одну мету, що розділяється всіма її членами, дуже мало. Менеджмент пов'язаний, як правило, зі складними організаціями, які мають набір взаємозв'язаних цілей

Життєвий цикл організації. В життєвому циклі організації виділяють кілька стадій або етапів. Перший етап – зародження організації, т. е. її створення, інституціоналізація, другий етап – розвиток, третій етап – стабілізація функціонування і, нарешті, четвертий етап-занепад і ліквідація або реорганізація.

Інституціоналізація організації. Спортивний менеджмент як один з видів галузевого соціального управління має справу з інституціоналізованою організаціями фізкультурно-спортивної спрямованості. У українському цивільному законодавстві інституціоналізація організацій отримала правове закріплення в понятті юридичної особи. Стаття 48 ЦК України встановлює, що **«юридичною особою визнається організація, яка має у власності, господарському віданні або оперативному управлінні відокремлене майно і відповідає за своїми зобов'язаннями цим майном, може від свого імені набувати і здійснювати майнові та особисті немайнові права, нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем в суді»**. Юридична особа повинна мати самостійний баланс або кошторис. Статус юридичної особи набувається організацією шляхом державної реєстрації в установленому законом порядку. В процесі інституціоналізації фізкультурно-спортивна організація проходить кілька фаз: розробка та затвердження установчих документів; Державна реєстрація; відкриття розрахункового рахунку в банку і рахунки в податковій інспекції. Після цього організація може повноцінно здійснювати свою діяльність, реалізовувати свою місію.

Кожна фізкультурно-спортивна організація, як і будь-яка формальна соціальна організація, має:

- назва;
- затверджений статут або положення;
- сферу діяльності;
- єдину мету (надання фізкультурно спортивних послуг або виробництво спортивної продукції);

- штат персоналу і розподіл функцій (повноважень і обов'язків) між групами працівників, постійно між собою взаємодіють;
- систему влади, або менеджмент, який вимагає підпорядкування нижчих вищим

Будова фізкультурно-спортивної організації. Соціальні організації відрізняються високим рівнем організаційної складності, яка проявляється в різнохарактерності їх компонентного складу і багатовимірності властивостей, високим ступенем динамічності будови і невизначеності функціонування. Ця складність відповідно пред'являє високі вимоги до менеджменту.

Мета фізкультурно-спортивної організації, як впливає з наведених визначень, є ключовим її елементом, так як саме для її реалізації люди об'єднуються в організації. Довгострокові цілі організації фіксуються в її статуті, а поточні – в планах, цільових програмах і т. д.

Тут слід зазначити, що чинне українське законодавство і сформована практика функціонування організацій не пред'являють чітких, жорстких вимог до поняття основної діяльності організацій. Тому приналежність організацій до фізкультурно-спортивним визначається вмістом передбачених статутними документами цілей і видами статутної діяльності. Логічніше було б використовувати в якості такого критерію розмір обсягу послуг, що надаються, який для фізкультурно-спортивних організацій має становити не менше 50 % відповідних послуг від їх загального обсягу.

Ієрархія в організації передбачає розподіл персоналу по «поверхах» управлінської піраміди і підпорядкування нижчих вищим.

Синергія в соціальній організації являє собою приріст додаткової енергії, що перевищує суму індивідуальних зусиль її учасників, зростання сукупної енергії в залежності від типу внутрішньокolleктивних зв'язку. При цьому явище синергії є керованим за рахунок наступних чинників: односпрямованість зусиль, поділу, спеціалізації і кооперації праці.

Основним елементом будь-якої фізкультурно-спортивної організації є люди, її персонал, умовно підрозділяється на спортивних організаторів (менеджерів) і виконавців. *Робота спортивних організаторів (спортивних менеджерів – керівників різного рівня) є управління і контроль виконання; робота виконавців (тренерів, викладачів фізичного виховання і іншого персоналу спортивної організації) – інформаційно-педагогічний вплив на об'єкти праці – спортсменів і інших займаються в групах.*

Безліч виконавців з їх знаряддями праці (програмами, правилами змагань і методиками фізкультурно-спортивних занять) утворюють об'єкт галузевого управління (ОУ). *Безліч спортивних організаторів (менеджерів-управлінців) разом з інформацією, оргтехнікою та обслуговуючим персоналом утворюють суб'єкт галузевого управління (СУ).*

Головним в системі «об'єкт – суб'єкт управління» є об'єкт управління. Об'єкт управління визначає суб'єкт, його склад, структуру, функції. «Завдання наукового управління полягає в тому, щоб якомога точніше відтворити в суб'єкті об'єкт управління, в іншому випадку оптимальне функціонування і розвиток суспільної системи неможливо», – зазначав академік В.Г. Афанасьєв. Якщо керуюча система занадто проста і не відображає складності об'єкта, вона не здатна ефективно управляти.

Функції організації в системі управління. Організація виконує в системі управління три стійкі функції:

- 1) головну – цільову (місія організації);
- 2) соціально-інтегративну;
- 3) управлінсько-нормативну.

Перша, цільова, функція пов'язана з досягненням результатів функціонування спортивної організації, що оцінюється через критерій досягнення мети. В ієрархії функцій *цільова* – головна функція, так як для її реалізації і створена організація.

Сенс *другий, соціал'но – інтегративної, функції* полягає в тому, що носієм соціальної дії в організації є її соціальні елементи – суб'єкти соціальної дії (люди, соціальні групи), що утворюють микросоціум або трудовий колектив, а також колектив займаються.

Третя, управлінсько-нормативна, функція забезпечує підтримку цілісності організації, зняття можливої соціальної напруженості і вирішення конфліктів, задоволення різноманітних потреб персоналу і підтримку необхідного соціального та морально-психологічного комфорту. Ця функція забезпечує взаємодію організації із зовнішнім середовищем.

Узагальнити викладене можна наступною характеристикою організації.

Організаційна структура фізкультурно – спортивної організації являє собою систему офіційних відносин, визначених законами, положеннями про організації, їх статутами, інструкціями, правилами, розпорядженнями, штатним розкладом. Організаційна структура включає в себе:

- 1) *розподіл функцій* (горизонтальні відносини) між відділами, відділеннями та т. п. (структура і їх компетенція оформлені положеннями, інструкціями та іншими офіційними документами); всі функції і обов'язки, які повинен виконувати співробітник в організації, визначаються його посадовою інструкцією;
- 2) *субординацію посад* (вертикальна спеціалізація) – обсяг прав і міру відповідальності в прийнятті рішень на різних ієрархічних рівнях менеджменту;
- 3) *систему комунікацій*, т. е. кошти і канали передачі управлінської інформації.

Для того щоб зрозуміти особливості механізму функціонування різних видів фізкультурних і спортивних організацій та ефективно ними управляти, їх потрібно якимось чином впорядкувати, систематизувати. Це досягається за допомогою типологічної угруповання. Типологічна угруповання є розподіл досліджуваної сукупності одиниць аналізу на однорідні групи за обраними

ознаками. Організації фізкультурно-спортивної спрямованості можуть бути класифіковані за такими ознаками:

- форма власності;
- цільове призначення;
- організаційно-правова форма;
- рівень ієрархії;
- взаємодія підрозділів.

Типологія фізкультурно-спортивних організацій за різними підставами, покладеним в основу класифікації, дає можливість:

- отримати точне уявлення про організаційно-правовий статус кожної конкретної організації;
- чітко визначити місію, цілі, завдання та функції спортивної організації, її місце в галузевій системі управління;
- зрозуміти її внутрішньоорганізаційні відносини, обов'язки і права її співробітників, можливості їх участі в управлінні організацією;
- кваліфіковано побудувати роботу зі створення нової організації, розвитку, реорганізації або ліквідації спортивної організації.

Пропонована нами типологія передбачає угруповання організацій фізкультурно-спортивної спрямованості за різними підставами.

2.2. Типи організацій, які за формою власності

Кожне історично певне суспільство формує свою систему управління, детерміновану соціально-економічним і політичним ладом. Соціалізм створив централізовану адміністративно-командну систему управління з жорсткою вертикальною залежністю нижчестоящих органів від вищестоящих і з партійно-адміністративним свавіллям.

У країнах з ринковою економікою функціонують системи управління, засновані на підприємницькому поведінці, для яких характерні висока ступінь незалежності і необмежені можливості для прояву творчої ініціативи. Тому і

спортивний менеджмент як найтісніше пов'язані з аналізом різних форм власності на навчально – спортивну матеріальну базу і володіння спортивними організаціями.

Відомо, що власність як економічна категорія являє собою сукупність виробничих відносин, які обумовлені ставленням людей до засобів праці і зробленому продукту. В Україні визнаються приватна, державна, муніципальна й інші форми власності. Зокрема, громадські об'єднання, до яких відносяться багато фізкультурні і спортивні організації, можуть бути власниками придбаного ними майна та використовувати його для досягнення статутних цілей. Власник на свій розсуд володіє, користується і розпоряджається належним йому майном. Допускається передача і об'єднання майна, що знаходиться в перерахованих формах власності, в результаті чого виникають спільна часткова або спільна форми власності.

Економічні відносини власності проявляються через різні форми управління фізичною культурою і спортом, так як на основі різних форм власності можуть створюватися різні види фізкультурних і спортивних організацій. Проведений нами аналіз дозволяє вести мову про три взаємодіючих підсистемах (видах) управління фізичною культурою і спортом в сучасній Україні.

Перша підсистема – це державне управління фізичною культурою і спортом. Центральним ланкою державної системи управління галуззю фізичної культури і спорту в Україні є Державний комітет з фізичної культури і спорту та відповідні регіональні комітети.

Друга підсистема – менеджмент в громадських об'єднаннях фізкультурно-спортивної спрямованості – фізкультурно-спортивних об'єднаннях, товариствах, федераціях, асоціаціях і союзах з видів спорту, а також спортивних клубах, командах і т. п.

Третя підсистема – менеджмент в комерційних фізкультурно-спортивних організаціях і підприємництво без створення юридичної особи.

До цієї групи належать організації професійного спорту (наприклад, спортивні клуби по футболу і професійна футбольна ліга, спортивні клуби з хокею і професійна хокейна ліга і т. п.) і комерційні організації фізкультурно – спортивної спрямованості (спортивно-оздоровчі центри, фітнес – клуби і т. п.).

Розглянута класифікація є для фізкультурно-спортивних організацій найбільш загальної, фундаментальної. Вона становить базисну основу для спортивного менеджменту, визначає його структуру та зміст, а також особливості механізму управління організаціями фізкультурно-спортивної спрямованості, що відносяться до кожної з виділених підсистем.

Кожна фізкультурна і спортивна організація створюється для реалізації будь-якої мети (комплексу цілей), яку фахівці називають місією або філософією організації. Загальна мета, яка зазвичай формулюється в статуті організації, виражає причину створення і існування даної організації. З точки зору цільового призначення фізкультурні і спортивні організації сучасної України правомірно поділити на такі види.

1. *Спортивних шкіл (ДЮСШ, СДЮ- ШОР і ін.) і дитячо-юнацькі клуби фізичної підготовки, які відносяться до установ додаткової освіти. У сучасній Україні фізичне виховання розглядається як складова частина гуманітарної освіти учнівської молоді. Тому Закон України «Про освіту» передбачає, поряд з включенням фізичного виховання в державні освітні стандарти і програми, формування спеціальних державних установ додаткової освіти, в яких учнівська молодь, і перш за все школярі, може реалізувати свої потреби в спортивному вдосконаленні. Основними видами установ додаткової освіти фізкультурно - спортивної спрямованості є дитячо-юнацькі спортивні школи (ДЮСШ), спеціалізовані дитячо-юнацькі школи олімпійського резерву (СДЮШОР), а також дитячо-юнацькі клуби фізичної підготовки (ДЮКФП). В принципі можуть створюватися і недержавні установи додаткової освіти, створюються ФСТ, юридичними та фізичними особами, в тому числі і іноземними, але вони поки що мають в Росії обмежене поширення.*

2. *Спортивні клуби і колективи фізичної культури як один з видів громадських об'єднань* фізкультурно - спортивної спрямованості, які можуть створюватися на підприємствах і в установах з різними формами власності, в різних типах освітніх установ (загальноосвітні школи, установи вищої та середньої професійної освіти), а також за територіальним принципом.

3. *Спортивні клуби професійного спорту*, створювані і функціонують в різних організаційно-правових формах, характерних для комерційних організацій.

4. *Фізкультурно-оздоровчі центри і фітнес – клуби*, які також функціонують як комерційні організації фізкультурно – спортивної спрямованості в різних організаційно-правових формах.

5. *Стадіони, спортивні комплекси і спортивні бази, які мають статус юридичної особи і розташовані на самостійному балансі.*

6. *Державні комітети з фізичної культури і спорту.*

7. *Регіональні центри спортивної підготовки*, які мають статус державної установи.

8. *Олімпійський комітет України (ОКР).*

9. *Установи вищої та середньої професійної фізкультурної освіти.*

10. *Кафедри фізичного виховання вузів та інші структурні підрозділи освітніх установ (відділення фізвиховання в установі середньої професійної освіти і т. п.).*

11. *Федерації, союзи, асоціації і ліги за видами спорту.*

12. *Фонди (Пенсійний фонд олімпійців і ін.).*

13. *Недержавні освітні установи фізичної культури і спорту.*

14. *Наукові організації в області фізичної культури і спорту.*

Проведений в цьому розділі аналіз слід доповнити цікавою спробою класифікації організацій фізкультурно – спортивної спрямованості в залежності від цілей їх діяльності, яку зробив С. М. Братановський в своїй докторській дисертації. Класифікація об'єктів системи управління фізичною культурою і

спортом в залежності від мети їх діяльності, на думку дисертанта, допомагає вичленувати властиві об'єкту цілі, завдання, функції, дає можливість визначити роль кожного об'єкта в системі, дозволяє розглянути питання функціонування фізкультурно – спортивних об'єктів в умовах переходу до ринкових відносин. Відповідно до цього всі спортивні організації автор диференціював на:

1) безпосередньо здійснюють фізкультурно-масову та навчально-спортивну роботу (колективи фізичної культури, спортивні школи, спеціалізовані центри олімпійської підготовки, шахові клуби і т. д.);

2) забезпечують можливість займатися фізичною культурою і спортом (спортивні споруди, фізкультурно-оздоровчі комплекси, прокатні пункти спортивного інвентарю, водні, лижні та туристичні бази, стрілецькі тири, парки культури і відпочинку) і виробляють спортивний інвентар, обладнання, одяг та взуття;

3) забезпечують медичне обслуговування (спеціалізовані лікарсько-фізкультурні диспансери);

4) займаються підготовкою фізкультурних кадрів (вищі і середні спеціальні навчальні заклади фізичної культури і спорту);

5) забезпечують сферу фізичної культури і спорту необхідною інформацією, проводять пропаганду фізкультурно-спортивних знань (редакції спортивних газет і журналів, органи товариства «Знання»).

Основними ланками в групі об'єктів системи управління фізичною культурою і спортом, які безпосередньо здійснюють фізкультурно-спортивну роботу, є, за твердженням С. М. Братановський, колектив фізичної культури та фізкультурно-спортивний клуб. Порівняльний аналіз організаційної структури та правового становища дав підставу названому автору зробити висновок про те, що друга із зазначених структур – фізкультурно-спортивний клуб – більш адекватно відповідає складним в Україні ринкових відносин. Відзначимо, що висновки С. М. Братановський доповнюють нашу типологію. Розглянута в цьому параграфі типологія організацій фізкультурно-спортивної спрямованості

характеризує їх з найбільш відкритою, відомої нам боку – їх функціонально-цільового призначення.

2.3. Регалментація системи управління сферою фізичного виховання і спорту

Регламентування – встановлення меж та діапазонів дій, прав, повноважень та обов'язків організацій, підрозділів, співробітників. Регламентування – це перелік документів, у яких зазначено все вище назване. В залежності від того, яких питань стосуються ті чи інші документи, розрізняють види регламентування. Види регламентування діяльності приблизно однакові у будь-яких організаціях.

Сучасна управлінська практика розрізняє такі види регламентування: правове, організаційне, адміністративне, нормативне, економічне.

Правове регламентування діяльності організацій здійснюється на підставі правових актів, які можна поділити на три умовних групи:

- Закони, які мають вищу юридичну силу і приймаються Верховною Радою України;
- Підзаконні акти, які видаються Радами Народних Депутатів Інших рівнів і мають силу законів на територіях;
- Специфічні правові акти, які розробляються та діють тільки в сфері фізичного виховання і спорту і є обов'язковими для всіх організацій сфери.

До правових актів першої групи належать Конституція України і з Закони України. У переліку законів можна назвати такі:

- Закон України «Про фізичну культуру і спорт» від 24.12.1993 N4 3808-XII та зміни від 13.10.1994р. № 200/94-ВР, від 18.06.1999р. № 770-XIU, від 10.02.2000р. № 1453-III, від 21.06.2001 № 2548-III.
- Закон України «Про підтримку олімпійського, паралімпійського руху та спорту вищих досягнень в Україні» від 14.09.2000р.

– Закон України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» від 1.06.2000р.

– Закон України «Про антидопінговий контроль в спорті» від 5.05.2001р.

– Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо приведення їх у відповідність із законодавчими актами України у сфері ліцензування» від 19.01.2006р. та ін.

– Інші Закони: «Про відпустки», «Про об'єднання громадян», «Про оплату праці», «Про рекламу».

– Зокрема Законом України “Про фізичну культуру і спорт”, визначено місце фізичної культури і спорту в житті суспільства, їх соціальні завдання, закріплено право громадян на заняття фізичною культурою і спортом. Окремий розділ присвячено сферам впровадження фізичної культури. Закон наголошує, що спорт є особливою сферою фізкультурної діяльності і містить положення про види спорту, спортивні змагання, спортивну класифікацію та ін.

До третьої групи документів правового регламентування належать:

- Єдина спортивна класифікація України;
- Календарний план змагань;
- Положення про порядок проведення спортивних змагань;
- Правила змагань та ін.

Єдина спортивна класифікація України (далі - ЄСКУ) з видів спорту, що визнані в Україні, є нормативним документом сфери фізичної культури і спорту, який визначає порядок, умови та вимоги, необхідні для присвоєння спортивних звань і спортивних розрядів (Наказ Мінсім'ямолодьспорту України від 07.04.2006р. № 1088).

ЄСКУ діє на всій території і забезпечує єдину систему оцінок спортивної майстерності, спортивних досягнень спортсменів України. Єдина спортивна класифікація України розроблена фахівцями Міністерства України у справах

сім'ї, молоді та спорту за участю всеукраїнських громадських об'єднань фізкультурно-спортивного спрямування.

Основними завданнями ЄСКУ є:

- визначення рівня кваліфікації спортсменів та тренерів; підвищення спортивної майстерності спортсменів та кваліфікаційного рівня тренерів;
- забезпечення єдиного підходу до присвоєння спортивних звань і спортивних розрядів спортсменам та звань тренерам;
- нормативно-правове забезпечення розвитку спорту.

ЄСКУ містить перелік видів спорту, у яких присвоюються спортивні звання та розряди: літні та зимові олімпійські; неолімпійські; нетрадиційні; види спорту для осіб з вадами слуху та мови, опорнорухового апарату, зору; військово-технічні та військового прикладні види і порту; професійно-прикладні види спорту; спортивний туризм.

В Україні присвоюються такі спортивні звання і спортивні розряди:
спортивні звання:

- “Заслужений тренер України” (ЗТУ);
- “Заслужений майстер спорту України” (ЗМСУ);
- “Майстер спорту України міжнародного класу” (МСУМК);
- “Гросмейстер України”(ГУ) - для шахів, шашок;
- “Майстер спорту України” (МСУ).

спортивні розряди:

- “Кандидат у майстри спорту України” (КМСУ);
- I, II, III розряди;
- I, II, III юнацькі розряди.

У деяких видах спорту, у зв'язку із особливостями їх розвитку, перелічені вище розряди та звання можуть бути введені не повністю.

Єдина спортивна класифікація визначає розрядні вимоги, умови присвоєння спортивних звань та розрядів та їх підтвердження, вручення

відзнак, права та обов'язки спортсменів, які мають спортивні звання чи розряди.

Зміни до Єдиної спортивної класифікації вносяться по завершенню олімпійського чотирьохріччя, з урахуванням рівня міжнародних результатів та стану розвитку виду спорту в країні.

Календарний план змагань – складається за принципом спадкоємності у проведенні змагань від всеукраїнського рівня до первинних осередків. Календарний план затверджений Мінсім'ямолодьспорту є обов'язковим для виконання усіма організаціями сфери, які беруть участь у проведенні змагань та делегують спортсменів для участі у змаганнях.

Положення про порядок проведення спортивних змагань – документ, який чітко регламентує проведення змагань. Цей документ затверджується організацією, яка проводить змагання. Він містить такі складники: характер змагань та вид спорту; мета та завдання змагань; місце та час проведення змагань; програма змагань; керівництво їх проведенням; учасники змагань; порядок проведення змагань; визначення переможців та нагородження; умови прийому учасників; терміни подання заявок та проведення нарад з представниками команд.

Правила змагань – є обов'язковими для дотримання при проведенні змагань на всій території України. Правила розробляються з урахуванням офіційних правил міжнародних спортивних змагань, затверджених міжнародними федераціями з видів спорту. Вони містять вимоги до спортивних споруд, обладнання, одягу, місць проведення, жеребкування, суддівства, характеру та системи проведення змагань, визначення результатів та переможців.

Організаційне регламентування базується на документах, які носять назву “Положення про діяльність...” або “Статут”. Прикладом може бути “Положення про дитячо-юнацьку спортивну школу” або «Статут ФСТ

«Україна» [12]. У цих документах визначено: мету і завдання діяльності, структуру організації, функціональні обов'язки посадових осіб та ін.

Нормативне регламентування – це документи, які містять у цифровому виразі нормативи діяльності організацій, їх підрозділів або окремих співробітників. Наприклад, у спортивних школах нормативне регламентуванні включає: кількість вихованців, які займаються у групах та режим навчально-тренувальної роботи; мінімальний вік дітей і підлітків для зарахування до спортивних шкіл; нормативи кількості годин навчальної роботи; наповненість груп та ін.

Адміністративне регламентування – це документи, які видаються адміністрацією (керівною ланкою) тої чи іншої організації. На відміну від попередніх видів, цей вид регламентування можна назвати внутрішнім. Приклади: накази директора спортивної школи, начальника управління, розпорядження заступників керівника, “Посадові інструкції” та ін.

Економічне регламентування – це документи, що регламентують використання фінансів та матеріальних цінностей, які мають грошовий вираз. В його основі – нормативи використання матеріальних та фінансових ресурсів. Приклад: нарахування заробітної плати; визначення коштів на відрядження, фінансування навчальної ренувальних зборів команди та ін.

2.4. Влада та особистий вплив на підлеглих

Фахівці управління вважають, що ефективність керівника можімо оцінювати тим, який вплив він має на інших. В основі лідерства, про яке мова піде далі, лежить вплив і влада, на яких зупинимось детальніше.

Влада – це можливість активно впливати на поведінку інших. Наявність влади необхідна у будь-якій організації, вона – умова успішної діяльності й порядку.

Помилковою є думка, що наявність влади означає можливість нав'язувати свою волю іншим, незалежно від їх бажань, здібностей, почуттів.

Сучасні фахівці управління визнають, що вплив і влада однаково залежать від: особи, на яку впливають; ситуації; здібностей керівника. Не існує реальної, абсолютної влади тому, що ніхто не може впливати на всіх людей в усіх ситуаціях.

В умовах організації влада лише частково визначається ієрархією. «Кількість» влади визначається не формальними повноваженнями, а тим наскільки особа залежить від володаря влади.

Для того, щоб мати владу необхідно тримати під контролем щось таке, що має значення для виконавця, а це його потреби.

Влада може існувати у різних формах. Розроблена класифікація влади, що передбачає п'ять її форм:

- влада яка базується на примушенні;
- влада яка базується на винагороді;
- традиційна влада;
- еталонна влада;
- експертна влада.

Влада, яка базується на примушенні – не обов'язково повинна супроводжуватись насильством. Як правило, вона базується на побою ванні втратити: роботу, посаду, зарплату, повагу, бути приниженим. Цей варіант влади керівник обирає, як правило тоді, коли інші способи застосувати неможливо з причин, наприклад, недостатньої його компетентності.

Влада, яка базується на винагороді – є ефективним способом впливу на людей завдяки тому, що має позитивну підтримку. Але у даному випадку, щоб впливати, треба чітко з'ясувати: чи є цінною для підлеглого та винагорода, яка передбачається.

Традиційна влада передбачає вплив на підлеглих через традиції, які склалися в конкретній організації, сфері та базується на внутрішніх законах. Традиція особливо важлива для формальної організації. Тут функціонування організації залежить від готовності підлеглих за традицією визнавати авторитет

- законну владу керівника. В системі де традиції дуже сильні, чітко визначені критерії виконання тої чи іншої роботи. У такій ситуації керівникові легко працювати і не треба кожного разу пояснювати: чому саме так слід робити. Якщо виникають питання, відповідь однозначна - так заведено' (визначено) за традицією.

Еталонна влада (прикладу) або вплив за допомогою харизми. Харизма – це влада, яка базується на силі особистих якостей або здібностей лідера. Харизматичний вплив створює потяг до лідера, особисті симпатії, бажання наслідувати його. У даному випадку, людина має надію, що її підлеглисть дасть змогу бути схожим на керівника.

У сфері фізичної культури і спорту великих успіхів досягають тренери – харизматичні особи. Це люди, які характеризуються незалежністю характеру, вражаючою зовнішністю, риторичними здібностями, манерою поведінки. Такі тренери приваблюють до себе дітей на самому початку занять спортом і стають авторитетом і прикладом для них все життя.

Влада експертна відбувається завдяки впливу через розумну віру. Така віра виникає у випадку переконань підлеглого у тому, що керівник дійсно має знання (експертні, спеціальні) з питань, які вирішуються. Підлеглий не піддає сумніву рішення керівника та шляхи, що йому запропоновані. Підлеглисть в даному випадку базується на усвідомленні та логіці.

У сучасних умовах практики буває так, що та чи інша організація (апарат управління, спортивна школа, кафедри вузу) укомплектовані спеціалістами з вищою освітою і приблизно однаковою зарплатою. Інтелектуальні або фінансові розбіжності між керівниками та підлеглими, таким чином, зникають. Саме тому важко базувати владу тільки на примушенні, винагороді, традиції, харизмі або компетенції. У таких випадках повинен вестись пошук співпраці між керівником та підлеглими. Такий пошук, на думку фахівців управління, можна здійснювати двома шляхами: переконанням у визнанні влади та причетністю (залученням).

Одним з найбільш ефективних способів переконання у визнанні влади є ефективна передача своєї точки зору, яка супроводжується передачею частини своєї влади, тобто своїх повноважень. Інакше кажучи, керівник визначає свою залежність від підлеглого, визнаючи його компетентність. Керівник поважає підлеглого і на підставі цього переконує у необхідності робити так, а не інакше. Тому одна з аксіом управління: «збільшувати владу, віддаючи її».

Вплив через причетність (залучення) полягає у тому, що керівник не намагається переконати підлеглого йти обраним їм шляхом, а залучає підлеглого до вибору цього шляху. В даній ситуації керівник поділя з підлеглим свою експертну владу. Люди більш завзято працюють для досягнення тієї мети, яка була визначена за їх участю.

В управлінні існує і таке поняття, як «влада підлеглих». Його тлумачення полягає в тому, що не тільки керівник може мати владу над підлеглими, а й навпаки. Результати виконання будь-якої роботи підлеглими сприймаються і як прояв здібностей керівника, впливають на його імідж. У цьому відношенні керівник знаходиться під владою підлеглих.

Будь-яка організація може бути поділена на рівні управління (за вертикаллю) та на підрозділи (за горизонталлю). Велика організація, ніким чином, може включати в себе багато малих груп. Такі офіційно утворені організації є формальними, а групи, які утворені керівництвом, називаються формальними групами (підрозділи управлінь, рад спортивних товариств, відділення спортивних шкіл, тренувальні групи, команди тощо). Незалежно від розміру груп, їх функція – виконання конкретних завдань та досягнення визначених цілей (рис. 2.1).

В організації існує **три основних типи формальних груп**:

- група керівника (командна),
- робочі групи;
- комітети.

Група керівника (командна) складається з його безпосередніх підлеглих, які в свою чергу, також можуть бути керівниками. Наприклад, командна група у Міністерстві: міністр, його заступники, керівники департаментів, управлінь.

Робочі групи – у своєму складі мають людей, які працюють над спільним завданням, мають спільну роботу (тренери одного відділення, співробітники департаменту та ін.)

Комітети – це групи, яким делеговані повноваження з виконанням будь-яких окремих завдань. Інколи комітети називають радами або комісіями. Головна їх ознака – групове прийняття рішень та виконання дій. Можна розрізняти комітети тимчасові (наприклад, оргкомітет змагань, комісія з перевірки діяльності тощо) і постійні – перманентно діючі групи (наприклад, тренерська рада, рада капітанів, ревізійні комісії, виконкоми).

Формальна організація виникає за волею керівника. Але вона є одночасно середовищем, у якому люди взаємодіють не тільки за інструкціями та наказами керівників. У середині формальної організації завжди виникають соціальні взаємовідносини, що породжують неформальні групи. Всі разом неформальні групи складають неформальну організацію. Неформальні організації (групи) виникають спонтанно з самого життя формальної організації.

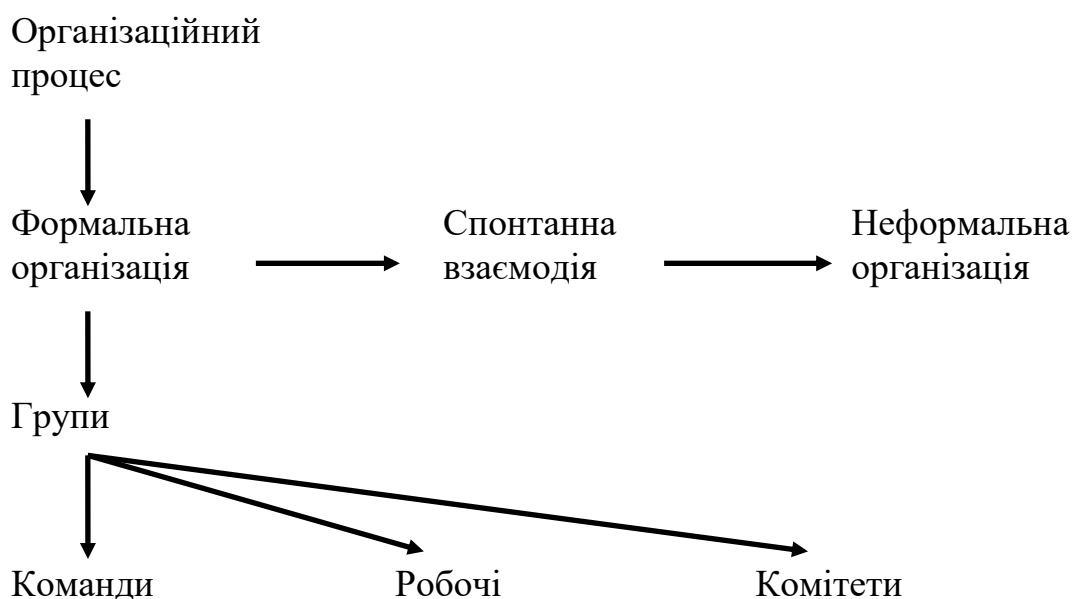


Рис.2.1 Механізм утворення формальних і неформальних організацій та груп

Приналежність до неформальних груп дає людям психологічні вигоди, які не менш важливі ніж заробітна плата, яка отримується.

Важливі причини, за якими люди утворюють неформальні групи це почуття приналежності, взаємодопомога, взаємозахист, тісне спілкування та зацікавленість. Такі неформальні групи можуть утворюватися в керівних фізкультурних установах та середовищі тих, які займається фізичною культурою (команди, секції, групи).

З курсу психології відомі поняття про формальних та неформальних лідерів. З точки зору теорії управління, лідер формальної організації має підтримку у вигляді делегованих йому повноважень і діє у конкретній, визначеній для нього функціональній області. Неформальний лідер спирається на визнання його групою. У своїй діяльності він робить ставку на людей та їх взаємовідносини.

Дуже важливим є усвідомлення керівниками того, що неформальні організації динамічно взаємодіють з формальними, та використання неформальних організацій для досягнення цілей формальної організації.

Окрім вищенаведених причин виникнення неформальних груп, слід розглянути ще одну – незадоволення частини співробітників діяльністю керівника. Неформальні групи можуть стати домінуючими в організації і зводити нанівець зусилля керівництва.

Одна з найбільших труднощів, яка заважає управляти неформальними групами – заздалегідь негативна думка про них керівника. Деякі керівники вважають, що неформальні організації – результат неефективного управління, не беручи до уваги, що вони існують в кожній організації.

Дійсно, деякі неформальні групи можуть зашкоджувати досягненню цілей діяльності, по неформальних каналах можуть розповсюджувати

неправдиві чутки, які формують негативне ставлення до керівництва. Позиції, на яких стоять неформальні групи, можуть інколи викликати протидію всіляким змінам, модернізації.

Однак така поведінка може бути реакцією на ставлення керівництва до такої неформальної групи. Такі випадки негативної реакції школи заважають керівникові бачити численні потенційні вигоди під неформальних організацій. Не знаходячи способів взаємодії з неформальними організаціями або роблячи спробу подавити їх, керівники часто лишають себе потенційної вигоди.

Сучасні теоретики управління стоять на позиціях, що неформальні організації спроможні допомагати формальним організаціям у досягненні їх цілей. Однак для цього необхідно вміти управляти діяльністю неформальних організацій, «співпрацювати» з ними. Нижче наведено варіанти дій керівника, які здатні забезпечити таке управління:

- визнати існування неформальної організації, співпрацювати з нею і не загрожувати її існуванню;
- вислуховувати думку членів та лідерів неформальних організацій;
- врахувати можливий негативний вплив рішення на неформальну організацію;
- залучати неформальну групу до участі в прийнятті рішень, щоб послабити опір змінам з боку неформальних організацій;
- своєчасно видавати правдиву інформацію, тим самим бути на перешкоді розповсюдженню чуток.

2.5. Управління конфліктними ситуаціями

Конфлікт – визначається як відсутність узгодженості між двома або більше сторонами (особами або групами). Слово «конфлікт» зазвичай викликає негативні асоціації, пов'язується із суперечками, ворожнечею, війною. Деякі фахівці управління у минулому стояли на саме таких позиціях і вважали, що конфлікт – явище небажане і його слід уникати.

Сучасна точка зору полягає в тому, що в організаціях з ефективним управлінням деякі конфлікти не тільки можливі, а і корисні. Конфлікт допомагає виявити різні точки зору, надає додаткову інформацію, допомагає виявити найбільшу кількість альтернатив або проблем. Це робить процес прийняття рішення більш ефективним, дає змогу людям висловити свою думку, приводить до більш ефективного виконання планів, стратегій, проектів [19].

Таким чином, конфлікт може бути **функціональним** і вести до підвищення ефективності діяльності організації, а також – **дисфункціональним** і вести до зниження особистої задоволеності, і рукової співпраці і ефективності функціонування організації.

Роль і наслідки конфлікту залежать від того, наскільки ефективно ким управляють. Щоб ефективно управляти конфліктами, потрібно визначити типи конфліктів, їх причини та шляхи вирішення.

Існують чотири основних типи конфліктів:

- внутрішньособовий,
- міжособовий,
- між особою та групою,
- міжгруповий.

Внутрішньособовий – його сутність дещо доповнює вищеподане визначення конфлікту. Це конфлікт, який відбувається немовби всередині людини. Його розповсюджена форма – ролевий конфлікт. Нін частіше за все виникає у зв'язку з протиріччями у настановах, вкі надходять від двох керівників на адресу одного підлеглого.

Міжособовий конфлікт – найрозповсюдженіший. Він виникає, наприклад, тоді, коли у людей не співпадають точки зору на те чи інше рішення керівництва. Міжособовими називають також конфлікти, вкі виникають під час сутички осіб з різними рисами характеру, поглядами на життя, цінностями, манерою поведінки.

Конфлікт між особою та групою виникає, якщо особа займає позицію, яка відмінна від позиції групи. І буває так, що саме ця позиція у майбутньому виявляється вірною, не дивлячись на те, що не належала більшості. Просто одна людина змогла, на відміну від Інших, вірно оцінити ситуацію, заглянути вперед. Тому не завжди слід покладатися на прийняття рішень більшістю голосів.

Міжгруповий конфлікт виникає в організаціях, які складаються із олгаточисельних формальних і неформальних груп. Такі конфлікти можуть виникнути у зв'язку із невизначеністю функціональних областей, не чітко сформульованими цілями діяльності, поганими гомунікаціями, чутками, іншими причинами.

Усі конфлікти мають декілька **причин**. Деякі з них вже вказувались під час характеристики типів конфліктів, інші наведемо:

- обмеженість ресурсів, які треба поділити;
- взаємозалежність завдань;
- розбіжності в уявленнях про цінності, дисципліну, рівні освіти;
- незадовільні комунікації.

Перша з названих причин – останнім часом розповсюджена Фізкультурні організації мають обмежені ресурси, які слід розподілити між різними відділами, групами, напрямками діяльності. Виділення більшої частини одному відділу або напрямку діяльності, виклики« незадоволення інших. Таким чином, розподіл ресурсів майже завжди призводить до різноманітних конфліктів.

Взаємозалежність завдань теж викликає можливість конфліктів. Коли один підрозділ або група виконавців, беруть участь у виконав ні частини роботи, яку попередньо виконували інші, можуть виникнути претензії до якості її виконання, а невдалі результати роботи можуть пояснюватися неякісним виконанням її частини.

Різниця в уявленнях та цінностях теж може призвести до конфліктів Підлеглий може брати до уваги тільки свої погляди на шляхи виконання

конкретного завдання або вважати, що тільки він або його група спроможна належним чином виконати роботу.

Одночасно інші виконавці або групи мають інші уявлення і точки зору. Розбіжності у цінностях можуть проявлятися таким чином: підлеглий вважає, що завжди має право висловити свою думку, а керівник вважає, що підлеглий повинен її висловлювати тільки тоді, коли його про це питають.

Різні манера поведінки, життєвий досвід, рівень освіти, соціальні характеристики – також часто бувають причиною конфліктів. Зустрічаються співробітники, які постійно проявляють агресивність та ворожість, піддають критиці будь-яку думку і створюють навколо себе конфліктні ситуації.

Незадовільні комунікації, тобто погана передача інформації, є як причиною, так і наслідком конфлікту. Вона може «роздувати» конфлікт, заважаючи працівникам зрозуміти ситуацію або точку зору інших. До незадовільних комунікацій можна віднести також неспроможність керівників розробити і довести до відому підлеглих точний перелік їх посадових обов'язків. Таким чином виникає конфлікт.

Існує декілька ефективних способів (методів) **управління конфліктними ситуаціями**. Їх можна поділити на дві категорії: структурні та міжособові.

Розрізняють чотири **структурних методи** вирішення конфлікту:

- роз'яснення підлеглим вимог до роботи;
- використання координації та інтеграції сумісної праці;
- встановлення загальних, комплексних цілей діяльності;
- використання винагород (заохочень).

Роз'яснення вимог до роботи – здатне попередити функціональний конфлікт. Мається на увазі роз'яснення того, які результати очікуються від кожного співробітника або групи. В даному випадку повинен бути з'ясований рівень результатів, хто надає і хто отримує різноманітну інформацію, система повноважень та відповідальності, а також визначені процедура і правила виконання робіт. Тобто кожному повинно бути зрозумілим, що від нього

очікують у конкретній ситуації. Якщо підлеглий все це зрозумів і працює, у нього буде менше причин конфліктувати.

Застосування координації та інтеграції сумісної праці – ще один метод управління конфліктами. Названий метод передбачає встановлення ієрархії повноважень, прийняття рішень та інформаційні потоки в середині організації. З метою інтеграції діяльності застосовуються: міжфункціональні групи, цільові групи, і наради. Якщо існує конфлікт між відділами, які працюють для досягнення різних цілей, корисним є утворення проміжних (можливо тимчасових) груп. Це сприяє уникненню або подоланню конфлікту.

Встановлення загальних, комплексних цілей діяльності - ще один метод управління конфліктною ситуацією. Визначаються такі цілі, для досягнення яких необхідні сумісні зусилля груп або людей, які конфліктують. Це сприяє тому, що керівники груп будуть приймати такі рішення, що йдуть на користь всієї організації, а не тільки окремих груп.

Винагороди можна використовувати як метод управління конфліктною ситуацією, впливаючи на поведінку людей, щоб уникнути негативних наслідків конфлікту. Мається на увазі заохочення людей, що сприяють координації та інтеграції, допомагають іншим групам, підходять комплексно до вирішення тих чи інших проблем. Їх відзначають подякою, премією або підвищенням на посаді.

В теорії управління описані п'ять міжособових засобів розв'язання конфліктів:

- ухилення;
- згладжування;
- примушування;
- компроміс;
- вирішення проблеми, яка стала причиною конфлікту.

Під ухиленням розуміється те, що людина прагне відійти від конфлікту, тобто не потрапляти у ситуації, які провокують виникнення протиріч, не брати участі в обговоренні питань, які містять розбіжності у поглядах.

Згладжування застосовується для того, щоби не випускати назовні ознак конфлікту, апелюючи до потреб солідарності. Це може дати змогу загасити бажання конфліктувати у людей, але причини конфлікту не ліквідує.

В рамках примушування перевага надається нав'язуванню своєї точки зору будь-якою ціною. Особа, яка застосовує такий метод, не рахується з думкою інших, агресивна та використовує владу. Такий стиль може бути ефективним, якщо керівник має реальну владу над підлеглими.

Компроміс характеризується прийняттям точки зору опонента, але тільки деякою мірою. Такий метод доцільний тому, що зводить до мінімуму недоброзичливість, дає змогу вирішити конфлікт і задовільнити обидві сторони.

Вирішення проблеми – це визнання різних поглядів і ставлень, готовність ознайомитися з ними, щоб з'ясувати причини конфлікту та визначити шляхи, які влаштують всі сторони, тобто пошук найкращого варіанту вирішення конфліктної ситуації.

Вищеназвані методи управління конфліктними ситуаціями можуть використовуватися для обмеження або запобігання конфлікту. Вони можуть успішно використовуватися, якщо керівник володіє арсеналом наведених, а також інших методів.

2.6. Мотивація діяльності співробітників організацій

Керівники проводять свої рішення у життя, застосовуючи у практичній діяльності функцію «**мотивація**».

Мотивація – це процес спонукання себе та інших до діяльності, для досягнення особистих цілей або цілей організації.

Систематичне вивчення мотивації, з точки зору психології, не дозволяє точно визначити, що саме спонукає людину до праці. Однак дослідження поведінки людини під час праці дає деякі загальні пояснення мотивації. Щоб зрозуміти зміст теорій мотивації слід засвоїти базові поняття: *потреби та заохочення*.

Потребу визначають як фізіологічне або психологічне відчуття нестачі чогось важливого для людини. Є різні точки зору на класифікацію людських потреб. Однак більшість фахівців теорії управління погоджуються, що потреби можна класифікувати на первинні та вторинні.

Первинні потреби є за своєю природою фізіологічними і, як правило, вродженими (потреба їсти, дихати, рухатися, відпочивати, спати, ін.).

Вторинні потреби за своєю природою психологічні (потреба успіху, поваги, влади, ін.). Первинні потреби закладаються генетично, вторинні – формуються та усвідомлюються із досвідом. У зв'язку з тим, що люди мають різний набутий досвід, вторинні потреби розрізняються більше, ніж первинні.

Потреби, коли вони відчуються людиною, викликають у неї стан прагнення. Прагнення – це відчуття нестачі чого-небудь, яке має визначену спрямованість. Мета в даному випадку сприймається людиною як засіб задоволення потреби. Задоволення, яке отримує людина досягнувши визначеної мети, впливає на її поведінку в аналогічних обставинах у майбутньому. Люди прагнуть повторювати таку поведінку, яка асоціюється у них із задоволенням потреб і уникнути такої, яка асоціюється із їх незадоволенням. Названий факт відомий в теорії управління як «закон результату».

У мотиваційній діяльності термін «заохочення» має більш широке ілумачення ніж просто гроші або інші відзнаки, з якими частіше всього це слово асоціюється.

Заохочення (або винагорода) – все те, що людина вважає цінним для себе. А поняття цінностей у людей індивідуальні, специфічні, юму і різною є реакція на заохочення та його відносну цінність.

Розрізняють внутрішні та зовнішні заохочення (винагороди).

Внутрішні дає сама робота. Наприклад: це почуття досягнення результату, змістовності та важливості роботи, яка виконується, самоповаги. Дружбу та спілкування, які виникають під час роботи, слід розглядати також як внутрішню винагороду. Найбільш простий і посіб забезпечення внутрішніх винагород – створення відповідних умов роботи і точне формулювання завдань.

Зовнішні винагороди виникають не від самої роботи, а від реакції оточуючих на її результати. Вони надаються організацією. Це зарплатня, просування по службі, символи службового статусу (кабінет, автомобіль), а також похвала та визнання.

Щоби визначити, у яких пропорціях слід застосовувати внутрішні і а зовнішні заохочення з метою мотивації, керівники повинні вивчати і знати потреби своїх підлеглих. В цьому полягає мета різних **теорій мотивації**.

Таких теорій сучасне управління визнає і застосовує декілька. Вони, незважаючи на деякі розбіжності, не протирічать, а доповнюють одна одну.

Всі описані теорії мотивації можна умовно поділити на **змістовні та процесні**. У першій групі теорії, які описують зміст людських потреб та послідовність їх формування, у другій - йдеться про сам процес мотивації.

До змістовних теорій мотивації відноситься теорія потреб видатного українського вченого **М. Туган-Барановського**, який ще наприкінці ХІХ століття описав 5 умовних груп потреб: фізіологічні, статеві, симптоматичні інстинкти, альтруїстичні, практичного характеру. М.Туган-Барановський особливого значення надавав раціональним почуттям, приналежності до народностей, моральним і релігійним поглядам [4].

У 40-х роках ХХ століття до вивчення людських потреб звернувся американський фахівець **А. Маслоу**. Згідно розробленої ним теорії, існують п'ять категорій потреб, які розташовані у вигляді чіткої ієрархічної структури. Це первинні: фізіологічні (у їжі, одязі, повітрі, русі), безпеки і захищеності (від фізичної та психологічної небезпеки) та вторинні: соціальні (відчуття

причетності до події), поваги (визнання з боку оточення), самовираження (реалізація власних можливостей) [4].

Побудувавши свою ієрархію, А. Маслоу хотів показати, що задоволення потреб нижчих рівнів впливає на поведінку людини перш, ніж на мотивації почнуть відбиватися потреби більш високих рівнів. Маючи на увазі, що з розвитком людини, як особистості, збільшуються її потенційні можливості, потреба у самовираженні ніколи не може бути повністю задоволена. Саме тому процес мотивації поведінки через задоволення потреб є безмежним.

А. Маслоу стверджував, що поведінка людини залежить від того, який з п'яти основних видів потреб є на даний момент домінуючим. Кожна людина в один і той же час має потреби всіх п'яти типів, але сила кожної потреби в якийсь конкретний час залежить від особових пріоритетів людини. Залежно від цих пріоритетів шикуються ієрархія потреб. А. Маслоу стверджував, що основні п'ять типів потреб майже завжди йдуть по чергово.

Керівник, який знає рівень потреб свого підлеглого, може передбачати, який тип потреб домінуватиме у нього в майбутньому, і отже, може вибрати найефективніший мотиватор.

Розглянемо основні рівні ієрархії потреб А. Маслоу.

Фізіологічні потреби. Складаються з основних, первинних потреб людини, іноді навіть неусвідомлених. В окремих роботах сучасних дослідників, їх називають біологічними потребами. Стосовно робочого середовища, це потреби в заробітній платні, відпустці, пенсійному забезпеченні, перервах, сприятливих робочих умовах, освітленні, опалюванні, вентиляції.

Потреба в безпеці. Як тільки фізіологічні потреби задоволені, на передній план виходить потреба безпеки. Ці потреби відображають оажання зберегти вже одержані нагороди і положення та захистити себе від небезпеки, шкоди, загроз, травм, втрат або позбавлень. В організаціях ці потреби мають форму боротьби службовців за безпеку роботи, введення системи старшинства,

організацію профспілок, безпечні умови роботи, додаткові пільги, страховку і вихідну допомогу.

Соціальні потреби. Коли досягнуте задоволення фізіологічних потреб і потреб в безпеці, увага людини концентрується на потребі в дружбі, любові і приналежності. Як “соціальні особи” люди мають бажання подібатися іншим і хочуть задовольнити свої соціальні потреби на роботі. Це відбувається шляхом входження у формальні й неформальні робочі групи, шляхом співпраці з іншими робітниками та ухвалення участі в різноманітній спільній діяльності.

Потреби в пошані. Ці потреби можуть приймати дві різні форми. Перша – це потреба в самоповазі, тобто задоволення самим собою. Самоповага тісно пов'язана з відчуттям досягнення мети, компетентністю, знаннями, зрілістю і залежності. Друга форма – потреба в пошані інших людей. Ця потреба пов'язана з репутацією, з успільним визнанням, статусом в групі. У будь-якій організації нагороди, які можуть задовольнити потребу в пошані, включають почесні звання, інші форми визнання, похвали, додаткові зобов'язання і просування по службі.

Потреби в самореалізації і в самовираженні. Коли задоволені потреби чотирьох нижніх рівнів, людина фокусує свою увагу на задоволенні потреби в самореалізації. Намагаючись цього досягти, люди прагнуть реалізувати весь свій потенціал, вдосконалити свої здібності і бути “кращими”. Така потреба в самовираженні є найвищою зі всіх людських потреб.

Факт, що людські потреби можна розташувати в ієрархічному порядку, має важливе значення. Потреби нижніх рівнів повинні бути задоволені в першу чергу, тільки після цього можна звертатися до потреб більш високих рівнів.

Окрім цього, варто врахувати, що потреби низьких рівнів формують той фундамент, на якому будуються потреби вищих рівнів. Тільки в тому випадку, якщо потреби низького рівня залишаються задоволеними, у керівника є шанс добитися успіху, мотивуючи робітників через задоволення потреб більш високого рівня.

Важливе значення має зауваження А. Маслоу про так звані “рушійні сили”, згідно яких кожна людина прогресує від мотивації потребами низького рівня до мотивації потребами більш високих рівнів.

Не менше важливе значення має ідея достатності. Людина ніколи не переживе почуття повного задоволення своїх потреб. Більшість людей хоче ще більше грошей, безпеки, друзів, пошани і самовпевненості, незалежно від того, скільки вони вже всього добилися. Таким чином, людина рухається вгору за ієрархією не у разі, коли його потреби повністю задоволені, а коли вони достатньо задоволені.

При вживанні ієрархії потреб за А. Маслоу велика роль відводиться інтуїції, що і є кращим поясненням її популярності. Проте, з погляду конкретних дій керівництва, підхід Маслоу має ряд труднощів. Перш за все, більшість з нас в один і той же час можуть знаходитися на декількох рівнях ієрархії потреб.

По-друге, важко визначити рівень потреб, задоволенням яких можна мотивувати людину зараз. Частково проблема походить від того, що дуже важко відрізнити дрібні, незначні зміни в потребах, які відбуваються щодня від більш значних.

Третя складність виникає при вимірюванні потреб людини. Більшість з нас відчуває великі складності у визначенні своїх власних потреб і пріоритетів. Керівник, який повинен створити мотиваційне середовище для багатьох своїх підлеглих, стикається зі складним завданням.

Окрім цього, люди значно розрізняються в своєму розумінні того, що таке достатньо задоволена потреба. У будь-якому випадку необхідно пам'ятати, що пріоритети, які відносяться до різних рівнів потреб, змінюються, і що будь-який підхід і прийом буде набагато ефективнішим, якщо люди розумітимуть сутність цього підходу.

Четверта складність. Для того, щоб наступний, більш високий рівень ієрархії потреб почав впливати на поведінку людини, не є обов'язковим повне

задоволення потреб більш нижчого рівня. Можна навести дуже багато прикладів, коли людина в умовах небезпеки або соціальної незадоволеності прагне до поваги та самовираження. Так, в умовах економічних негараздів, низького рівня оплати праці, продовжують на високому рівні виконувати свої професійні обов'язки (іагатовчисельні фізкультурні фахівці: тренери, викладачі фізичного виховання, спеціалісти-реабілітологи тощо).

Завдяки теорії А. Маслоу стало зрозумілим те, що мотивація людей визначається широким спектром їх потреб. Для того, щоб мотивувати конкретну людину, керівник повинен дати їй можливість задовільнити свої найважливіші потреби завдяки такому образу дій, який сприяє досягненню цілей всієї організації.

Залежно від рівня життя в тій чи іншій країні, розміру заробітної платні та споживчого мінімуму, керівники можуть мотивувати своїх підлеглих задоволенням їх потреб нижчого або більш високого рівнів.

До *процесних теорій мотивації* відносяться, зокрема, теорія очікування та теорія справедливості.

Теорія очікування (за В.Врумом). Зміст теорії полягає в тому, що ' поряд із врахуванням потреб при мотивації, слід брати до уваги такі моменти: людина очікує, як наслідок своєї визначеної поведінки, здобуття чогось бажаного. Наприклад: спортсмена мотивує до постійних тренувань очікування того, що він посяде високе місце на змаганнях.

Студента мотивує до занять очікування набуття вищої освіти, цікавої роботи, соціального та професійного статусу тощо. Керівникам, які прагнуть підвищити мотивацію своїх підлеглих теорія очікування падає для цього різні можливості [3].

- керівник очікує від своїх підлеглих певних результатів.
- оцінка підлеглими своїх сил багато в чому залежить від того, чого очікує від них керівник. Наприклад: спортсмен прагне до результатів на змаганнях, які очікує від нього тренер.

Теорія справедливості (за С.Адамсом). Теорію можна представити таким чином:

- люди суб'єктивно зіставляють свої винагороди із затраченими зусиллями та винагородами інших працівників, які виконували аналогічну роботу;
- якщо таке порівняння виявляє дисбаланс, у працівника виникає психологічна напруга, він вважає свою винагороду не справедливою [3].

Такого працівника слід мотивувати поясненням ситуації, або для встановлення справедливості – зняти дисбаланс. Дослідження свідчать: коли люди переконані, що їм не доплачують – вони починають працювати менш інтенсивно; коли вважають, що їм переплачують вони менш схильні змінювати свою поведінку і діяльність.

Теорія справедливості, можливо, найлегша для сприйняття зі всіх мотиваційних моделей, і вона володіє найбільшою цінністю для керівника, який хоче зрозуміти засади мотивації своїх підлеглих.

Таким чином, теорії мотивації розглядають дії керівників, які примушують людину спрямовувати свої зусилля на досягнення різних цілей.

У підсумку слід сказати, що керівнику необхідно добре знати своїх підлеглих та їх потреби. У зв'язку з тим, що потреби постійно змінюються, не слід розраховувати, що мотиватори, які спрацювали один раз, будуть ефективними постійно.

* * *

Організація – одна з базових форм суспільства. Сучасне суспільство не може успішно функціонувати, інакше як створюючи в собі різні види організацій – промислові, торговельні, установи культури, охорони здоров'я, освіти і т. д., включаючи фізкультурно-спортивні організації - спортивні школи, спортивні клуби, спортивно-оздоровчі центри, спортивні федерації, стадіони і т. п. Кожна людина входить в одну або кілька організацій. Переважна більшість

людей майже все своє свідоме життя пов'язані з організаціями – або є їх членами, або вступають з ними в контакт. У Україні, як уже зазначалося, функціонує понад 110 тис. Різного виду організацій фізкультурно-спортивної спрямованості.

Основним елементом будь-якої фізкультурно-спортивної організації є люди, її персонал, умовно підрозділяється на спортивних організаторів (менеджерів) і виконавців. Робота спортивних організаторів (спортивних менеджерів – керівників різного рівня) є управління і контроль виконання; робота виконавців (тренерів, викладачів фізичного виховання і іншого персоналу спортивної організації) – інформаційно-педагогічний вплив на об'єкти праці - спортсменів і інших займаються в групах.

Для того щоб зрозуміти особливості механізму функціонування різних видів фізкультурних і спортивних організацій та ефективно ними управляти, їх потрібно якимось чином впорядкувати, систематизувати. Це досягається за допомогою типологічної угруповання. Типологічна угруповання є розподіл досліджуваної сукупності одиниць аналізу на однорідні групи за обраними.

Кожне історично певне суспільство формує свою систему управління, детерміновану соціально-економічним і політичним ладом. Соціалізм створив централізовану адміністративно-командну систему управління з жорсткою вертикальною залежністю нижчестоящих органів від вищестоящих і з партійно-адміністративним свавіллям.

У країнах з ринковою економікою функціонують системи управління, засновані на підприємницькому поведінці, для яких характерні висока ступінь незалежності і необмежені можливості для прояву творчої ініціативи. Тому і спортивний менеджмент як найтісніше пов'язані з аналізом різних форм власності на навчально – спортивну матеріальну базу і володіння спортивними організаціями.

Відомо, що власність як економічна категорія являє собою сукупність виробничих відносин, які обумовлені ставленням людей до засобів праці і

зробленому продукту. В Україні визнаються приватна, державна, муніципальна й інші форми власності.

Положення, викладені в розділі є важливими і необхідними, оскільки робота в сфері фізичного виховання і спорту – це обов’язково робота в організаціях, тобто в контакті із співробітниками.

У будь-якій організації існують формальні і неформальні групи. Від фахового рівня керівника залежить використання їх потенціалу для досягнення цілей організації.

Психологією управління описані форми влади, що базуються на примушенні, винагороді, а також традиційна, еталонна та експертна.

Вміння управляти конфліктними ситуаціями вимагає спеціальних знань про причини, що їх породжують, а також типи конфліктів: внутрішньоособовий, міжособовий, між особою та групою, міжгруповий, а також структурні та міжособові методи їх вирішення.

Актуальним і необхідним є перегляд ставлення сучасних керівників до проблем управління людськими ресурсами. Знання сутності технології управління персоналом допоможе майбутнім керівникам у професійній діяльності.

Значна увага приділена складовим та змісту процесу управління – функціям управління. Ознайомившись з їх змістом і особливостями виконання, слід ще раз наголосити на тому, що наведені у розділі функції управління (планування, організація, мотивація, контроль) не вичерпують переліку функцій, який можна і зустріти у друкованих працях фахівців теорії управління. Крім того, виділення окремих функцій із процесу управління є також умовним. У реальній управлінській діяльності майже неможливо простежити виконання кожної окремої функції у «чистому» вигляді. Часто буває так, що при виконанні конкретної управлінської діяльності простежуються відразу 2-3 функції. Багато спільного можна виявити аналізуючи зміст окремих функцій та зв’язувальних процесів. Так, процес планування багато в чому нагадує процес прийняття

рішення і не дивно, тому що скласти план - це й означає прийняти рішення про те, як буде діяти організація у майбутньому. Таким чином, названі переплетіння і взаємозв'язки є природними і необхідними, а знання про окремі функції та зв'язувальні процеси дають уявлення про зміст процесу управління, його послідовність та особливості. Завершується розділ матеріалом про різноманітні методи управлінської діяльності, вибір та застосування яких залежить від конкретної управлінської ситуації.

Контрольні запитання і завдання:

1. Особливості функціонування фізкультурних організацій в сучасних умовах.
2. Які нові типи організацій почали функціонувати в незалежній Україні?
3. Спільне та розбіжне в діяльності традиційних організацій.
4. Ознаки групування організацій фізкультурно – спортивної спрямованості.
5. Типи організацій в сфері фізкультурно – спортивної спрямованості.
6. Внутрішнє і зовнішнє середовище організацій сфери фізичної культури і спорту.
7. Значення спонсорства для організацій сфери фізичного виховання і спорту.
8. Юридична відповідальність організацій сфери фізичного виховання і спорту.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБГРУНТУВАННЯ МОДЕЛІВ І МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Форми активного соціального навчання персоналу

Активне соціальне навчання – це комплексний соціально- дидактичний напрям, орієнтований на широке охоплення різноманітних сфер соціальної практики: використовує різні форми і методи активної психологічної і соціально-психологічної дії для розвитку в людей знань, умінь і навичок ефективнішого соціального і професійного функціонування, підвищення психологічної культури, оптимізації їхньої соціально-психологічної компетенції як суб'єктів спілкування.

Незалежно від форм активне соціальне навчання використовують у процесі спілкування, в умовах певним чином організованої інтенсивної взаємодії учасників малої групи, "форсовано" (30-80 годин занять).

У своїх теоретичних витоках групове навчання зазнало на собі впливу багатьох основних психологічних напрямів (біхевіоризму, фрейдизму, гуманістичної психології, когнітивізму, інтеракціонізму).

На рівні практичної реалізації існують різні конкретні методичні підходи: Т-групи, енкаунтер-групи, групи навчання, тренінг сензи- тивності, "група особистісного зростання" та ін. Залежно від вибору методу і практичної

реалізації ці види активного соціального навчання матимуть своє місце на двополісній шкалі між традиційним навчанням і психотерапією (рис. 3.2).

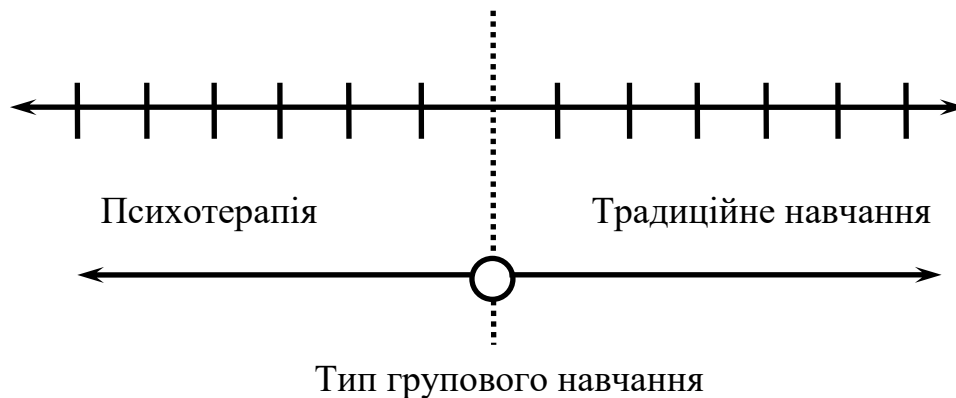


Рис. 3.2. Шкала можливого ступеня близькості типу групового навчання до психотерапії чи традиційного навчання

Різні типи групового навчання можуть бути виділені залежно від того, з яких джерел людина отримує інформацію про своє **"Я"**, дізнається сама про себе під час взаємодії з іншими підсистемами.

"Я - Я" – тип, який має справу в основному з особистісним зростанням. Головні джерела навчання – інтраперсональні (внутріособистісні).

"Я - Інші" – тип, який фокусується на міжособистісних стосунках. Учасники заохочуються до пошуку даних, які стосуються, наприклад, впливу їхньої поведінки на інших або манери, якою вони спілкуються з іншими людьми.

"Я - Група" – тип, який розглядає особистість і спосіб її комунікації з групою як соціальною спільнотою, до якої ця особистість належить. Предметом розгляду є питання впливу стилів і якості групової участі.

"Я - Організація" – тип, який приділяє основну увагу індивідові як члену великої організації. Групи цього типу звичайно орієнтуються на вивчення досвіду міжособистісної взаємодії в умовах міжгрупового змагання, конфлікту і кооперації.

"**Я - Професія**" – тип, орієнтований на суб'єкта якогось конкретного виду діяльності, який досліджує його почуття, прагнення і життєві цінності, що їх цей суб'єкт отримує і реалізує в умовах своєї професійної діяльності.

Дана типологія дозволяє виявити переваги різних комбінацій стосунків у кожному типі групового соціального навчання.

1. **Тренінг-групи (Т-групи).** Т-групи пронизують, по суті, всі типи групового навчання. У певному розумінні Т-група – це "душа" всієї системи активної соціально-психологічної підготовки в США.

Хоча ситуації, які виникають при навчанні в Т-групі, досить різноманітні, кількість суттєвих ознак, які стимулюють навчання, зводиться до чотирьох основних:

а) акцент на взаємостосунках учасників групи, які розвиваються та аналізуються в ситуації "тут і тепер";

б) об'єктивація суб'єктивних почуттів та емоцій учасників групи стосовно один одного, що виступають як матеріал для аналізу;

в) атмосфера розкнутості й свободи спілкування між учасниками, яка створюється для того, щоб можна було щиро і правдиво висловлювати свої почуття і відчуття один відносно одного, а також мати "зворотний зв'язок" у відповідь на це від інших членів групи;

г) клімат психологічної безпеки, за якого забезпечується вибір як міри входження в груповий процес, так і змін, які відбуваються в ході цього процесу.

Т-групи - це *американський продукт*, і основи їхньої ідеології криються у стосунках, які існують в американській культурі. Так, у Т-групах робиться акцент на *рівності і взаємозалежності* її учасників. Це положення визнається вирішальним, воно дозволяє учасникам груп ставати самосвідомими, умілими та поінформованими щодо рушійних сил індивідуального та групового життя.

Виходячи з цього до керівника Т-групи ставляться певні вимоги:

- він повинен діяти в демократичній манері як зразок поведінки "позитивного учасника" групи, реалізуючи основні цілі (зокрема, зменшення захисних реакцій поведінки, тобто бути прикладом "відкритості");
- він дає "прямий", але не оцінний зворотний зв'язок;
- він відкритий для висловлення і прийняття як своїх власних почуттів, так і почуттів інших.

Зазначимо, що з часу своєї появи *T*-групи ефективно використовуються в практиці підготовки *менеджерів* різних рангів з метою *виховання демократичного стилю* керівництва.

2. Групи навчання (Study groups). Даний вид груп сформувався як пряма альтернатива досвіду *T*-груп, хоча основні цілі цих видів груп спільні.

Група навчання є *британською* за своїми витоками і відображає інші концептуальні положення. На відміну від *T*-груп, у групах навчання (*S*-групах) однією із центральних є проблема *авторитету, влади*. Питання індивідуального ставлення до авторитету в даному разі є більш вагомими, і складними ніж питання взаємозалежності.

Якщо цілі і стиль керівників (тренерів) *T*-груп піддаються змінам залежно від обставин і їх теоретичні позиції різноманітні, то лідери *S*-груп дотримуються єдиної теоретичної схеми: цілі, стиль і методи їхньої роботи більш консервативні, як і багато іншого в культурних традиціях Англії.

Проте люди, які навчались в обох видах груп, відзначили *подібні суб'єктивні наслідки* після закінчення навчання. В країнах Заходу популярні обидва види групового навчання, які впливають один на одного.

3. Групи зустрічей (Encounter groups) найчастіше асоціюються з *T*-групами. Тому розпізнавати суттєві відмінності між ними досить важко, хоча деякі відмінності все-таки існують.

"Так, за *ε*-групами визнається більша "емоційність", вони більше особистісно зорієнтовані ("як повноцінніше жити і відчувати"), їхня концепція більш екзистенціальна.

Часто під ε -групами розуміють комплексну технологію активного соціального навчання, яка включає декілька групових методів, у тому числі й метод T -групи.

Виділяють до десяти напрямів соціально-психологічної підготовки, об'єднаних під спільною назвою "енкаунтер-групи". Це T -групи, гештальттерапія, транзактний аналіз, езален-еклектик, особистісне зростання, синанон, психодрама, марафон, психоаналітично орієнтовані групи, енкаунтер-тайпс.

Подаємо стислу *характеристику* енкаунтер-груп:

А. Гештальттерапія (Gestalt-therapy) – поширений у США науково-практичний рух. Гештальт підкреслює цілісність у психічній організації особистості.

У гештальт-орієнтованій енкаунтер-групі основний акцент роблять на створенні атмосфери підвищеної емоційності, на розумінні того, що говорить нам наше тіло своїми рухами, позами і жестами, численними автономними скелетно-м'язовими змінами як сигналами наших психічних станів.

Лідер групи найчастіше допомагає решті членам групи розв'язувати свої внутрішні конфлікти через підтримання "діалогу" між частинами цілісної психічної організації людини.

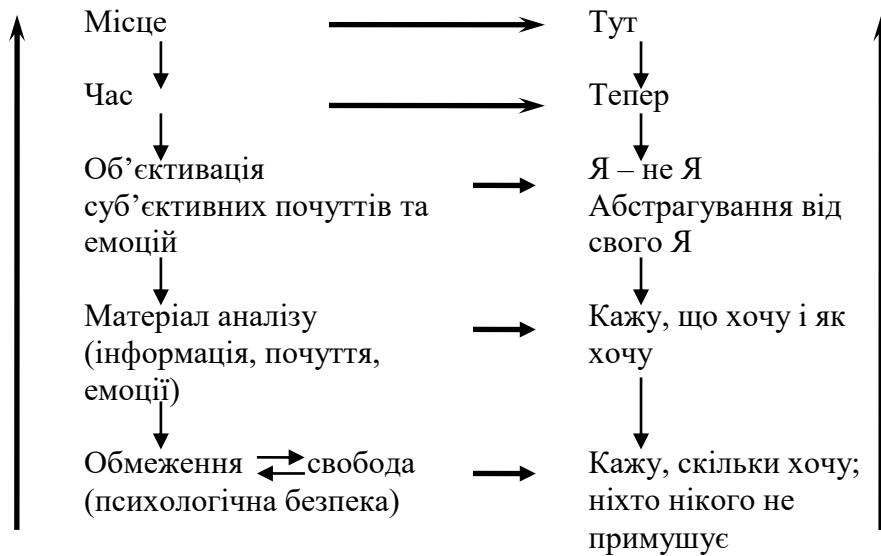


Рис. 3.3. Структурна схема взаємодії ознак, притаманних технології навчання в Т-групах⁹³

Участь і втягування інших членів групи у процес є мінімальними; часто їхньою основною функцією і внеском у процес є просте підтвердження цих встановлених при інтеракції лідера і члена групи уявлень, подібно до того, як це робить хор у давньогрецькій трагедії. При цьому існує *порожній стілець* ("гаряче місце"), який учасники групи займають по черзі для роботи з тренером.

Б. *Транзактний аналіз* (Trans-aktional analysis). Як і в гештальт-групах, робота і тут здійснюється лідером з кожним членом групи по черзі.

Поняття "транзактний аналіз" передбачає дослідження транзакції, відношення більше між станами "Я" (Его), як і при психоаналізі, ніж транзакції між індивідами.

Виділяються та аналізуються *три стани "Я"* як наслідки соціального досвіду, позначені як "батько" – "дитина" – "дорослий". "Батько" репрезентує авторитарні тенденції людини відносно себе та інших людей. Особа в позиції "дитина", як правило, займає підлегле становище щодо інших. Найбільш оптимальним та здоровим психічним станом є позиція "дорослого", який уміє

захищати свою власну думку, організовувати свої взаємини з іншими на основі рівного партнерства.

Обговорення і вивчення домінуючих тенденцій цих трьох позицій ("батько", "дитина", "дорослий") і є основою транзактного аналізу.

В. *Метод "екзален еклєктик"* (Esalen Eclectic) ґрунтується на використанні невербальної поведінки і невербальної комунікації для забезпечення і групового, і особистісного зростання. Теоретичною основою цієї роботи виступає концептуальна модель трикомпонентної структури міжособистісних потреб, яка складається із *потреби у прийнятті*, *потреби в контролі (владі)* і *потреби в близькості й любові*.

Лідер групи орієнтується як на індивідуальні проблеми учасників, так і на міжособистісні стосунки всередині групи. Він активний і часто конструктивно втручається в процес, аби допомогти комусь із членів групи звільнитися від стримуючих його внутрішніх психічних гальм, які виражені в його тілесній організації. Акцент у даному разі роблять на діях та експериментуванні.

Г. *Синанон* (Synanon). Цей вид груп суттєво відрізняється від решти груп. У синанон-групах увага загострюється на прояві *негативних емоцій, гніву, агресії*. Навчання відбувається в ігровій формі, де кожного учасника по черговому "розбирають по кісточках" інші члени групи, "вдаряючи" найчастіше по найбільючіших і найважливіших суб'єктивних проблемах, виховуючи таким чином толерантність до негативних психологічних дій.

Ця техніка інколи може створити більші можливості для індивідуальних і групових змін порівняно з психологічною підтримкою.

Д. *Психодраму*, або *рольову гру*, широко використовують і як самостійний метод, і як допоміжну техніку в багатьох інших формах енкаунтер-груп.

Особливість цього методу полягає в імпровізованому *розігруванні* учасниками процесу заданої *проблемної ситуації*, в ході якої вони виконують різні ролі персонажів ситуації.

Крім "діяльного" усвідомлення особистих проблем даний метод дає можливість учасникам практично відпрацьовувати і закріплювати нові, ефективніші форми поведінки у значущих для них ситуаціях і умовах з найменшим ступенем ризику отримання психологічної травми.

Е. *Марафон* (або "*сконцентрована в часі*" група) став значним поняттям у технології енкаунтер-груп.

Учасники марафонських груп безперервно взаємодіють протягом тривалого проміжку часу: дванадцять, двадцять чотири і навіть сорок вісім годин поспіль. Окремим учасникам може надаватися коротка перерва для сну, але загальне навчання не припиняється.

Тривалий "лицем до лица" психічний контакт у поєднанні з повним фізичним виснаженням спрацьовуватиме на інтенсифікацію темпів інтерації і *спонтанність взаємних реакцій* один на одного між учасниками групи.

Прибічники цього методу твердять, що сили, згенеровані цією просторово-часовою гіперболізованою безперервністю, мають здатність протягом єдиного "уїк-енду" привести до більших особистісних і міжособистісних змін, аніж місяці і навіть роки "розчинених" у часі, менш інтенсивних зустрічей.

Є. *Енкаунтер-тайпс* (Encounter-tapes). Особливістю даного виду груп є відсутність на заняттях офіційного керівника, *вони самокеровані*; лідери (неофіційні) висуваються зі складу самих учасників групи. Програма такого навчання надається у вигляді структурованих магнітофонних записів, відомих під назвою "енкаунтер-тайпс".

Роль лідерів виконують змонтовані магнітофонні записи, в яких змодельовані ефективні прийоми організації групи, певні структуровані вправи. Ці програми рекомендують учасникам відтворювати різні ситуації взаємодії (групові й парні), а також зрідка окремі роздуми і тлумачення однієї людини для того, щоб досягнути встановлення зв'язку між членами груп, атмосфери теплоти і безпеки.

Учасники груп навчаються виконувати певні дії, а також – через інтерпретацію цих дій – забезпечувати зворотний зв'язок і між- особистісне взаємопізнання.

3.2. Удосконалення ефективності праці персоналу організації сфери фізичного виховання і спорту

Результативність праці співробітників організації залежить від сукупності дій адміністрації, одним з яких є професійний розвиток, що забезпечує відповідність і зростання потенціалу якісних характеристик працівників поточним і перспективним вимогам. Професійний розвиток працівника при роботі на певній посаді може вважатися таким, що відбувся тільки за умови його повного задоволення своєю працею, тому що в протилежному випадку працівник не може в повній мірі відповідати вимогам, що пред'являються до нього організацією. Отже, *управління професійним розвитком персоналу* – це процес цілеспрямованої реалізації стратегії управління людськими ресурсами, спрямованої на формування певних компетенцій співробітників. Планування і реалізація професійної кар'єри припускають взаємодію професійного розвитку і внутрішньоорганізаційні кар'єри за допомогою досягнення взаємозв'язку цілей організації і конкретного працівника.

Управління професійним розвитком персоналу являє собою систему, основними підсистемами якої є: ділова кар'єра; навчання персоналу; мотивація і стимулювання; робота з резервом; моніторинг розвитку і атестація; ресурсне забезпечення професійного розвитку; управління саморозвитком працівника.

З процесуальної точки зору функціонування цієї системи, на наш погляд, можна виділити етапи прогнозування, планування, управління, організації, ресурсного забезпечення та експертизу якості розвитку професійної кар'єри співробітників, яка полягає в оцінці самих працівників.

Основна мета розвитку працівників з точки зору організації – підвищення ефективності (максимізація) результатів використання персоналу за допомогою

реалізації поставлених організацією цілей, поліпшення виробничого потенціалу колективу і соціально-психологічного клімату. З позиції працівників організації, професійний розвиток полягає у формуванні та постійному збагаченні особистісних характеристик, професійних знань, навичок і умінь, які необхідні їм для ефективного виконання своїх посадових функцій, прав і обов'язків. Значить, професійний розвиток є результат взаємодії потреб і вимог організації з характеристиками і інтересами конкретного працівника – тільки в цьому випадку цей процес цілеспрямований і результативний. Формування та вивчення кар'єрного потенціалу працівника полягає у визначенні шляхів службового зростання працівника, які відповідають потреба організації в кадрах в потрібний час. Таким чином, управління професійним розвитком персоналу в системі управління персоналом організації в цілому полягає в наступному:

Залучення, підбір, відбір, оформлення на роботу. При організації заходів по підборі і відборі претендентів на роботу аналізується зміст передбачуваної роботи претендента, переглядається і складається посадова інструкція, формулюються вимоги до претендента, визначаються джерела залучення кандидатів. При аналізі змісту роботи за допомогою анкетування колег майбутнього працівника необхідно звернути увагу на наступні питання: основна функція робочого місця, якісні та кількісні критерії оцінки роботи, місце в ієрархії, стиль управління та соціально-психологічний клімат.

Анкетування молодих фахівців з метою ознайомлення і всіх працівників з метою оцінки соціально-психологічного клімату та вироблення пропозицій щодо оптимізації організаційної культури.

Атестація персоналу кожні 3-5 років з метою визначення ступеня відповідності компетенцій і особистісних характеристик співробітників виконуваній роботі і інтенсивності робочого навантаження, що дозволяє визначити найбільш підходящі кандидатури для просування і сформулювати план навчання персоналу.

Включення до кадрового резерву з різних видів діяльності і часу. Виділяються наступні етапи роботи з резервом: складання прогнозу змін у складі керівних кадрів; попередній набір кандидатів в резерв; отримання інформації про ділових, професійних і особистісних якостях кандидатів в резерв; формування складу резерву кадрів.

Критерії підбору кандидатів в резерв: вік, рівень освіти і професійної підготовки, особистісні якості, стан здоров'я. Робота з резервом полягає в навчанні, ротації за допомогою стажувань, вивченні психологічних особливостей, плануванні професійної та внутрішньо організаційні кар'єри. *Для зарахованих у резерв повинні передбачатися:* підвищення обсягів навантаження, вимогливості до роботи, більш високу матеріальну винагороду. Планування професійної і внутрішньоорганізаційної роботи резервістів може здійснюватися на строк від 3-5 років до 20-25 років, при цьому необхідно спиратися на бажання самого резервіста, його бачення себе в майбутньому і акцентувати увагу на показниках успішної професійної діяльності, яких йому необхідно досягти, щоб зайняти якусь вищу посаду.

Психологічна діагностика з метою характеристики особистісних якостей працівників.

Планування професійного розвитку працівників на підставі результатів їх анкетування і атестації, що дозволяє здійснити побудову тимчасової перспективи, в тому числі довгострокове планування і коригування середньострокових і короткострокових професійних цілей.

Навчання працівників організації з метою передачі і засвоєння, необхідних знань, умінь, навичок і методів пізнавальної діяльності, необхідних для ефективного виконання своїх посадових обов'язків або виробничих завдань у майбутньому. Щорічно реалізовані програми навчання повинні містити загальні лекції і дискусії в складі невеликих груп, розбір конкретних ділових ситуацій та прикладів з практики, читання літератури, ділові ігри та рольові тренінги з проблем ефективності виробництва, управління персоналом,

економічних та правових дисциплін. По виду дані заняття можуть бути: індивідуальними, груповими; частиною повсякденної роботи, здійснюватися поза робочим місцем.

Ротація резервістів полягає в їх перекладі в межах організації з однієї посади на іншу того ж рівня без збільшення заробітної плати на термін від трьох місяців до одного року, таким чином, організація знайомить передбачуваного керівника з багатьма сторонами своєї діяльності. В результаті резервіст дізнається проблеми безлічі відділів, усвідомлює необхідність координації, неформальну організацію і взаємозв'язок між цілями різних підрозділів. Ці знання необхідні для успішної роботи на більш високих посадах, але особливо корисні для керівників низових рівнів ієрархії управління. Цілі ротації:

- розширення кругозору (підвищення обізнаності в різних сферах для можливої зміни посади або обсягу винагороди);
- підвищення ефективності за рахунок надання співробітнику роботи, що відповідає її характеру і здібностям;
- сприяння освоєнню працівником суміжній спеціальності з тим, щоб забезпечити взаємозамінність працівників організації;
- розширення досвіду з метою службового просування.

Професійний розвиток керівників і фахівців – це процес, в результаті якого зацікавлені як працівники, так і організація. В цілому навчання організовується з метою забезпечення учнів знаннями і навичками, необхідними для їх роботи. А розвиток включає в себе навчання, розраховане на довгострокову перспективу і виходить за рамки власне виконуваної роботи.

Для організації управляти професійним розвитком своїх співробітників означає координувати досягнення працівниками відповідних вимогам організації рівнів вмісту компетенцій і особистісних характеристик. Управління професійним розвитком керівників і фахівців є фактором успішного функціонування організації, так як з одного боку, свідчить про її зацікавленості

в підвищенні якості свого персоналу, а з іншого боку, обумовлює майбутній успіх всієї діяльності організації. Людські ресурси в даний час стають головною складовою всіх бізнес процесів організації і є запорукою її успішності.

Оптимізувати систему управління персоналом можна за коштами мотивації і стимулювання.

Для одного працівника може бути важлива самостійність дій і відсутність дріб'язкового контролю, для іншого – аби зарплату платили вчасно. Для того, щоб співробітники працювали з максимальною віддачею, важливо стимулювати їх до цього з урахуванням типу їх мотивації.

«Стимулювання» і «мотивація» – слова, що позначають, на перший погляд, одне і те ж – вплив з метою отримання результату. Однак, є між ними суттєва смислове відмінність.

Мотив – це внутрішня рушійна сила, привід, спонукальна причина або все те, заради чого відбувається активність. Тому, говорити про мотивуванні персоналу не зовсім коректно. Мотивувати іншої людини неможливо, тому що мотивація - це щось внутрішнє, суб'єктивне.

Говорячи про взаємодію з співробітниками і про вплив на них, правильніше говорити про стимулювання, так як стимул – це будь-який зовнішній вплив, яке дозволяє нам підвести працівника до реалізації поставлених перед ним завдань.

Стимул - це об'єктивне явище, що діє на людину і викликає відповідну реакцію. Це класична «*стимул-реакція*»: ми позначаємо щось зовнішнє, і реагуючи на це зовнішнє, людина видає ту поведінку, яку ми від нього очікуємо.

У мотивації же зовсім інший механізм – повинна дозріти внутрішня потреба. І саме ця потреба виступає двигуном і активизатором дій. Стимул – завжди об'єктивний і знаходиться зовні, мотив – суб'єктивний і знаходиться всередині.

Мотивацією можна управляти, але не можна бачити її.

Мотивація – це система внутрішніх факторів, що викликають і направляють поведінку людини, орієнтоване на досягнення суб'єктивної мети. Причому більшість мотивів може людиною не усвідомлювати. У той час як стимул - це завжди усвідомлена (ухвалення або не ухвалення) потреба.

Потреба в своїх первинних (біологічних, фізичних) формах – стан організму або психіки, що виражає його об'єктивну потребу. Потреби завжди предметними, і цим предметом є щось, що лежить поза організмом або психіки (безпека, спілкування, схвалення і т.д.).

Класична піраміда потреб Маслоу, відомого американського психолога, засновника гуманістичної психології, містить 5 основних потребностейних рівнів: фізіологічні; потреби в безпеці; в уподобаннях і причетності до групи; потреби в повазі; потреби в самореалізації і естетичні.

Піраміду американського психолога Маслоу найбільше засуджують за надмірну конкретність і умовність: нібито, якщо людина не реалізував перший рівень – він не може перейти на другий. Але більшість людей знаходяться в один і той же час в різних потребностейних рівнях для різних своїх ролей або очікувань, тобто. один і той же чоловік щодо цієї піраміди може перебувати і на першому, і на п'ятому рівні одночасно. Так, в самореалізації материнства, батьківства він може досягти найвищої показовою точки, а в плані кар'єри перебувати тільки на рівні потреби в безпеці, або навпаки.

На рівні управління стає очевидним, що знаходяться «внизу», в ролі виконавців, тому і не досягли більшого, що для них достатнім і необхідним залишається фізіологічний потребностейний рівень. І на роботу вони приходять для того, щоб отримати собі забезпечення фактично в їжі, в базових потребностейних елементах: їх нічого, крім фінансового показника, не цікавить.

Переходячи на більш високий рівень, ми зустрічаємося з потребою в безпеці (менеджери середньої ланки). Їм властива також потреба в прихильності. На додаток до роботи і зарплати вони хочуть отримати ще й причетність до групи, повагу - тобто якісь соціальні чинники.

І тільки топ-менеджмент (на жаль, часто це ідеалізоване уявлення) знаходиться на рівні самореалізації. Основний мотив творців і керівників бізнесу - реалізація світу, яким вони хочуть його бачити. Тут у наявності потреба в творенні, на цьому етапі гроші не є визначальним мотиватором.

Існує кілька теорій про мотиви; зупинимося на теорії О.М. Жданова. Що стосується європейських підприємств він виділяє 5 основних мотивів (дуже схожих на піраміду Маслоу), за якими люди приходять на роботу:

- «Можу заробити гроші»;
- Можу використовувати свої знання і досвід»;
- «Відчуваю себе потрібним колективу»;
- «Можу самостійно вирішувати, що і коли мені робити»;
- «Звична робота, стабільність»

Виходячи з цих уявлень, він виділяє 5 типів мотивації серед європейських працівників:

- інструментальна;
- професійна;
- патріотична;
- господарська;
- недостіжitelная

Інструментальна мотивація характерна для 35-50% працівників. Найголовніше в інструментальній мотивації - відчуття зароблених грошей, справедлива оцінка праці. Для такої людини робота - як інструмент, тобто йому важливо знати, що за таку-то роботу, зроблену таким-то чином, він отримає стільки-то грошей; просте співвідношення трудових витрат і винагороди.

Інструментальна мотивація це:

- Ціна (величина заробітку і благ), що отримується в якості винагороди за працю
- зароботаною одержуваних грошей
- Розвинуте соціальну гідність

Зовсім по-іншому виглядає професійна мотивація (характерна для 15-20 % працівників). Для людей з професійною мотивацією важливі:

- Різноманітність, цікавість, творчий характер роботи
- Можливість проявити себе і довести, що він може впоратися з важким

завданням, яке не кожному посильно

- Професійне вдосконалення
- Самостійність у роботі
- Розвинуте професійну гідність

Люди з професійним типом мотивації дуже часто виступають альтруїстами в компанії, вони в другу чергу запитують про зарплату, для них важлива професійна самореалізація (нерідко навіть на шкоду особистому житті), тобто прийняття їх в суспільстві за рахунок професійного успіху, умінь і навичок.

Таку людину приваблює в роботі, рухає, потребностная визначає різноманітність і творчий характер цієї роботи. На жаль, люди творчі і глибоко професійні дуже часто важко керовані.

Патріотична мотивація характерна для 5-15 % працівників. Для людей з патріотичної мотивацією важливі:

- Переконаність у своїй «потрібності» організації
- Участь в реалізації спільного, дуже важливого для організації справи
- Суспільне визнання участі в загальних досягненнях
- Можливість взяти на себе додаткову відповідальність за результати

спільної справи

Зазвичай ці співробітники високо лояльні по відношенню до компанії, дуже їй віддані, якщо компанія дозволяє їм відчувати себе прийнятими, понятими, реалізованими і, найголовніше, затребуваними. Затребуваними не в професійній сфері, а саме в області соціальної взаємодії. Для них важливо відчувати себе співучасниками спільного, важливого процесу, при цьому питання зарплати може теж відсуватися на другий план. Однак якщо така

людина не чує досить часто в якості підтримки «ми зробили це разом!», Він починає демотивована, нудьгувати.

Господарська мотивація характерна для 5 % працівників. Вона складається тільки з двох пунктів:

- Добровільно прийнята на себе повна особиста відповідальність за виконувану роботу
- Прагнення до максимальної самостійності в роботі (суверенітету); неприязнь до контролю

Таких людей вигідно відправляти на відкриття нових офісів, філій – вони люблять нести від початку до кінця відповідальність за результат діяльності. Ними рухає потреба визначення меж власних можливостей («я хочу зрозуміти, як багато я можу один»), причому не тільки в рамках професії, а в повному віданні якогось довіреного їм господарства.

Недостіжительная мотивація характерна для 25-35 % працівників. Це мотивація, що не орієнтована на досягнення. Якщо подивитися крізь призму піраміди Маслоу, то це якраз найнижчий рівень потреб: «для мене взагалі мало що цікаво, я працюю тому, що, по-перше, працювати просто потрібно, а по-друге, тому що робота приносить гроші».

У недостіжительной мотивації практично відсутні мотиви змістовності праці, відповідальності, великого заробітку, корисності і потреби виконуваної роботи. Притаманні мотиви:

- Низькою відповідальності
- Малих трудових зусиль
- Звички
- Страху
- Гарантованого заробітку

Змістовність праці таку людину не цікавить (фірмою управляти або насіння продавати – все одно), і він не орієнтований заробляти багато. Головне для нього – отримати ту суму, яку він, на його думку, варто.

Класичні стилі мотивації зустрічаються рідко; найчастіше у людини переважає будь-яка одна мотивація на тлі присутності інших, теж досить виділених.

Фактори, що знижують мотивацію співробітників до досягнень:

- Злам (нерозвиненість, висока динаміка) критеріїв ефективної праці. Мотивація знижується, коли темпи розвитку компанії випереджають пристосовність наших співробітників до змін: задається настільки швидкий ритм нововведень, що люди не здатні в нього вбудуватися, і необхідний від них рівень ефективності стає недосяжним

- «Більшовизм» в управлінні (переривання традицій) Це ситуація «пострадянського травматизму», коли прийшли нові власники, абсолютно ламаючи традиції і засади попередніх. І це створює додатковий дискомфорт для співробітників, тому то одне віднімають, а іншого ще не дають, і це інше до того ж часто незрозуміло, хоча і позначений.

- Недоплата. Людини вводить в дисонанс відчуття, що він недоотримує тієї вартості, в яку себе оцінює

- Верховенство адміністративного стилю управління. Адміністративний стиль управління для професійного і господарського типу майже згубний, тому що жорсткий управлінець не дає такій людині проявитися в своїй мотивації.

- Велике число робочих місць, що потребують низько кваліфікованого, виконавської праці в незадовільних умовах. Це проблема багатьох великих заводів: велика кількість робочих місць розташоване на території, де практично немає кваліфікованих кадрів, і всі працівники знають, що їх не виженуть, тому що робота є, а людей недостатньо.

Залежно від типу мотивації співробітника, можна застосовувати інструменти, які приведуть до бажаного трудовому поведінці. Наприклад, для професіонала можна розширювати функції, заохочувати ініціативу – і тим самим його стимулювати; для людини з інструментальним типом мотивації

важливо залишити рівне відповідність посадовий позиції посадовими обов'язками.

3.3. Критерії вдосконалення ефективності системи управління персоналом

Ефективність кадрової роботи в компанії визначається, на нашу думку, якістю роботи всіх трьох рівнів управління компанії, а саме:

- вищої ланки управління;
- діяльністю професійних кадрових служб;
- роботою з кадрами лінійних керівників при їх провідній ролі в цьому процесі.

До цього переліку необхідно додати загальний інтегральний показник – індекс задоволеності працівників сформованою корпоративною системою організації праці та соціальних відносин.

Що може служити критеріями ефективності такої роботи на всіх рівнях управління? Розглянемо цю проблему стосовно до кожного рівня управління.

1. Вища ланка управління

На вищому рівні управління критерієм ефективності кадрової роботи можуть служити тільки ті показники (оціночні параметри), які свідчать про суворе і успішному виконанні властивих саме цьому рівню завдань і пріоритетів ведення даної роботи, тих основних кадрових законів і принципів, які і повинні реалізовуватися цими органами керівництва.

Пріоритетність людського та інтелектуального потенціалів в роботі з людьми легко перевіряється аналізом вкладення всіх видів засобів (включаючи будівництво і матеріально-технічне забезпечення) в роботу з людьми, створення для них комфортних умов роботи і можливостей власного розвитку - професійного, матеріального, духовного, фізичного. Річні сумарні вкладення компанії в облаштування робочих місць, навчання співробітників, в систему соціальної та матеріальної підтримки, заходи корпоративної культури, поліпшення житлових умов, розвиток спорту та інших форм здорового способу

життя повинні обов'язково перевищувати суму коштів, що виділяються на розвиток виробничих потужностей, організацію збуту продукції та інші технологічні та технічні процеси.

Іншим важливим критерієм успішного ведення кадрової роботи на цьому рівні є ступінь виконання кадрової політики компанії, використання ресурсів, виділених під цільові завдання цієї політики. Потрібен постійний моніторинг за ходом реалізації цих завдань і можливість оперативного втручання в разі невиконання завдань або відсутності коштів. Важливо розуміти і те, що показником ефективності кадрової роботи є зростання питомої вкладення в людей, в прийнятті кадрові рішення: частка коштів на навчання співробітників (в розрахунку на 1 співробітника), в їх розвиток, навчання, заохочення і т. п.

Безсумнівно, важливим критерієм якості роботи з кадрами цього рівня управління є і відомості по увазі до даної проблеми вищих органів компанії – ради директорів, правління та інших, в тому числі кількість розглянутих питань, прийняті рішення та їх виконання. На наш погляд, серйозним фактором уваги вищих органів управління компанії до проблем роботи з персоналом є створення та робота спеціалізованих з даної проблеми комітетів і комісій при цих органах. Йдеться про адміністративне комітеті, комісіях по кадрам, по навчанню, соціальної роботи і іншим.

До важливих критеріїв ефективності роботи з кадрами цього рівня управління слід віднести ступінь інформаційного забезпечення роботи з людьми. Причому важливі всі складові зазначеного процесу: і надійність обліку, обробки аналітичної корпоративної кадрової інформації, і наявність видаються компанією засобів інформування співробітників, і забезпечення службової, професійної, соціальної інформацією безпосередньо співробітників і їх робочих місць, і надходження інформації про практику кадрової роботи в фірмах - конкурентів, про досвід інших організацій у веденні кадрової роботи. Важливим моментом такої системи інформування є порядок обговорення кадрових проблем оперативним нарадою керівників підрозділів, на якому

оперативно фіксуються всі досягнення і проблеми кадрів по всіх підрозділах компанії, визначаються нагальні заходи зміни справ в даній області, позиції вищого керівництва і топ-менеджерів.

Безсумнівно, важливим критерієм роботи цього рівня є прийнятий стиль роботи вищих керівників компанії з людьми. Слід вітати систему їх регулярних зустрічей з різними категоріями співробітників, встановлені порядки розгляду скарг і претензій співробітників, увагу до знаменних дат (ювілеї, свята, дні народження, нагороди та ін.) Як своїх співробітників і членів своєї управлінської команди, так і партнерів, постачальників, клієнтів компанії, т. е. важливий і зовнішній кадровий імідж компанії. Причому до прояву такого зовнішнього кадрового іміджу ми б рекомендували віднести не тільки увагу до людської стороні спілкування з партнерами, клієнтами, а й допомога їм у розвитку бізнесу, в навчанні, консультуванні. В вибудовуванні алгоритму шанобливого ставлення до своїх партнерів, клієнтів з бажанням сприяти всіма можливими способами їх росту і процвітання.

Звичайно, критерієм ефективності кадрової роботи цього рівня управління є також ступінь згуртованості і кваліфікація (в питаннях управління персоналом) команди керівників, в тому числі навчання керівників, видання своїх монографій, книг, статей з кадрової тематики.

Таким чином, був відзначений цілий ряд параметрів, які свідчать про ставлення до корпоративних кадрів і в разі їх якісного зростання підтверджують ефективність цієї роботи. Які ж рекомендації щодо організаційного забезпечення (оцінка, виявлення, корекція) таких критеріїв ефективності на даному рівні управління? Тут ставляться такі вимоги:

Фіксація набору параметрів, що свідчать про бажання вищого керівництва оцінювати ефективність роботи з кадрами і щось змінювати, покращувати в цій сфері. Ця фіксація закладається в параметри річний кадрової політики. Це може бути і закритий документ для вузького користування тільки вищим керівництвом. Причому ці критерії ефективності кадрової роботи

повинні працювати за технологією бенчмаркінгу. Обов'язкового розуміння досягнень в цій галузі підприємств-конкурентів і отримання своїх результатів з жорсткою орієнтацією на те, що роблять і отримують конкуренти.

Визначення з кола найближчих до вищого керівництва помічників і фахівців тих осіб, які будуть персонально контролювати цей процес, регулярно доповідаючи вищим керівникам про що проявляються тенденції.

Якщо будуть виконані ці дві вимоги, безсумнівно будуть і позитивні зміни в роботі з корпоративними кадрами.

2. Професійні кадрові служби

Якщо брати рівень роботи професійних кадрових служб, то критерієм їх ефективності роботи з людьми є такий показник, як питома ефективність кадрових рішень (вартість цих рішень в перерахунку на одного кадрового співробітника) за оцінкою споживачів (замовників) цих послуг. Такий показник дає об'єктивну картину роботи кожного співробітника кадрової служби очима безпосереднього споживача даних послуг.

Природно, ефективність роботи кадрової служби залежить від кваліфікації кадрових співробітників, їх спеціалізації за видами кадрових дій, розробленості кадрових технологій, навіть кількості співробітників цієї служби. Кадрова служба повинна обов'язково мати публічно оголошений всім підрозділам компанії звід своїх зобов'язань за термінами і якістю виконання замовлень на конкретні кадрові дії. У такій оголошеній корпоративної культури цієї служби може полягати авторитет перед іншими службами компанії. Це особливо важливо в вічно що ведеться конкуренції між сервісними і заробляють підрозділами компанії, де поведінку сервісної служби детерміновано особливими зобов'язаннями і технологією роботи за заявками заробляють (замовляють) підрозділів.

Щоб будувати ефективну кадрову службу компанії, слід розглянути найбільш характерні, типові помилки в їх роботі.

Одна з найбільш часто зустрічаються таких помилок – загальна жалість співробітників кадрової служби до співробітника, який отримав стягнення або звільняється, з роботи. Найнеприємніше, що часто слова, що звинувачують високе керівництво в нібито має місце бездушність, нелюдськості, жорстокості до підлеглих, звучать вголос, у присутності самих винуватців. Працівники кадрових служб іноді забувають, що вони є представниками роботодавця, вищого керівництва та акціонерів компанії і їх завдання не пусте співчуття, а чіткі, законні дії щодо виконання рішень вищого керівництва. Варто не бути в опозиції до свого керівництва, а виконувати свої виробничі функції, знаючи, що опонування керівництву можливо тільки до прийняття ним відповідного кадрового рішення, але ні в якому разі не після його прийняття. Кадрова служба – не профспілки, не опозиція своєму керівництву, а чітко і професійно діюча команда фахівців, що стоїть на стороні роботодавця, з чітко визначеними функціями, одна з яких вимагає безумовного виконання кадрових рішень своїх керівників.

Інша характерна помилка кадрових служб – невміння працювати планово, на конкретний кінцевий результат. Найчастіше ця діяльність виглядає як гарячкова робота з гасіння «кадрових пожеж». Ці пожежі, т. е. терміново виникають кадрові завдання, горять тільки в тому випадку, якщо керівник кадрової служби не вміє працювати грамотно, обходиться без планів, стратегічних цільових завдань і сприймає будь-яке завдання як щось несподіване, що не має алгоритму виконання. Ясно, що у такого керівника і співробітники не навчені працювати ритмічно, планово, з виконанням конкретних завдань на своїх робочих місцях в чітко встановлені терміни і по заданому (якщо операція стандартна) алгоритму. Ця помилка впливає з невеликого стилю роботи керівника, його невисокою управлінської грамотності.

Грубою помилкою кадрової служби є також її закритість, непрозорість, відсутність власних правил виконання кадрових замовлень і рішень в точно встановлені терміни і на певному якісному рівні. Такі вимоги виникають через

традиційних проблем взаємодії заробляють підрозділів компанії і її сервісних, обслуговуючих служб. Для зняття цих проблем, формування взаємно поважних почуттів і потрібна така публічно оголошена кадрова культура, що має свої жорсткі терміни виконання замовлень, порядок їх формування, стандарти якості роботи та взаємодії з іншими підрозділами. Наприклад, у вирішенні питань найму нових співробітників успішно працює кадрова служба повинна визначити технологію замовлення (зрозумілу перш за все для замовника кадрів), гарантувати термін пошуку потрібних кандидатів (припустимо, 14 робочих днів) і назвати критерії якості своєї роботи (наприклад, уявлення не менше 3 гідних кандидатів на вакансію, можливість заміни будь-якого з кандидатів і т. п.).

Всі ці дії публічно оголошуються і строго виконуються. На жаль, в житті часто проходять дещо інші сценарії («Бери те, що дають, і тоді, коли мені зручно»), що є явним упущенням кадрових служб.

До числа характерних помилок цих служб можуть ставитися також надмірне поклоніння (навіть боязнь) Трудового кодексу, захоплення діловодством, небажання брати на себе ризики і відповідальність за ті чи інші кадрові рішення, небажання допомагати в роботі з персоналом керівникам лінійних підрозділів. Все це завдає шкоди авторитету кадрових служб, відводить їх діяльність в стиль роботи минулого часу, різко знижує ефективність роботи.

3. Керівники лінійних підрозділів.

Ефективність роботи з людьми керівників лінійних підрозділів визначається насамперед через економічні та виробничі показники роботи цих підрозділів, і критерієм є їх наближення до розрахункових (планових) цифр. Разом з тим доцільно говорити і про специфічні критерії, характерних для кадрової роботи. Йдеться про показник задоволеності працівників сформованою корпоративною системою організації праці та соціальних відносин. Цей показник і повинен інтегрально характеризувати роботу всіх

рівнів управління з персоналом та висловити співробітниками підсумкову оцінку організації праці і тих трудових відносин, що складаються в виробничому колективі в процесі праці. На наш погляд, до складу цього показника повинні в обов'язковому порядку увійти об'єктивні показники якості роботи (норми освітленості, зростання зарплати, зміна посадового становища і т. д.). А також суб'єктивні, отримані методом опитувань та соціологічних замірів думок самих співробітників.

Стрижень будь-якої організації – працюючі в ній люди, якими необхідно управляти. Система управління персоналом дуже різнобічна і багатогранна. Вона включає в себе всі аспекти взаємодії працівників з організацією.

Ефективність системи управління персоналом організації – це система показників, що відображають співвідношення витрат і результатів, стосовно до інтересів його учасників. Вона виражається в досягненні максимального ефекту при мінімальних витратах трудових ресурсів і вимірюється як відношення результату до витрат живої праці у всіх сферах діяльності організації.

Залежно від масштабу фірми, специфіки діяльності, традицій число і назву підрозділів кадрів служби, чисельність співробітників може змінюватися. В одній організації можуть бути створені відділи заробітної плати, пільг, професійного розвитку, в той час як в іншій всі ці функції виконує один відділ.

Професійний розвиток є результат взаємодії потреб і вимог організації з характеристиками і інтересами конкретного працівника - тільки в цьому випадку цей процес цілеспрямований і результативний.

Оптимізувати систему управління персоналом можна за коштами мотивації і стимулювання.

3.4. Прийняття управлінських рішень як фактор ефективного управління в спортивних організаціях

Менеджерам спортивної організації при виконанні функцій управління (планування, організація, мотивування, координація і контроль) доводиться

приймати велику кількість рішень, спрямованих на усунення назрілих проблем. Персонал спортивної організації – тренери, викладачі, інструктори та інші фахівці – бере активну участь в процесі підготовки управлінських рішень. Прийняті управлінські рішення стосуються різних сторін фізичної культури і спорту, і тому від правильності і своєчасності прийняття рішень залежить ефективність роботи будь-якої фізкультурно-спортивної організації. У зв'язку з цим важливо, щоб кожен фахівець фізичної культури і спорту опанував теоретическімі знаннями і технологією розробки управлінських рішень.

Процес прийняття управлінських рішень носить циклічний характер: починається з виявлення невідповідності параметрів керованого об'єкта поставленим цілям або плановим завданням, т. е. Виявлення проблеми, далі йде прийняття рішення, спрямованого на усунення виявленої проблеми, і, нарешті, організація виконання прийнятого рішення.

Таким чином, *процес управління* являє собою сукупність циклічних дій, спрямованих на виявлення проблеми, пошук її оптимального рішення і організацію ефективного виконання прийнятого рішення, підсумок якого - ліквідація проблеми.

Управлінська проблема полягає в невідповідності параметрів фактичного стану керованого об'єкта запланованим або заданих параметрах. Джерелом проблемної ситуації в організації можуть бути:

- відхилення від заданих станів, що відзначаються в певний момент часу або прогнозовані на майбутнє;
- зміна цілей або запланованих результатів;
- вплив на об'єкт зовнішніх або внутрішніх факторів.

Сукупність факторів і умов, що викликають появу в організації тієї чи іншої проблеми, називається в менеджменті *управлінської ситуацією*. Розгляд проблеми з урахуванням впливу на неї внутрішніх і зовнішніх ситуаційних чинників дозволяє виявити і зробити опис виниклої в організації проблемної

ситуації. Виконана робота дозволяє почати пошук управлінського рішення виниклої проблеми.

Щоб виявити проблему і зумовили її чинники, потрібно мати відповідну інформацію. *Управлінська інформація* в спортивному менеджменті – це сукупність переданих по каналах зв'язку повідомлень, об'єктивно відображають розвиток спортивної організації і призначених для управління.

Управлінське рішення в спортивному менеджменті являє собою нормативний творчий акт суб'єкта управління (індивідуального або групового), який визначає програму діяльності фізкультурно-спортивної організації з ефективного вирішення назрілої проблеми. Для того щоб управління було реальним і не представляло собою набір розпоряджень, які неможливо виконати, рішення слід приймати на основі знання об'єктивних закономірностей функціонування фізичної культури і спорту в сучасних ринкових умовах при дотриманні певної технології.

Управлінські рішення в галузі фізичної культури і спорту приймаються в різноманітних формах. Тому уточнимо зміст назви, зміст найбільш часто прийнятих управлінських рішень в галузі фізичної культури і спорту.

Наказ – нормативний правовий акт, що видається *одноосібно* керівником фізкультурно-спортивної організації або його заступником, що діють на основі єдиноначальності з метою вирішення основних і оперативних завдань.

Розпорядження – правовий акт, що видається керівником організації, головним чином колегіального органу управління, з метою розв'язання оперативних питань. Як правило, має обмежений термін дії і стосується вузького кола посадових осіб.

Постанова – нормативний акт, який приймається колегіально правлінням спортивного клубу, колегією спорткомітету, президією спортивної федерації або ради ФСТ. Постанова є цільове вирішення актуальної проблеми із зазначенням мети, шляхів і ресурсів, встановленням термінів, виконавців і способів організації контролю виконання.

Організаційний план – це комплекс завдань, об'єднаних спільною метою, які необхідно виконати в певному порядку, послідовності й у встановлених термінів.

План являє собою результат планування, головний інструмент координації зусиль персоналу організації для досягнення поставлених цілей.

Календар (календарний план) змагань являє собою плановий документ, який визначає перелік запланованих до проведення в майбутній період спортивних заходів та їх види, терміни і місця проведення, склад беруть участь організацій, учасників і суддів, а також передбачувану вартість проведення цих змагань.

Регламент змагань – комплекс рекомендацій, які регулюють порядок проведення змагань, включаючи їх розклад.

Договір – рішення про проведення спільних робіт із зазначенням взаємних прав і зобов'язань в комерційних фізкультурно-спортивних організаціях. Наприклад, договір про спонсорство, договір про постачання спортивного інвентарю і т. п.

Цільова програма – нормативний адресний документ, що містить вичерпний комплекс взаємопов'язаних завдань, здійснення яких забезпечує ефективне досягнення поставлених організацією цілей у встановлені терміни. Цільова комплексна програма включає заходи програмно-методичного, організаційного та соціально-економічного характеру.

Бізнес-план – це документ, в якому дається комплексне опис основних аспектів планованого майбутнього спортивної організації, аналізуються виникають при досягненні мети проблеми і визначаються фінансові ресурси, необхідні для їх вирішення.

Для того щоб розібратися у всій безлічі різноманітних управлінських рішень, їх прийнято класифікувати.

Класифікація рішень. Управлінські рішення з фізичної культури і спорту можна згрупувати за кількома ознаками.

1. Рішення приймає будь-який суб'єкт (орган) управління, колегіальний орган або окремий керівник. **За суб'єктам і ієрархічних рівнях управління**, що визначає масштабність дії управлінських рішень, вони поділяються на рішення: державних органів загальної компетентності, рішення міністерство сім'ї молоді та спорту України та спорткомітетов як державних органів спеціальної компетентності, рішення відомчих і місцевих органів державного управління і, нарешті, рішення громадських об'єднань і комерційних організацій фізкультурно-спортивної спрямованості.

2. **По об'єктах управління**: для кого призначене дане рішення – спорткомітету, спортивної федерації, спортклубу, спортивної споруди, спортивної школи і т. п.

3. **За формою існування** рішення можуть бути усними або письмовими. Останні, в свою чергу, поділяють на постанови, накази, розпорядження, інструктивно-методичні документи, закони, укази Президента, державні освітні стандарти, програми, плани, нормативи, контракти і т. п.

4. **По організації прийняття** управлінські рішення поділяються на одноосібні, колегіальні і колективні.

5. **За соціальною значущістю** одні рішення є вихідними, визначальними, наприклад, «Закон про фізичну культуру і спорт в Україні», інші - похідними.

6. **За часом дії** рішення можна розділити на оперативні та перспективні, стратегічні. Оперативні рішення частіше зустрічаються в роботі керівників низових організацій. Стратегічні рішення приймають в основному державні органи управління.

7. Поділяють рішення також **за обсягом і спрямованості змісту**. Одні управлінські рішення містять загальну концепцію розвитку фізичної культури і спорту в країні в цілому, інші більш конкретизовані і стосуються однієї або декількох організацій фізкультурно-спортивної спрямованості.

Управлінські рішення повинні прийматися в рамках існуючих у суб'єкта управління повноважень, прав і обов'язків спортивного керівника. Різні види

управлінських рішень визначають і різні способи їх розробки і прийняття, джерела і зміст інформації, що використовується, а також особливості реалізації прийнятих рішень.

Типова структура управлінського рішення. При всьому різноманітті управлінських рішень в галузі фізичної культури і спорту в формі їх побудови є деякі спільні риси, т. е. правомірно вести мову про їх типовій структурі.

Рішення в області фізичної культури і спорту найчастіше структурно складаються з чотирьох частин: 1) назви рішення і найменування органу, що прийняв його; 2) змістовної частини; 3) підписи керівника; 4) додатки до вирішення.

Змістовна частина, в свою чергу, ділиться на констатуючу і постановчу. У констатуючій частині зазвичай характеризується стан справ з відповідного розділу роботи і викладаються цілі та завдання, на реалізацію яких спрямовано прийняте рішення.

Постановляюча частина містить перерахування запропонованих дій, шляхів, методів і необхідних для цього ресурсів. Вказуються відповідальні виконавці заходів, терміни виконання і особи, які забезпечують контроль.

Текст резолютивній частині повинен мати наказову форму викладу. Постановляюча частина ділиться на пункти, кожен пункт нумерується арабськими цифрами. Пункт повинен починатися з вказівки виконавчого дії, вираженого дієсловом у формі. Як виконавці можуть зазначатися як фізкультурні організації в цілому, так і їх структурних підрозділів. В останньому пункті резолютивній частині вказують осіб, на яких покладають контроль виконання рішень.

Накази, постанови та інші прийняті управлінські рішення підписує керівник фізкультурної організації або його заступник.

Додатки до рішення зазвичай включають план заходів, інструктивно-методичні матеріали, таблиці соціальних і педагогічних нормативів і ін.

Вимоги до управлінських рішень. Щоб управлінські рішення були ефективними, вони повинні задовольняти ряду вимог:

- бути всебічно обґрунтованими і своєчасними, ставити реальні цілі і терміни виконання;
- ґрунтуватися на повної і достовірної інформації;
- не суперечити раніше прийнятим документам, узгоджуватися з ними;
- характеризуватися повнотою змісту, охопленням всіх аспектів проблеми;
- охоплювати об'єкт і суб'єкт управління, а також взаємодії між ними;
- не суперечити чинному законодавству, а спиратися на нього;
- знаходитися в рамках встановлених для органу управління компетенції, прав і повноважень.

Ухвалення управлінських рішень повинно носити науковий характер і ґрунтуватися на застосуванні методів наукового пізнання. Технологічний процес підготовки і прийняття управлінського рішення можна представити у вигляді декількох логічно послідовних стадій і етапів.

1. Виявлення проблемної ситуації, що підлягає вирішенню, і постановка мети.
2. Збір, обробка та аналіз інформації, необхідної для всебічного обґрунтування рішення.
3. Розробка альтернативних варіантів рішення і вибір найбільш ефективного, оптимального варіанту.
4. Організація виконання прийнятого рішення.
5. Контроль ходу виконання рішення.

Методи підготовки і обґрунтування рішень. Управлінські рішення приймаються в різних обставинах: в умовах визначеності, в умовах ризику, в умовах невизначеності. Тому важливим завданням у процесі прийняття ефективних рішень є вмілий вибір методів їх розробки і обґрунтування.

Для вироблення рішень найчастіше застосовуються методи комісій, мозкової атаки (мозкового штурму) і експертних оцінок.

У практиці управління розрізняють одноосібний (персональний) і груповий (колегіальний) методи розробки рішень. При одноособовому методі керівник сам готує і приймає рішення, спираючись на свої знання і досвід і на знання і досвід підлеглих, бере на себе всю повноту відповідальності.

При колегіальному методі рішення готується колективно (комісією, колегією, радою). Ухвалення рішення завжди здійснюється особисто керівником, що несе за це безпосередню відповідальність. Своєчасна і точна реалізація прийнятих керівником рішень залежить від його авторитету.

При виробленні рішень застосовується системний аналіз, який являє собою метод упорядкування проблеми – з'ясування цілей фізичної культури і спорту як соціальної системи, побудову «дерева цілей», альтернатив їх досягнення, взаємозв'язків елементів системи в процесі досягнення цілей, переліку здійснюваних заходів.

Основною формою реалізації управлінських рішень є організаційно розпорядча діяльність, яка здійснюється із застосуванням комплексу різноманітних методів управління.

У процесі реалізації рішення проводиться оцінка ефективності його виконання. На основі цього керівник фізкультурно-спортивної організації робить висновок про доцільність коректування рішення або зняття його з контролю, т. е. переходу до підготовки нового рішення, нового циклу управлінської роботи.

Узагальнюючи викладене, можна відзначити, що управлінське рішення служить інструментом усунення проблем у спортивній організації

3.5. Організаційно-адміністративні методи управління спортивної організації

Поняття «метод» універсально. Цим словом позначають прийом або сукупність прийомів в якійсь галузі людської діяльності, спосіб досягнення мети. В теорії управління соціально-економічними процесами методи управління визначають як способи впливу керуючого суб'єкта на керований об'єкт, керівника на підлеглих.

Метод управління є специфічним способом здійснення функцій спортивного менеджменту та вирішення управлінських завдань. **Метод управління фізичною культурою і спортом можна визначити як спосіб цілеспрямованого впливу керівника спортивної організації на підлеглих і здійснення контролю їх діяльності.**

Більшість дослідників менеджменту прийшли до думки, що за змістом слід розрізняти три групи методів управління:

- 1) економічні;
- 2) організаційно-адміністративні;
- 3) соціально-психологічні.

Підставою цього угруповання є спосіб впливу на особистість і колектив організації в цілому. Таких способів три.

Матеріальна мотивація включає вплив на особистість і колектив через матеріальні інтереси за допомогою матеріального стимулювання.

Владна мотивація, владне вплив базуються на притаманних системі управління фізичною культурою і спортом відносинах влади і підпорядкування. Вплив тут здійснюється організаційно-адміністративними методами з метою виховання усвідомленої необхідності дотримання певного порядку і дисципліни праці.

Соціальна мотивація ґрунтується на впливі через морально-етичні інтереси за допомогою педагогічних і соціально-психологічних методів.

Матеріальна, владна і соціальна мотивації взаємодіють, утворюючи єдину систему впливу. Узагальнення досвіду галузевого управління фізичною

культурою і спортом дозволяє зробити висновок про доцільність виділення поряд з перерахованими групами ще і комплексних методів управління.

Економічні методи управління фізичною культурою і спортом є способи ефективного використання ринкових відносин для фізичного вдосконалення населення, виробництва і надання йому фізкультурно-спортивних послуг. Комплекс економічних методів в спортивному менеджменті спирається на всю систему ринкових відносин - попит на фізкультурно-спортивні послуги і товари, ціноутворення на них, систему фінансування і т. д. розглянемо зміст деяких економічних методів

Метод диференціювання заробітної плати працівникам організацій фізкультурно-спортивної спрямованості в залежності від ефективності їхньої праці. Матеріальна мотивація в цьому методі здійснюється на основі Єдиної тарифної сітки та нормативів оплати праці за одного, хто займається, преміювання фізкультурних працівників і спортсменів, вручення їм цінних призів. Так, на основі Єдиної тарифної сітки тренерам-викладачам зі спорту присвоюються з 6-го по 12-й розряди з оплати праці, старшим тренерам – з 9-го по 14-й. Спортсменам-інструкторам присвоюються 6-17-й розряди з оплати праці.

Виплата премій спортсменам і тренерам за підсумками виступів на змаганнях. Розпорядженням Голови Уряду від 24 липня 2002 р встановлено грошову винагороду (премії) за підсумками виступів на чемпіонатах світу і Європи:

- спортсменам – членам збірних команд України з олімпійських видів спорту;
- тренерам і фахівцям цих збірних команд, що забезпечили підготовку спортсменів – переможців та призерів.

У практиці роботи фізкультурно-спортивних організацій України поряд з перерахованими преміями широко поширені виплати за успішні виступи і досягнення спортсменів у змаганнях різного масштабу.

Нормативно-економічний метод управління полягає у встановленні нормативів фінансових витрат на різні види спортивної роботи, затвердження таблиць забезпечення спортсменів одягом, взуттям та ін. *Норматив є кількість грошових коштів, трудових або матеріально-технічних ресурсів на одного, хто займається фізичними вправами і спортом або на одиницю часу.* Залежно від специфіки об'єктів нормування можна виділити нормативи фінансові, матеріальні, трудові, чисельності працівників державних фізкультурних установ, забезпеченості спортивними спорудами в розрахунку на 10 тис. Населення. Одним із дієвих прикладів практичного застосування нормативного методу є розпорядження про фізичну культуру і спорт: Закон України від 24.12.1993. Економічні нормативи – ефективний сучасний метод управління в фізкультурних і спортивних організаціях.

Метод прямого цільового фінансування. Він передбачає фінансування з державного бюджету: а) спортивних споруд, центрів спортивної підготовки і державних фізкультурно-спортивних організацій державного значення; б) науково-дослідних робіт в галузі фізичної культури і спорту відповідно до державної програми; в) підготовки і виступу (включаючи науково-медичне забезпечення) в офіційних міжнародних спортивних змаганнях збірних команд України. В областях і муніципальних утвореннях з бюджетів відповідних рівнів також здійснюється фінансування підготовки та виступу в офіційних міжнародних спортивних змаганнях відповідних збірних команд.

Істотне місце в економічному механізмі спортивного менеджменту займають комерційні розрахунки, методи розрахунку ціни на фізкультурно-спортивні послуги і товари та інші методи.

Організаційно-адміністративний вплив в спортивному менеджменті проявляється через механізм владної мотивації і залежить від набору заходів адміністративно-правового характеру. Організаційно-адміністративні, або, як їх ще називають, організаційно-правові, методи управління базуються на притаманних системі управління фізичною культурою і спортом відносинах

влади і підпорядкування. Під владою в строгому сенсі слова розуміється безумовне і повне підпорядкування всіх волі одного, а під авторитетом – підпорядкування волі однієї особи волі.

Сутність методів організаційно-правового (адміністративного) впливу полягає в наступному.

По-перше, вони висловлюють пряме директивне вплив на керовану систему в цілому або на її елементи окремо, т. е. на виконавців. По-друге, вони дають можливість приймати однозначне рішення, що не дозволяє виконавцю вибирати між різними формами дій, як це властиво іншим методам управління. По-третє, вони засновані на обов'язковості положень, інструкцій, наказів, розпоряджень, вказівок і резолюцій керівника фізкультурної організації, невиконання яких розглядається як порушення службової дисципліни і тягне за собою дисциплінарне стягнення. Влада, таким чином, означає можливість управління як людьми, так і процесами їх діяльності. Але жодна влада не є ефективною без реального покори одних осіб іншим.

Організаційно-адміністративні методи прийнято поділяти на три групи: організаційно-стабілізуючі (регламентіруючого впливу); розпорядчі; дисциплінарні.

Організаційно-стабілізуючі методи, або, інакше, методи регламентує дії, займають центральне місце серед організаційно-адміністративних методів. Вони включають: а) організаційне регламентування; б) нормування; в) інструктування.

Організаційне регламентування як метод управління фізичною культурою і спортом є досить жорсткий спосіб організаційного впливу. *Регламентація* – встановлення певних соціальних правил, точних приписів до дії, рамок поведінки органу управління, його структурного підрозділу, керівника і окремого виконавця. Організаційне регламентування полягає в розробці та введенні в дію статутів організацій фізкультурно-спортивної спрямованості, положень, посадових інструкцій та інших документів,

обов'язкових для виконання і діючих протягом точно визначеного цими положеннями періоду часу. Склад регламентують організаційних документів можна конкретизувати таким чином.

1. Посадова регламентування діяльності окремих працівників фізичної культури і спорту, яке здійснюється:

а) кваліфікаційними характеристиками посад службовців фізичної культури і спорту, затвердженими Міністерство у справах для сім'ї, молоді та спорту з фізичної культури.

б) посадовими обов'язками, що розробляються в фізкультурних організаціях і затверджуються керівниками цих організацій.

в) трудовим договором, що укладається організацією з працівником або спортсменом.

Як приклад можна привести тарифно-кваліфікаційну характеристику тренера-викладача зі спорту (затверджена наказом по фізичній культурі від 22 січня 1993 г.).

2. Статути і положення, договори і угоди, що регламентують внутрішній порядок роботи організації фізкультурно-спортивної спрямованості (наприклад, статут ДЮСШ, статут спортивного клубу і т. п.).

3. Документи загальногалузевого характеру, що встановлюють порядок функціонування фізичної культури і спорту як галузі в цілому або її основних підсистем. Наприклад, закон України про фізичну культуру и спорт від 24.12.1993.

4. Документи, які регламентують порядок проведення фізкультурно-спортивних заходів та напрямків фізкультурної роботи. Як приклад таких документів можна назвати правила спортивних змагань з видів спорту, положення про змагання, календарний план спортивних змагань, регламент спортивних змагань та ін.

А тепер розглянемо більш детально деякі, найбільш важливі з перерахованих документів.

Колективний договір як метод управління. Згідно ст. 40 Трудового кодексу України «колективний договір-правовий акт, що регулює соціально-трудові відносини в організації та укладається працівниками і роботодавцем в особі їхніх представників».

У доперебудовних період на підприємствах України існувала добра традиція виділяти в колективному договорі спеціальний розділ «Фізична культура і спорт», який визначає:

- порядок утримання підприємством спортивних споруд та інших об'єктів фізкультурно-оздоровчого та туристичного призначення;
- фінансування фізкультурно-спортивної роботи з трудящими підприємства і членами їх сімей;
- введення посад методистів виробничої гімнастики та фізкультурно-оздоровчої роботи на підприємстві;
- господарське утримання спортивних шкіл і т. д.

Порядок розробки і укладення колективного договору регулюється Трудовим кодексом та Законом України «Про колективні договори і угоди». Цими правовими актами встановлено, що колективний договір укладається на термін від одного року до трьох років. Можна рекомендувати працівникам фізичної культури і спорту використовувати цей досвід і в сучасних умовах.

*Трудовий договір – ефективний метод управління в українському спортивному менеджменті. Трудовий договір (трудовий контракт із зарубіжної термінології) давно і успішно використовується в закордонному професійному спорті і почав активно застосовуватися в останні 5-7 років в українському спорті, особливо вищих досягнень. У Трудовому кодексі України цей метод отримав правове закріплення в ст. 56. Ця стаття визначає, що «**трудовий договір-угоду між роботодавцем і працівником, відповідно до якого роботодавець зобов'язується надати працівникові роботу за обумовленою функції, забезпечити умови праці, передбачені цим Кодексом, законами та іншими нормативно-правовими актами, колективним договором, угодами,***

локальними нормативними актами, що містять норми трудового права, своєчасно і в повному обсязі виплачувати працівникові заробітну плату, а працівник зобов'язується особисто виконувати обумовлену цим угоду трудову функцію, дотримуватися які у організації правила внутрішнього трудового розпорядку.

Сторонами трудового договору являються роботодавець і працівник ».

Зміст трудового договору в спортивній організації має деяку специфіку, обумовлену предметом трудового договору (контракту) – спільною діяльністю спортсмена або тренера, з одного боку, і спортивною організацією – з іншого – з метою підготовки та успішного виступу спортсмена на майбутніх змаганнях.

Трудовий договір укладається в письмовій формі: 1) на невизначений термін; 2) на визначений строк не більше п'яти років. Стаття 57 Трудового кодексу передбачає, що при укладенні трудового договору може бути обумовлене угодою сторін випробування з метою перевірки відповідності працівника йому доручається.

Організаційне планування определяет порядок виконання распорядительних актив. Його мета – створення чіткої, цілеспрямованої і злагодженої роботи органу управління в майбутній календарний період часу. Організаційні плани в фізкультурних і спортивних організаціях складаються на рік, півріччя, квартал, місяць. Організаційний план первинної організації фізкультурно-спортивної спрямованості рекомендується складати за наведеною нижче формою.

Нормування як метод управління. Нормування як метод управління полягає у встановленні норм і нормативів. Нормативи служать орієнтиром діяльності, встановлюють її межі по верхнім і нижнім межах. У спортивних організаціях діє значна кількість нормативів: нормативи режиму навчально-тренувальної роботи в спортивних школах, нормативи тривалості занять фізичною культурою в освітніх установах і т. д.

Тренерам-викладачам зі спорту при 40-годинному робочому тижні встановлена норма проведення безпосередньо навчально-тренувальної роботи - 18 годин на тиждень і т. д.

Інструктування як метод управління є найбільш м'яким способом організаційного впливу. Воно полягає в ознайомленні з умовами роботи або обставинами справи, поясненні завдань, шляхів вирішення проблеми, можливих труднощів і т. д. Інструктування включає: ознайомлення, пояснення, рада, застереження, роз'яснення.

Розпорядницьке вплив як метод управління включає різні способи поточної організаційної роботи. До складу розпорядчих впливів входить: прийняття постанов, видання наказів, вказівок, розпоряджень, резолюцій

За формою розпорядчий вплив може бути як письмовим, так і усним. Документ у формі постанови, наказу і т. п. Служить засобом здійснення розпорядчого впливу, є лише зовнішнім виразом розпорядчої діяльності. Накази і постанови можуть бути видані тільки керівниками організації та їх заступниками.

Методи дисциплінарного впливу виражаються у встановленні відповідальності. Виділяють наступні види відповідальності: особисту, колективну, матеріальну, моральну, службову.

За порушення працівником спортивної організації трудової дисципліни адміністрація може застосувати такі дисциплінарні стягнення: зауваження, догана, суворі догани, звільнення з роботи. Так, наприклад, типові положення про внутрішньому трудовому розпорядку передбачає, що запізнення співробітника на роботу на 4 години вважається прогулом. За це порушення трудової дисципліни на прогульника може бути накладено дисциплінарне стягнення – сувору догану. За повторне аналогічне порушення він може бути звільнений з роботи.

3.6. Перспективні концепції управління сферою фізичного виховання

Управління як наука налічує значну кількість наукових шкіл та концепцій, що ними висунуті та розвиваються. Розглянемо в узагальненому вигляді деякі з них, які є найбільш популярними і базовими у вирішенні проблем управління в різних сферах життя.

Системний підхід – спосіб наукового та практичного вирішення складних проблем. Він розглядає всі фізкультурно-спортивні організації як відкриті системи і враховує всі стабільні і змінні взаємозв'язки із врахуванням змін в будь-якому елементі системи або в системі в цілому. Тобто, на перше місце висувається не аналіз складових частин або окремих об'єктів системи як таких, а характеристика системи або проблеми в цілому. Це забезпечує взаємодію об'єктів та цілісність всієї системи.

Застосування системного підходу в управлінні дозволяє розглядати організацію в єдності частин і зв'язку із зовнішнім середовищем.

В останні роки в сфері фізичної культури ідеї та принципи і системного підходу все частіше застосовуються при вирішенні проблем її розвитку, управлінні підготовкою спортсменів.

Процесний підхід – розглядає управління як процес. Управлінська діяльність розглядається не як миттєва дія, а як серія безперервно пов'язаних дій. Їх називають управлінськими функціями. Кожна управлінська функція теж представляє собою процес тому, що і складається з серії взаємопов'язаних дій. Процес управління, згідно названого підходу, є сумою всіх функцій.

Різні автори, фахівці сфери управління розглядають різний перелік функцій. Огляд сучасної літератури дозволяє виявити такі функції: планування, організація, командування, мотивація, керівництво, координація, контроль, комунікація, дослідження, оцінка, прийняття рішень та ін.

Разом з тим, розповсюджена точка зору про те, що в процесі управління будь-якою організацією виконуються такі функції: планування, організація, мотивація, контроль. Названі види діяльності і необхідними для формування та досягнення цілей організації.

Ситуаційний підхід – є значним внеском в теорію управління. Він вважає конкретно існуючу ситуацію середовища важливою в даний момент обставиною, яка впливає на долю всієї діяльності організації. Тобто, головним чинником названого підходу є ситуація - сукупність конкретних обставин, які мають вплив на організацію в даний, конкретний час.

Ситуаційний підхід вимагає від керівника вмінь «ситуаційного мислення», яке допомагає краще визначити прийоми, що у конкретних умовах будуть найбільш сприятливими для досягнення мети організації.

Ситуаційний підхід не відкидає висвітлені вище підходи і не вважає їх невірними. Слід зазначити, що даний підхід увібрав до себе більшість характеристик процесного та системного підходів.

Однак ситуаційний підхід визнає, що хоч загальний процес і подібний, специфічні прийоми, які повинен застосовувати керівник для ефективного досягнення мети організації, можуть значно варіювати.

* * *

Менеджерам спортивної організації при виконанні функцій управління (планування, організація, мотивування, координація і контроль) доводиться приймати велику кількість рішень, спрямованих на усунення назрілих проблем. Персонал спортивної організації – тренери, викладачі, інструктори та інші фахівці – бере активну участь в процесі підготовки управлінських рішень. Прийняті управлінські рішення стосуються різних сторін фізичної культури і спорту, і тому від правильності і своєчасності прийняття рішень залежить ефективність роботи будь-якої фізкультурно-спортивної організації. У зв'язку з цим важливо, щоб кожен фахівець фізичної культури і спорту опанував теоретическімі знаннями і технологією розробки управлінських рішень.

Процес прийняття управлінських рішень носить циклічний характер: починається з виявлення невідповідності параметрів керованого об'єкта поставленим цілям або плановим завданням, т. е. Виявлення проблеми, далі йде

прийняття рішення, спрямованого на усунення виявленої проблеми, і, нарешті, організація виконання прийнятого рішення.

Таким чином, процес управління являє собою сукупність циклічних дій, спрямованих на виявлення проблеми, пошук її оптимального рішення і організацію ефективного виконання прийнятого рішення, підсумок якого – ліквідація проблеми.

Поняття «метод» універсально. Цим словом позначають прийом або сукупність прийомів в якійсь галузі людської діяльності, спосіб досягнення мети. В теорії управління соціально-економічними процесами методи управління визначають як способи впливу керуючого суб'єкта на керований об'єкт, керівника на підлеглих.

Метод управління є специфічним способом здійснення функцій спортивного менеджменту та вирішення управлінських завдань. Метод управління фізичною культурою і спортом можна визначити як спосіб цілеспрямованого впливу керівника спортивної організації на підлеглих і здійснення контролю їх діяльності.

Управління професійним розвитком персоналу являє собою систему, основними підсистемами якої є: ділова кар'єра; навчання персоналу; мотивація і стимулювання; робота з резервом; моніторинг розвитку і атестація; ресурсне забезпечення професійного розвитку; управління саморозвитком працівника. З процесуальної точки зору функціонування цієї системи, на наш погляд, можна виділити етапи прогнозування, планування, управління, організації, ресурсного забезпечення та експертизу якості розвитку професійної кар'єри співробітників, яка полягає в оцінці самих працівників.

Основна мета розвитку працівників з точки зору організації – підвищення ефективності (максимізація) результатів використання персоналу за допомогою реалізації поставлених організацією цілей, поліпшення виробничого потенціалу колективу і соціально-психологічного клімату. З позиції працівників організації, професійний розвиток полягає у формуванні та постійному

збагаченні особистісних характеристик, професійних знань, навичок і умінь, які необхідні їм для ефективного виконання своїх посадових функцій, прав і обов'язків. Значить, професійний розвиток є результат взаємодії потреб і вимог організації з характеристиками і інтересами конкретного працівника – тільки в цьому випадку цей процес цілеспрямований і результативний. Формування та вивчення кар'єрного потенціалу працівника полягає у визначенні шляхів службового зростання працівника, які відповідають потреба організації в кадрах в потрібний час.

До важливих критеріїв ефективності роботи з кадрами цього рівня управління слід віднести ступінь інформаційного забезпечення роботи з людьми. Причому важливі всі складові зазначеного процесу: і надійність обліку, обробки аналітичної корпоративної кадрової інформації, і наявність видаються компанією засобів інформування співробітників, і забезпечення службової, професійної, соціальної інформацією безпосередньо співробітників і їх робочих місць, і надходження інформації про практику кадрової роботи в фірмах-конкурентів, про досвід інших організацій у веденні кадрової роботи. Важливим моментом такої системи інформування є порядок обговорення кадрових проблем оперативним нарадою керівників підрозділів, на якому оперативно фіксуються всі досягнення і проблеми кадрів по всіх підрозділах компанії, визначаються нагальні заходи зміни справ в даній області, позиції вищого керівництва і топ-менеджерів.

Безсумнівно, важливим критерієм роботи цього рівня є прийнятий стиль роботи вищих керівників компанії з людьми. Слід вітати систему їх регулярних зустрічей з різними категоріями співробітників, встановлені порядки розгляду скарг і претензій співробітників, увагу до знаменних дат (ювілеї, свята, дні народження, нагороди та ін.) Як своїх співробітників і членів своєї управлінської команди, так і партнерів, постачальників, клієнтів компанії, т. е. важливий і зовнішній кадровий імідж компанії. Причому до прояву такого зовнішнього кадрового іміджу ми б рекомендували віднести не тільки увагу до

людської стороні спілкування з партнерами, клієнтами, а й допомога їм у розвитку бізнесу, в навчанні, консультуванні, т.е. в вибудовуванні алгоритму шанобливого ставлення до своїх партнерів, клієнтів з бажанням сприяти всіма можливими способами їх росту і процвітання.

Контрольні запитання і завдання:

1. Загальні принципи професійного управління.
2. Функції управління їх зміст і сутність.
3. Різні організаційні структури і процес їх побудови.
4. Теорії мотивації та їх характеристика.
5. Контроль як базовий елемент управління.
6. Методи управлінської діяльності та їх характеристика.
7. Охарактеризуйте стилі керівництва та їх особливості.
8. Напрями управління персоналом організації.
9. Типи конфліктів та причини їх виникнення.

ВИСНОВКИ

Вирішення проблеми ефективного управління персоналом в організаціях сфери є досить актуальним. Встановлення ринкової економіки в Україні створило умови, які вимагають застосування такої технології, яка дозволить підвищити соціальноекономічну ефективність будь-яких організацій, в тому числі – фізкультурних. Вона, в першу чергу, повинна передбачати сучасні методи, засоби і зміст складових управління персоналом.

Необхідним є перегляд ставлення сучасних керівників до проблеми, адже управління персоналом слід розглядати не просто як управління робітниками, а як діяльність більш ґрунтовну. Західні дослідники відзначають, що раніше в економіці основна роль підводилася розвитку важливих галузей промисловості, формуванню структури ринку, розвитку сфери обслуговування та інформації, а у теперішній час – головну роль відіграють кадри.

Сфери діяльності суспільства є його соціальними підсистемами – такі, які належать до життя людей, їх відносин у суспільстві, це: економічна, політична, правова, наука, культура, фізичне виховання і спорт та ін. Соціальними вони є і тому, що основним їх компонентом є людина, вони створені людьми і функціонувати без людей не здатні. Вони мають певні ознаки та

характеристики, які доповнюють одна одну і дають можливість цілісного сприйняття тієї чи іншої системи. Зупинимось детальніше на характеристиці фізичного виховання і спорту як соціальної і системи.

Згідно теорії фізичне виховання і спорту можна розглядати як складову суспільства, яка увібрала в себе декілька підсистем, що в свою чергу можуть бути також розглянуті та вивчені як самостійні компоненти.

Управління сферою фізичного виховання і спорту здійснюється органами публічної влади на рівні двох гілок влади: представницької та виконавчої.

До органів публічної влади відносять: органи державної влади (міністерства, обласні управління, районні відділи) та органи місцевого самоврядування (сільські, селищні, міські та районні ради).

Ведучи мову про систему управління сферою фізичного виховання і спорту, слід зазначити, що найвищими органами управління всіма сферами суспільства є Президент та Уряд країни, які складають виконавчо-розпорядчий орган держави і забезпечують практичний розвиток сфери фізичного виховання і спорту одночасно з розвитком інших сфер.

Сучасне суспільство не може успішно функціонувати, інакше як створюючи в собі різні види організацій з дисциплін, що викладає промислові, торговельні, установи культури, охорони здоров'я, освіти і т. д., включаючи фізкультурно-спортивні організації з дисциплін, що викладає спортивні школи, спортивні клуби, спортивно-оздоровчі центри, спортивні федерації, стадіони і т. п. Кожна людина входить в одну або кілька організацій. В Україні, як уже зазначалося, функціонує понад 110 тис. різного виду організацій фізкультурно-спортивної спрямованості.

Сучасні фізкультурні організації, які функціонують у складних соціально-економічних умовах, потребують розробки нового науково-методичного підходу, щодо змісту складових технології управління персоналом. Ефективне управління персоналом фізкультурних організацій повинно відповідати їх чітко визначеній місії та функціональній області, враховувати зміни внутрішнього та

зовнішнього середовища, визначати адекватні методи та прийоми, впливати на якість діяльності. В сучасних фізкультурних організаціях не завжди мають місце всі складові ефективного управління персоналом: планування, підбір і відбір, адаптація, мотивація, навчання, просування по службі, оцінка. Інколи їх зміст не відповідає вимогам сьогодення.

Положення, викладені в розділі є важливими і необхідними, оскільки робота в сфері фізичного виховання і спорту - це обов'язково робота в організаціях, тобто и контакті із співробітниками.

У будь-якій організації існують формальні і неформальні групи. Від фахового рівня керівника залежить використання їх потенціалу для досягнення цілей організації.

Психологією управління описані форми влади, що базуються на примушенні, винагороді, а також традиційна, еталонна та експертна.

Вміння управляти конфліктними ситуаціями вимагає спеціальних знань про причини, що їх породжують, а також типи конфліктів: внутрішньоособовий, міжособовий, між особою та групою, міжгруповий, а також структурні та міжособові методи їх вирішення.

Актуальним і необхідним є перегляд ставлення сучасних керівників до проблем управління людськими ресурсами. Знання сутності технології управління персоналом допоможе майбутнім керівникам у професійній діяльності.

Значна увага приділена складовим та змісту процесу управління - функціям управління. Ознайомившись з їх змістом і особливостями виконання, слід ще раз наголосити на тому, що наведені у розділі функції управління (планування, організація, мотивація, контроль) не вичерпують переліку функцій, який можна зустріти у друкованих працях фахівців теорії управління. Крім того, виділення окремих функцій із процесу управління є також умовним. У реальній управлінській діяльності майже неможливо простежити виконання кожної окремої функції у «чистому» вигляді. Часто буває так, що при виконанні

конкретної управлінської діяльності простежуються відразу 2-3 функції. Багато спільного можна виявити аналізуючи зміст окремих функцій та зв'язувальних процесів. Так, процес планування багато в чому нагадує процес прийняття рішення і не дивно, тому що скласти план – це й означає прийняти рішення про те, як буде діяти організація у майбутньому. Таким чином, названі переплетіння і взаємозв'язки є природними і необхідними, а знання про окремі функції та зв'язувальні процеси дають уявлення про зміст процесу управління, його послідовність та особливості. Матеріал містить данні про різноманітні методи управлінської діяльності, вибір та застосування яких залежить від конкретної управлінської ситуації.

Основним елементом будь-якої фізкультурно-спортивної організації є люди, її персонал, умовно підрозділяється на спортивних організаторів (менеджерів) і виконавців. Робота спортивних організаторів (спортивних менеджерів - керівників різного рівня) є управління і контроль виконання; робота виконавців (тренерів, викладачів фізичного виховання і іншого персоналу спортивної організації) – інформаційно-педагогічний вплив на об'єкти праці - спортсменів і інших займаються в групах.

Для того щоб зрозуміти особливості механізму функціонування різних видів фізкультурних і спортивних організацій та ефективно ними управляти, їх потрібно якимось чином впорядкувати, систематизувати. Це досягається за допомогою типологічного угруповання, яке є розподілом досліджуваної сукупності одиниць аналізу на однорідні групи за обраними.

Кожне історично певне суспільство формує свою систему управління, детерміновану соціально-економічним і політичним ладом. Соціалізм створив централізовану адміністративно-командну систему управління з жорсткою вертикальною залежністю нижчестоящих органів від вищестоящих і з партійно-адміністративним свавіллям.

В країнах з ринковою економікою функціонують системи управління, засновані на підприємницькому поведінці, для яких характерні висока ступінь

незалежності і необмежені можливості для прояву творчої ініціативи. Тому і спортивний менеджмент як найтісніше пов'язані з аналізом різних форм власності на навчально - спортивну матеріальну базу і володіння спортивними організаціями.

Відомо, що власність як економічна категорія являє собою сукупність виробничих відносин, які обумовлені ставленням людей до засобів праці і зробленому продукту. В Україні визнаються приватна, державна, муніципальна й інші форми власності.

Менеджерам спортивної організації при виконанні функцій управління (планування, організація, мотивування, координація і контроль) доводиться приймати велику кількість рішень, спрямованих на усунення назрілих проблем. Персонал спортивної організації – тренери, викладачі, інструктори та інші фахівці – бере активну участь в процесі підготовки управлінських рішень. Прийняті управлінські рішення стосуються різних сторін фізичної культури і спорту, і тому від правильності і своєчасності прийняття рішень залежить ефективність роботи будь-якої фізкультурно-спортивної організації. У зв'язку з цим важливо, щоб кожен фахівець фізичної культури і спорту опанував теоретическімі знаннями і технологією розробки управлінських рішень.

Управління професійним розвитком персоналу являє собою систему, основними підсистемами якої є: ділова кар'єра; навчання персоналу; мотивація і стимулювання; робота з резервом; моніторинг розвитку і атестація; ресурсне забезпечення професійного розвитку; управління саморозвитком працівника. З процесуальної точки зору функціонування цієї системи, на наш погляд, можна виділити етапи прогнозування, планування, управління, організації, ресурсного забезпечення та експертизу якості розвитку професійної кар'єри співробітників, яка полягає в оцінці самих працівників.

Основна мета розвитку працівників з точки зору організації – підвищення ефективності (максимізація) результатів використання персоналу за допомогою реалізації поставлених організацією цілей, поліпшення виробничого потенціалу

колективу і соціально-психологічного клімату. З позиції працівників організації, професійний розвиток полягає у формуванні та постійному збагаченні особистісних характеристик, професійних знань, навичок і умінь, які необхідні їм для ефективного виконання своїх посадових функцій, прав і обов'язків. Значить, професійний розвиток є результат взаємодії потреб і вимог організації з характеристиками і інтересами конкретного працівника – тільки в цьому випадку цей процес цілеспрямований і результативний. Формування та вивчення кар'єрного потенціалу працівника полягає у визначенні шляхів службового зростання, які відповідають потребі організації в кадрах в даний час.

До критеріїв ефективності роботи з кадрами цього рівня управління слід віднести ступінь інформаційного забезпечення роботи з людьми. Причому важливі всі складові зазначеного процесу: і надійність обліку, обробки аналітичної корпоративної кадрової інформації, і наявність видаються компанією засобів інформування співробітників, і забезпечення службової, професійної, соціальної інформацією безпосередньо співробітників і їх робочих місць, і надходження інформації про практику кадрової роботи в фірмах-конкурентів, про досвід інших організацій у веденні кадрової роботи. Важливим моментом такої системи інформування є порядок обговорення кадрових проблем оперативним нарадою керівників підрозділів, на якому оперативно фіксуються всі досягнення і проблеми кадрів по всіх підрозділах компанії, визначаються нагальні заходи зміни справ в даній області, позиції вищого керівництва і топ-менеджерів.

Процес прийняття управлінських рішень носить циклічний характер: починається з виявлення невідповідності параметрів керованого об'єкта поставленим цілям або плановим завданням, т. е. Виявлення проблеми, далі йде прийняття рішення, спрямованого на усунення виявленої проблеми, і нарешті, організація виконання прийнятого рішення.

Таким чином, процес управління являє собою сукупність циклічних дій, спрямованих на виявлення проблеми, пошук її оптимального рішення і організацію ефективного виконання прийнятого рішення, підсумок якого – ліквідація проблеми.

Поняття «метод» універсально. Цим словом позначають прийом або сукупність прийомів в якійсь галузі людської діяльності, спосіб досягнення мети. В теорії управління соціально-економічними процесами методи управління визначають як способи впливу керуючого суб'єкта на керований об'єкт, керівника на підлеглих.

Метод управління є специфічним способом здійснення функцій спортивного менеджменту та вирішення управлінських завдань. Метод управління фізичною культурою і спортом можна визначити як спосіб цілеспрямованого впливу керівника спортивної організації на підлеглих і здійснення контролю їх діяльності.

Питання для самоперевірки

1. Зародження та розвиток міжгалузевої науки управління
2. Міжнародні організації - учасниці руху «Спорт для всіх»
3. Які школи наукового управління є відомими в світі
4. Сутність понять «управління» та «менеджмент»
5. Міжнародні організації, які сприяють розвитку фізичного виховання
6. Які Вам відомі концепції теорії управління. Охарактеризуйте їх зміст.
7. Управління сферою фізичного виховання і спорту як наука та навчальний предмет
8. Міжнародна Олімпійська академія
9. Де і коли зародилася наука управління. Кого вважають її засновником
10. Організаційна структура і діяльність міжнародних федерацій з видів спорту
11. Сучасні концепції теорії управління
12. Охарактеризуйте групу державних органів управління, до компетенції яких входить розвиток фізичного виховання і спорту
13. Сфера фізичного виховання і спорту як соціальна система
14. Міжнародний спортивний рух: історія та сучасні особливості

15. Які громадські організації, функціонують у сфері фізичного виховання і спорту
16. Система, технологія та напрямки управління персоналом
17. Органи публічної влади в системі управління сферою
18. Дайте загальну характеристику федерацій з видів спорту
19. Управління конфліктними ситуаціями
20. Громадські організації в сфері фізичного виховання і спорту
21. Типи спортивних шкіл та напрямки їх діяльності
22. Спортивні школи, первинні осередки у загальноосвітніх школах, ПТУ, вищих навчальних закладах різного рівня акредитації
23. Влада та особистий вплив на підлеглих
24. Охарактеризуйте систему навчальних закладів, які готують фахівців для сфери фізичного виховання і спорту
25. Формальні та неформальні групи
26. Кадрове забезпечення сфери
27. Нові типи організацій які почали функціонувати в незалежній Україні
28. Підготовка наукових кадрів та ефективне використання кадрових ресурсів
29. Сутність технології управлінської діяльності керівника. Керівництво, стилі керівництва
30. За яким ознаками можна групувати організації фізкультурно – спортивної спрямованості
31. Методи управлінської діяльності
32. Підготовка наукових кадрів та ефективне використання кадрових ресурсів
33. Охарактеризуйте внутрішнє середовище організації в сфері, назвіть його компоненти
34. Особливості функціонування фізкультурних організацій в сучасних умовах

- 35.Зв'язувальні процеси: комунікації та прийняття рішень
- 36.Охарактеризуйте види регламентування діяльності організацій в сфері фізичного виховання і спорту
- 37.Контроль, облік, звітність в управлінні організаціями
- 38.Типологія фізкультурно-спортивних організацій
- 39.Охарактеризуйте зміст типової інструкції з діловодства
- 40.Внутрішнє середовище організацій та його компоненти
- 41.Мотивація діяльності співробітників організацій
- 42.Значення спонсорства для діяльності організацій в сфері фізичного виховання і спорту
- 43.Організація: делегування повноважень, побудова або удосконалення організаційних структур
- 44.Зовнішнє середовище організацій
- 45.Охарактеризуйте групи функцій та доведіть їх взаємозв'язок
- 46.Регламентування діяльності організацій
- 47.Планування як функції управління
- 48.Охарактеризуйте різні організаційні структури і процеси їх побудови
- 49.Класифікація та взаємозв'язок функцій управління
- 50.Діловодство і ділові наради
- 51.Теорії мотивації в управлінні
- 52.Спонсорство, юридична та соціальна відповідальність організацій
- 53.Принципи управлінської діяльності
- 54.Вимоги яких слід дотримуватись в процесі прийняття управлінських рішень
- 55.Діяльність Національного спортивного комітету України
- 56.Особливості функціонування фізкультурних організацій в сучасних умовах
- 57.Як здійснюється підготовка наукових кадрів для сфери фізичного виховання і спорту

- 58. Загальні принципи професійного управління
- 59. Типи менеджерів в галузі фізичного виховання і спорту
- 60. Причини і механізми утворення неформальних груп
- 61. Сучасні моделі управління персоналом організацій
- 62. Міжнародний спортивний рух в сучасному суспільстві
- 63. Система навчальних закладів які готують фахівців в сфері фізичного виховання і спорту
- 64. Стилi керівництва та їх вплив на діяльність організацій
- 65. Діяльність міжнародних організацій спрямованих на розвиток фізичної культури і спорту
- 66. Складники ефективного використання кадрових ресурсів в галузі

ЛІТЕРАТУРА

1. Балабанова Л. В. Рекламний менеджмент : підручник / Л. В. Балабанова, Л. О. Юзик. - Київ : ЦУЛ, 2013. — 391 с.
2. Види менеджменту [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://www.eduget.com>
3. Економічна теорія: навч. посіб. / [Л. С. Шевченко та ін.] ; за заг. ред. дра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко ; Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого. - Харків : Право, 2016. - 267 с.
4. Жданова О. Основи управління сферою фізичної культури і спорту: навч. посіб. / Ольга Жданова, Любов Чехова. – Львів : ЛДУФК, 2017. – 244 с.
5. Имас Е. В. Маркетинг в спорте I Е. В. Имас, Ю. П. Мичуда, Е. В. Ярмолук. - Киев : Олимпийская литература, 2016. - 288 с.
6. Имас Е. В. Маркетинг в спорте: теория и практика : [монография] / Е. В. Имас, Ю. П. Мичуда, Е. В. Ярмолук. - Киев : Олимпийская литература, 2015. - 228 с.
7. Имас Є. Тенденції розвитку у сфері фізичної культури та спорту в умовах сучасного ринку I Євген Имас, Юрій Мичуда // Теорія і

- методика фізичного виховання і спорту. — 2015. — № 2. — Є. 142—149.
8. Казаков Н. А. Современный стратегический анализ: учебник и практикум [Електронний ресурс] / Н. А. Казаков. - Режим доступа: [https://stud.com.ua/45472/ ekonomika/ suchasniy_strategichniy_analiz](https://stud.com.ua/45472/ekonomika/suchasniy_strategichniy_analiz) (дата просмотра: 19.03. 2019).
 9. Кожушко Л. Ф. Основи менеджменту і маркетингу / Л. Ф. Кожушко, Т. О. Кузнецова, О. Ю. Судук. - Рівне : НУВГП, 2016. - 291 с.
 10. Крикавський Є. Логістика та управління ланцюгами поставок : навч. посіб. / Є. Крикавський, О. Похильченко, М. Фертч. — Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2017. - 844 с.
 11. Криштанович С. Етапи підготовки системи формування професійної компетентності спортивних менеджерів / С. Криштанович // Розвиток сучасної освіти і науки: результати, проблеми, перспективи : зб. наук. пр. — Конін ; Ужгород ; Дрогобич, 2018.-С. 200-202.
 12. Криштанович С. Менеджмент і маркетинг у фізичній культурі і спорті : навч. посіб. / Світлана Криштанович, Володимир Холявка. - Львів : ЛДУФК, 2018. - 176 с.
 13. Кузнецова Т.О. Менеджмент. Теорія та практика : навч. посіб. / Т. О. Кузнецова, Л. А. Янковська, Н. Б. Савіна, Ж. В. Семчук. - Львів, «Магнолія 2006», 2016. - 293 с.
 14. Національна стратегія з оздоровчої рухової активності в Україні на період до 2025 року «Рухова активність - здоровий спосіб життя - 167 здорова нація» : Указ Президента України від 09.02.2016 № 42/2016 [Електронний режим]. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/iaws/show/42/2016> (дата перегляду: 19.03.2019).
 15. Основи менеджменту: теорія і практика : навч. посіб. ІГ. Є. Мошек, І. П. Миколайчук, Ю. І. Палеха [та ін.]. - Київ : Видавництво Ліра- К, 2017.-528 с.

- 16.Пинк Д. Драйв: что на самом деле нас мотивирует І Дэниел Пинк ; пер. с англ. Трифонов И. - Москва : Альпина Паблишер, 2016. - 274 с.
- 17.Про благодійництво та благодійні організації : Закон України редакція від 19.04.2011 № 3236-VI [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua /laws/show/5073-17>
- 18.Про громадські об'єднання : Закон України редакція від 22.07.2018, підстава № 2415-VIII [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua /laws/show/4572-17>
- 19.Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб- підприємців та громадських формувань : Закон України редакція від 31.01.2019 № 755-ГУ [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/ laws/show/755-15>.
- 20.Про ліцензування видів господарської діяльності : Закон України редакція від 01.05.2019 № 222-VIII [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19>
- 21.Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України редакція від 01.05.2019 № 280/97-ВР [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://zakon.rada. gov.ua /laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>
- 22.Про сприяння соціальному становленню і розвитку молоді України : Закон України редакція від 04.11.2018 № 2998-XII [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2998-12>
- 23.Про фізичну культуру і спорт : Закон України Редакція від 03.07.2018 № 3808-XII [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3808-12>
- 24.Психологія управління та конфліктологія : підручник / 1.1. Свидрук, Ю. Б. Миронов. - Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2017. - 320 с.
- 25.Репозитарій ЛДУФК [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://repository.ldufk.edu.ua/>

- 26.Сергеева Л. М. Лідерство : навч. посіб. / Л. М. Сергеева, В. П. Кондратьєва, М. Я. Хромей. - Івано-Франківськ : ЛілеяНВ, 2015.-296 с.
- 27.Трейсі Б. Як керують найкращі. Як одержати максимум від себе та інших. Секрети, перевірені на практиці / Брайан Трейсі; пер. з англ. Р. Клочка. - Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2017. - 208 с.
- 28.Чан Кім В. Стратегія блакитного океану / В. Чан Кім, Рене Моборн. - Бостон, 2015. - 288 с.
- 29.Kryshtanovych S. Concept of Future Sports Managers' Professional Competences Formation / M. Kryshtanovych, S. Kryshtanovych, M. Havrylyuk // Ukrainian Journal of Educational Research. — 2017. — Vol. 2,N 1(2).-P. 57-61.