

**ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ
ІМЕНІ ІВАНА БОБЕРСЬКОГО
ФАКУЛЬТЕТ ТУРИЗМУ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ**



Криштанович С. В.

Лекція 11-12

ПОБУДОВА КОМАНД, ЯКІ ПЕРЕМАГАЮТЬ

з навчальної дисципліни

„МЕНЕДЖМЕНТ У СПОРТІ”

для студентів спеціальності 073 „Менеджмент”

Рівня освіти - бакалавр

“ЗАТВЕРДЖЕНО”

на засіданні кафедри економіки,

менеджменту

“10” грудня 2020 року № 5

Зав.каф _____ Н. Ф. Павленчик

Тема 7. Побудова команд, які перемагають

1. Ефективність керування персоналом.
2. Організація праці персоналу.
3. Кваліфікаційні категорії працівників сфери фізичної культури і спорту.
4. Мотивація та стимулювання персоналу.

Основним компонентом будь-якої соціально-економічної системи є *люди*. В організаціях співробітники є головною статтею капіталовкладень щодо витрат для їхнього найму та навчання. Підтримання діяльності персоналу також вимагає великих витрат. Водночас від персоналу найбільшою мірою залежить продуктивність праці. Одним із головних чинників конкурентоспроможності є орієнтація на «підвищення продуктивності через турботу про людей». Компанії, у яких домінує така практика, вважають співробітників найбільш важливим чинником розвитку і успіху. Однією з необхідних умов підтримки такого ставлення до персоналу та гарантії того, що з людьми поводяться відповідно до декларованих організацією цінностей, є чітке формулювання кадрової політики.

Цілі керування персоналом організації фізкультурно-спортивного спрямування:

- підвищення конкурентоздатності організації в ринкових умовах;
- підвищення ефективності виробництва й праці, зокрема досягнення поставлених цілей;
- забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу.

Успішне виконання поставлених цілей вимагає виконання таких завдань:

- забезпечення потреби організації в трудових ресурсах у необхідній кількості та необхідній кваліфікації;
- досягнення обґрунтованого співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу і структурою трудового потенціалу;
- повне й ефективне використання потенціалу працівника й виробничого

колективу в цілому;

- забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня його організованості, мотивації, самодисципліни, вироблення в працівника звички до взаємодії і співробітництва;

- закріплення працівника в організації, формування сталого колективу як умова окупності засобів, затрачених на робочу силу (залучення, розвиток персоналу);

- забезпечення реалізації бажань, потреб і інтересів персоналу стосовно змісту праці, кар'єрного росту тощо;

- узгодження виробничого та соціального завдань (балансування інтересів підприємства й інтересів працівників, економічної й соціальної ефективності);

- підвищення ефективності управління персоналом, досягнення цілей управління при скороченні витрат на робочу силу.

У практичному плані можна виокремити такі основні функції керування персоналом:

- прогнозування ситуації на ринку праці й у власному колективі для вживання попереджувальних заходів;

- аналіз наявного кадрового потенціалу та планування його розвитку з огляду на перспективи;

- мотивація персоналу, оцінювання і навчання кадрів, сприяння адаптації працівників до нововведень, створення соціально комфортних умов у колективі, розв'язання приватних питань психологічної сумісності співробітників тощо.

Система управління персоналом містить такі етапи: формування, використання, стабілізацію і керування.

Структура управління персоналом охоплює такі напрями діяльності:

- *планування ресурсів* – розробка плану задоволення потреб у людських ресурсах і необхідних для цього витрат;

- *набір персоналу* – створення резерву потенційних кандидатів за всіма посадами;

- *відбір* – оцінювання кандидатів на робочі місця та відбір найліпших із

резерву, створеного під час набору;

– *визначення заробітної плати й компенсації* – розроблення структури заробітної плати та пільг для залучення, наймання та збереження персоналу;

– *профорієнтація й адаптація* – введення найнятих працівників в організацію і її підрозділи, розвиток у працівників розуміння того, чого очікує від них організація і яка праця в ній має заслужену оцінку;

– *навчання* – розроблення програм навчання персоналу для ефективного виконання роботи та просування за кар'єрною градацією;

– *оцінювання трудової діяльності* – розроблення методик оцінювання трудової діяльності та доведення її до працівника;

– *підвищення, зниження, переведення, звільнення* – розроблення методів переміщення працівників у структурі організації з більшої або з меншою відповідальністю, розвитку їхнього професійного досвіду через переміщення на інші посади або ділянки роботи, а також процедур припинення договору наймання;

– *підготовка керівних кадрів, керування просуванням по службі, розроблення програм, спрямованих на розвиток здібностей і підвищення ефективності праці керівних кадрів;*

– *трудові відносини* – здійснення комунікації за висновком колективних договорів;

– *зайнятість* – розроблення програм щодо забезпечення рівних можливостей зайнятості.

Завдання менеджера (керівника трудового колективу):

– організувати роботу колективу оптимально;
– уміти спілкуватися з кожним співробітником на основі сучасних вимог;
– знаходити в кожному конкретному випадку необхідний інструмент впливу на людину для виконання завдань.

Команда – це ретельно сформований, добре керований, самоорганізований колектив, який швидко та ефективно реагує на будь-які зміни ситуації і виконує всі завдання як єдине ціле.

Основні завдання, що стоять перед системою управління кадрами, такі:

- розроблення принципів роботи з кадрами в умовах підприємства;
- удосконалювання методів роботи з кадрами;
- організація діяльності служби, що займається б керуванням персоналом на підприємстві.

Принципами роботи з кадрами:

- індивідуалізація;
- демократизація;
- інформатизація;
- системність;
- добір працівників з обліком їхньої психологічної сумісності;
- облік побажань співробітників при виборі форм і методів їхньої перепідготовки й підвищення кваліфікації тощо.

Визначення потреби в персоналі – один із найважливіших напрямів маркетингу персоналу, що дає змогу встановити на визначений період часу якісний і кількісний склад персоналу. Слід розрізняти якісну й кількісну потребу в персоналі. Ці види потреби в практиці планування кількості розраховують у єдності й взаємозв'язку.

Якісну потребу у фахівцях і керівниках можна визначити, послідовно розробляючи такі організаційні документи:

- система цілей як основи оргструктури керування;
- загальна організаційна структура, а також організаційні структури підрозділів;
- штатний розклад;
- посадові інструкції (описи робочих місць) фахівців і керівників.

Посадову інструкцію створюють спільними зусиллями лінійного керівника, що формулює вимоги до працівника, і менеджера з персоналу, що документує ці вимоги.

Як доповнення до посадової інструкції можна використовувати кваліфікаційні карти й карти компетенції (профіль ідеального співробітника).

Кваліфікаційна карта – це детальний опис кваліфікаційних характеристик, якими повинен володіти «ідеальний» співробітник. Вона значно полегшує

процес відбору претендентів на посаду.

При визначенні потреби в персоналі враховують коефіцієнт плинності кадрів (F):

$$F = M / N,$$

N – середньорічне число звільнень, помножене на 100;

M – середньорічна чисельність персоналу.

Утримати фахових працівників можна за допомогою інших чинників, окрім зарплати та матеріальних благ, а саме:

- підвищення по посаді;
- цікава робота;
- підвищення відповідальності;
- гідні умови праці;
- усвідомлення себе частиною цілого;
- безпека праці;
- якісні програми навчання;
- персоналізована лояльність компанії до персоналу;
- хороший колектив;
- переваги додаткових пільг (пенсії, оплачувані відпустки, тури тощо);
- географічне місцерозташування;
- зручне місце роботи;
- допомога в розв'язання особистих проблем тощо.

Отже, кадрове планування – це фундамент політики стосовно персоналу, що забезпечує системний підхід до добору та відбору кадрів.

Звичайно, при відборі кандидатів використовують не один метод, а комплекс різних методів, спрямованих на всебічне оцінювання кандидатів.

Традиційно джерела наймання персоналу ділять на зовнішні (кандидати із зовнішнього середовища організації) і внутрішні (кандидати з «власного будинку»). Обидва джерела мають і переваги, і недоліки.

Класифікатор професій (КП) є складовою частиною державної системи класифікації та кодування техніко-економічної і соціальної інформації. Його розроблено відповідно до ухвали Кабінету Міністрів України від 04.05.93 р. N

326 «Про Концепцію побудови національної статистики України і Державну програму переходу на міжнародну систему обліку і статистики» Науково-дослідним інститутом соціально-трудових відносин Міністерства соціальної політики України.

Спеціалізація пов'язана як із необхідною галуззю знань, використовуваними інструментами або устаткуванням, так і з продукцією, що виготовляють, або послугами, що надають, і відповідає вимогам професійних завдань і обов'язків.

Кваліфікаційний рівень виконуваних робіт визначають залежно від вимог до освіти, професійного навчання та практичного досвіду працівників, здатних виконувати відповідні завдання й обов'язки. Цю ознаку використовують для виокремлення груп професій, пов'язаних із виконанням робіт високої, середньої та низької кваліфікації.

Отже, у галузі фізичної культури і спорту визначають такі кваліфікаційні категорії працівників:

- керівники підрозділів у сфері культури, відпочинку та спорту;
- керівники інших функціональних підрозділів;
- менеджери (управителі) у сфері культури, відпочинку та спорту.

Керівники:

- виконавчий директор федерації виду спорту;
- віце-президент федерації виду спорту;
- генеральний секретар федерації з виду спорту;
- голова клубу (спортивного);
- головний тренер команди (збірної, клубної);
- державний тренер із виду спорту (збірної);
- директор (інший керівник) підприємства, установи, організації фізкультурно-спортивної спрямованості;
- директор комплексу (оздоровчого, спортивного, туристського);
- директор навчального (навчально-тренувального) центру;
- директор школи (вищої спортивної майстерності, спеціалізованої дитячо-юнацької, спортивно-технічної тощо);

- завідувач спортивної бази;
- завідувач човнової станції;
- завідувач спортивної споруди;
- керівник фізичного виховання;
- начальник (завідувач) тренажерного комплексу (залу);
- начальник клубу (аероклубу, службового собаківництва, спортивно-технічного, стрілецько-спортивного);
- начальник команди з виду спорту (збірної, клубної);
- президент федерації виду спорту.

Професіонали:

- методист із фізичної культури.

Фахівці:

- відповідальний секретар федерації виду спорту;
- інструктор із фізкультури;
- інструктор навчально-тренувального пункту;
- інструктор-методист із альпінізму;
- інструктор-методист із виробничої гімнастики;
- інструктор-методист із туризму;
- інструктор-методист із фізичної культури та спорту;
- інструктор-методист спортивної школи;
- інструктор-методист тренажерного комплексу (залу);
- спортивний масажист;
- механік із технічних видів спорту;
- спортсмен-інструктор;
- спортсмен-інструктор збірної команди України;
- суддя з виду спорту;
- спортсмен-професіонал із виду спорту;
- технік із експлуатації та ремонту спортивної техніки;
- тренер із виду спорту (федерації, збірної чи клубної команди, спортивної школи і т. ін.);
- тренер-викладач із виду спорту (спортивної школи, секції і т. ін.).

Робітники:

- інструктор із спортивного рибальства;
- інструктор тирю;
- ремонтувальник площинних спортивних споруд.

Мотивація праці – це бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність.

Потреби – це відчуття фізичного, соціального дискомфорту, нестачі чогось, необхідність у тому, що потрібне для створення та підтримання нормальних умов життя і розвитку людини.

Потреби у свідомості людини перетворюються на інтерес або мотив. До структури мотиву праці входять такі:

- потреби, які хоче задовольнити працівник;
- цінності, що здатні задовольнити цю потребу;
- трудові дії, які необхідні для одержання благ;
- ціна – витрати матеріального та морального характеру, що пов'язані з трудовою діяльністю.

Мотиви праці – різноманітні. Вони вирізняються за потребами, які людина хоче задовольнити своєю трудовою діяльністю; цінностями, які потрібні людині для задоволення своїх потреб; ціною, яку працівник готовий заплатити за свої потреби.

Мотивація – це процес свідомого вибору людиною того чи того типу поведінки, що визначає комплексний вплив зовнішніх чинників (стимулів) і внутрішніх.

Стимулювання праці передбачає створення умов, за яких активна трудова діяльність дає раніше зафіксовані результати, стає необхідною та достатньою умовою задоволення значних і соціально зумовлених потреб працівника, формування у нього мотивів до праці.

Стимулювання праці ефективно тільки тоді, коли органи управління вміють організувати та підтримувати той рівень роботи, який оплачують. **Мета стимулювання** – не спонукати людину працювати, а зацікавити її працювати краще, продуктивніше, ніж це обумовлено трудовими відносинами.

Матеріальна мотивація – це прагнення певного рівня добробуту, певного матеріального стандарту життя.

Матеріальна мотивація трудової діяльності залежить від низки чинників, а саме:

- рівень і структура особистого доходу;
- матеріальне забезпечення наявних грошових доходів;
- дієвість системи стимулів, що застосовують в організації.

Моральне стимулювання праці – це система мотиваційної дії у вигляді нематеріального заохочення, що виражена у двох основних формах – зовнішньої та внутрішньої винагороди.

До форм внутрішньої винагороди належать почуття самоповаги, задоволення від досягнення результатів, відчуття змістовності та значущості власної праці тощо.

Формами зовнішньої винагороди є різні символи статусу та престижу, премії, винагороди, схвалення та визнання тощо.

Розглянемо основні форми зовнішньої винагороди, які використовують для мотивації персоналу в галузі ФКіС.

В Україні присвоюють спортивні звання та 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 та го;
- майстер спорту України (МСУ).

Спортивні розряди:

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

