

4514 (2) × 2
4-563

ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ІНСТИТУТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ



ЛЮБОВ ЧЕХОВСЬКА

**Методичні матеріали з питань управління персоналом для доповнення
лекційного курсу “Управління діяльністю спортивних організацій”**

ЛЬВІВ - 2001

Абонемент
ЛДІФКХ

ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ІНСТИТУТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ

ЛЮБОВ ЧЕХОВСЬКА

Методичні матеріали з питань управління персоналом для доповнення
лекційного курсу “Управління діяльністю спортивних організацій”

БІБЛІОТЕКА
Львівського державного
інституту фізичної
культури

ЛЬВІВ - 2001

ББК 75.4(2)

Рецензенти:

доктор педагогічних наук, професор **О.С.Куц**;
кандидат наук з фізичного виховання і спорту, доцент **М.В.Данилевич**

Чеховська Л.Я.

Методичні матеріали для доповнення лекційного курсу “Управління діяльністю спортивних організацій” з питань управління персоналом

Методична розробка присвячена актуальним питанням управління персоналом сучасної організації. Розкриваються основні етапи зародження теорії управління персоналом, зміст аспектів технології управління персоналом сучасних фізкультурних організацій.

Рекомендується для викладачів вищих закладів освіти з фізичного виховання і спорту, аспірантів, магістрів, студентів.

*Розглянуто на засідання кафедри Р та ОФК ЛДДФК.
Протокол №19 від 18.06.2001 року.*

*Затверджено методичною радою ЛДДФК.
Протокол №8 від 12.07.2001 року.*

496

ВСТУП

Сучасне життя в Україні позначене докорінними змінами в політичній, соціально-культурній, економічній сферах. Формується суспільне середовище, в якому ефективність управління набуває особливого значення для будь-якої організації.

У ХХІ столітті процеси глобалізації, стрімке зростання об'єму інформації, інтенсифікація комунікацій, технологічний прогрес, поряд з умовами невизначеності й ризику, поставили нові вимоги до управління (менеджменту), до організацій та співробітників (персоналу) в усіх сферах суспільства, в тому числі в сфері фізичної культури і спорту.

Дослідженню фізкультурно-спортивного руху присвячено чимало робіт. Але більшість видань з проблем управління, здійснених в Україні та інших державах колишнього Радянського Союзу, за своїм змістом, в основному, відображають специфіку старої системи управління і не враховують ті серйозні корективи, які вносить в управління ситуація сьогодення. Сучасна фізкультурна організація має свою специфічну систему управління, яка включає: управління навчальним процесом, наданням послуг, ін.; управління персоналом; фінансовою системою; господарсько-комерційною діяльністю; виховною діяльністю.

У сучасній науковій літературі з проблем управління все частіше розглядаються питання оптимізації управління організаціями. Саме тому науковий пошук шляхів підвищення ефективності функціонування сфери фізичної культури триває. Один з них - чітка сучасна технологія управління персоналом фізкультурних організацій.

З моменту проголошення незалежності Української держави, відбувається реформування сфери фізичної культури і спорту. До багаточисельних організацій з бюджетним фінансуванням додалася значна кількість таких, що стають об'єктом товарно-грошових відносин, володіють економічною самостійністю і повністю відповідають за результати своєї господарської діяльності. Це вимагає значних управлінських змін, збільшує обсяг і ускладнює характер робіт, які виконуються керівниками та персоналом. У зв'язку з цим, кожна фізкультурна організація повинна сформувати таку внутрішню систему управління, яка б забезпечила високу ефективність її роботи, конкурентноздатність і стабільність. Результати аналізу літературних джерел підтверджують пріоритетність завдань покращення якості управління діяльністю фізкультурних організацій.

У сучасних теоретичних управлінських розробках наголошується на необхідності удосконалення управління трудовим колективом (персоналом), як гарантії підвищення ефективності функціонування організацій. У сфері фізичної культури названі питання розглядалися у друкованих працях О.А. Дейнеки, А.Б. Малініна, М.В. Жмарьова, І.І.Переверзіна. Однак, хоч проблема управління

персоналом в загальному вивчалась, цілий ряд принципових її аспектів, поки що, не знайшов послідовного вирішення і втілення у фізкультурних організаціях.

Сучасні фізкультурні організації, які функціонують у складних соціально-економічних умовах, потребують розробки нового науково-методичного підходу, щодо змісту складників кожного із аспектів 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 аспекти ефективного управління персоналом.

ІСТОРІЯ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА СУЧАСНІ УЯВЛЕННЯ ПРО НЬОГО

Дослідження проблеми вимагало аналізу та узагальнення літературних джерел з питань управління персоналом. Слід зазначити, що значна кількість вітчизняних та зарубіжних науковців вивчала проблему в рамках різних сфер діяльності людей. Разом з тим комплексних досліджень, які присвячені управлінню персоналом в організаціях сфери фізичної культури, на сучасному етапі не проводилось.

1.1. Історія розвитку теорії управління персоналом

Науково-технічний прогрес забезпечує управлінські нововведення, що скеровані на створення умов для ефективної роботи. Все більшого значення набуває управління персоналом, яке займає ключове положення. До останнього часу саме поняття "управління персоналом" в нашій управлінській практиці було відсутнє. Але процес його формування пройшов декілька стадій розвитку, які обумовлювались економічними і соціальними змінами.

Необхідність в управлінні виникла одночасно з формуванням людського суспільства, як тільки люди стали об'єднуватися в групи для організації спільної праці. Підтвердженням цього може бути пам'ятка писемності древніх єгиптян - книга "Повчання Птахотепа", яка написана близько чотирьох тисяч років тому. У ній, зокрема, є теза про те, що коли ти начальник слід бути спокійним, а коли слухаєш слова прохача, не зупиняй його доки він не облежить свою душу від того, що хотів сказати тобі. Людина, вражена лихом, хоче вилити свою душу більше, ніж добитися позитивного вирішення свого питання. Ця думка не втратила своєї актуальності й сьогодні.

Проблеми управління цікавили і древніх греків. Сократ, розглядаючи управління як особливий вид діяльності, вважав, що слід поставити конкретну людину на відповідне місце і добитися від неї виконання доручених їй завдань.

Так, Платон підкреслював необхідність розподілу праці, спеціалізації її за видами робіт.

Вперше вивчення управління як засобу підвищення ефективності праці та діяльності організацій і як наукової проблеми відбулося у сфері промислового виробництва. Виникнення сучасного підходу до проблем управління пов'язано з іменем Ф.Тейлора, котрий у своїй роботі "Принципи наукового управління" (1911р.), заклав основи наукового підходу до вивчення та організації праці, до управління діяльністю організацій.

Так, у першій половині ХХ століття, отримали розвиток *декілька шкіл управлінської думки*.

Засновником школи *наукового управління* вважають Ф.Тейлора. Його засади розвивали Ф.Гілберт, Л.Гілберт і Г.Гант, котрі займалися дослідженнями на рівні організації. Наукове управління приділяло увагу й людському фактору. Важливим внеском цієї школи було систематичне використання стимулювання з метою зацікавлення працівників у збільшенні продуктивності й обсягу виробництва. Передбачалась також можливість невеликого активного відпочинку та перерв у виробництві (за сучасним тлумаченням - вводилась виробнича гімнастика). Час на виконання визначених завдань був реальним і справедливо встановленим. Працівники, котрі виконували більше норми - нагороджувались. Засновники цієї школи також визнавали важливість відбору людей, які фізично та інтелектуально відповідали тій чи іншій посаді, акцентувалась увага і на навчання працівників.

Засновниками *класичної школи* є А.Файоль, Л.Урвік та ін. Вони приділяли значну увагу вдосконаленню управління організацією в цілому, розвинули принципи і описали функції управління.

Засновниками *"школи людських стосунків"* вважаються М.Фолліт, Е.Мейо та інші. Вони вперше визначили менеджмент як "забезпечення виконання роботи за допомогою інших осіб". Школа рекомендувала використовувати прийом управління людськими відносинами шляхом впливу безпосередніх керівників на працівників, консультацій з працівниками, забезпечення широких можливостей спілкування на роботі. Школа почала діяти у країнах світу як доктрина "людських відносин", "асоціація праці й капіталу" (Франція), школа "соціального партнерства" (ФРН). Вона посприяла розвитку теорії та практики управління.

Засновниками школи *поведінкових наук* вважаються К.Анджирис, Р.Лайкертон, М.Грегор, Ф.Герберг та ін. В основі їх концепції лежать методи налагоджування міжособистих відносин, підвищення ефективності потенціалу людських ресурсів.

Основними елементами школи науки управління є поглиблене розуміння складних управлінських проблем за допомогою розробки та застосування моделей.

Розвиток *теорії управління персоналом* представлено в табл. 1.

Етапи розвитку теорії управління персоналом

| Складові управління персоналом | | | | |
|--------------------------------|--|---|--------------------------------------|---|
| Роки | Концепція | Стратегія | Епохальний стиль | Основні функції УП |
| Поч. 20ст. | Наукове управління Ф. Лейлора "Людина - елемент системи" | Жорстка регламентація фізичних робіт. "Наукова система виживання поту". Нормування праці | Жорстко авторитарний | Пайом, звільнення, видача зарплатні як важливий елемент мотивації |
| 20-і роки | Адміністративне управління | Відсутність прав найманих працівників. Мінімізація затрат на роботу спів. Відповідність умов праці та функцій психологічним особливостям працівника | Авторитарний, орієнтований на задачі | Вищезазначене, техніка безпеки, розрахунок заробітної платні |
| 50-і роки | "Людські відносини" | Орієнтація на малі групи. Зняття напруги. Ліквідація конфліктів. Принципи колективізму. Участь в прийнятті рішень | Орієнтація на людину та задачі | Вищевказане, соціально-психологічна допомога, вирішення конфліктів, підвищення кваліфікації |
| 50-60-і роки | Кількісний підхід | Участь підлеглих в прийнятті рішень | Орієнтація на задачі | Використання кількісних змін при прийнятті рішень. Використання інформаційних систем управління та обчислювальної техніки |

| | | | | |
|--------------|--|---|---|---|
| 60-70-і роки | Соціалізація. "Професіональна людина" | Професіоналізація. Спеціалізація функцій управління персоналом | Кооперативний стиль, робота в групах | Вищезазначене, розвиток персоналу, ієрархія, розподіл, оцінка персоналу |
| 80-і роки | Орієнтація на змінні аспекти зовнішнього середовища. "Соціально людина" | Збільшення значення знань. Підвищення затрат на персонал. Концентрація на ринку. Розширення узаконених прав на участь у прийнятті рішень. Партнерство. | Вищезазначене | Взаємодія охоплює всі стадії відтворення персоналу |
| 90-і роки | Ділова активність організації. "Розвиваюча людина" | Мобілізація резервів особистості кожного співробітника. Увага на самонавчання організації та техніку групової роботи | Демократичний стиль. Гнучкі організаційні структури | Маркетинг і лізинг персоналу. Системне кадрове регулювання |
| 2000 рік | Пріоритет управління персоналом. "Заінтегрована людина" | Інноваційна і підприємницька орієнтація управління персоналом | Солідарний стиль. Сумісне мислення. Самонавчюча організація | Стратегічний розвиток кадрового потенціалу і ресурсів особистої організації |

Таким чином, аналіз діяльності кожної школи показує як прихильники діючих у свій час напрямків вважали, що їм вдалося знайти найбільш ефективний шлях досягнення цілей організації. Більш пізні дослідження і невдалі спроби втілення теоретичного здобутку в практику довели, що окремі положення управління були лише частково правильними у певних ситуаціях. І тим не менше, кожна із шкіл зробила значний і відчутний внесок у розвиток науки управління.

1.2. Сутність управління персоналом

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

Аналіз друкованих праць фахівців кадрового менеджменту доводить, що у світовій практиці склались дві основні моделі управління персоналом:

1) *"американська"*, яка передбачає початкове визначення професійно - кваліфікаційних вимог, що стоять перед посадою і "підгонку" під неї найбільш відповідних працівників. Діє система: посада – робітник;

2) *"японська"*, яка передбачає початкове вивчення сильних і слабких сторін працівника і "підгонку" під неї відповідної посади. Діє система: робітник – посада.

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 в повній мірі враховуються вимоги, передбачені посадою до працівника, що все ж таки є основною і суб'єктивною умовою нормального функціонування соціотехнічної системи. Саме тому представник нового управлінського мислення Шокін Г.В. висловлює думку про доцільність моделі, яка претендує на назву "європейської". У ній враховуються позитивні й ліквідовуються негативні сторони попередніх моделей УП, а саме: здійснюється початкове визначення професійно-кваліфікаційних вимог, передбачених посадою; пошук працівника, який найбільш повно відповідає даним вимогам; взаємна "підгонка" працівника і посади. Тобто, діє система: посада – робітник – посада.

Тому 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, 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. Саме тому у фізкультурних організаціях актуальним є питання про необхідність кропіткої роботи по формуванню кадрової політики. Основною її метою є своєчасне забезпечення організації персоналом, необхідної якості та в необхідній кількості.

Кадрова політика в широкому плані - це діяльність, яка скерована на забезпечення сфери фізичної культури кадрами, котрі мають необхідний рівень кваліфікації, професійних і особистісних якостей, яких достатньо для вирішення поставлених перед організацією задач. Кадрова політика визначає генеральну лінію і принципові настанови в роботі з персоналом на тривалу перспективу. 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 з державними органами, зарубіжними партнерами і т.д.), а також цілі, пов'язані з відношенням 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, фізкультурна організація 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). 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 і 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 співробітником і постійному підвищенні рівня їх мотивації.

На нашу думку останнє із наведених правил розкриває резерви підвищення ефективності (соціальної та економічної) управління організаціями.

Враховуючи вище зазначене нами сформовано комплексну модель, яка складається із взаємопов'язаних елементів: функцій, управлінських операцій, інформаційного забезпечення та результатів (табл. 2). Функції містять узагальнений перелік видів дій, які складають ТУП; управлінські операції - перелік заходів, які послідовно виконуються для реалізації функцій; інформаційне забезпечення містить перелік відомостей, якими повинен володіти керівник для успішного виконання операцій ТУП; результати - формулюють риси бажаного стану виконання функцій.

Модель може бути запропонована для впровадження у фізкультурні організації різного типу (спортивні школи, оздоровчі клуби, ін.), враховуючи специфіку кожної.

Отже, технологія управління персоналом потребує сучасної орієнтації і тому має включати інформаційну, технічну, нормативно-методичну та правову компоненти, які повинні забезпечуватись діловодством.

Таблиця 2

Імітаційна модель процесу технології управління персоналом фізкультурно-організацій

| № | Функції | Взаємопов'язані елементи | | | Результати |
|----|--------------------------------------|--|--|--|------------|
| | | Управлінські операції | Інформаційне забезпечення | Інформаційне забезпечення | |
| 1. | Побудова (реорганізація) організації | Оптимізація, корегування функціональних обов'язків | Потреби оточуючого середовища, нові завдання, умови діяльності, обмеження | Оптимальна кількість підрозділів (ланок) | |
| 2. | Комплектування штату | Прогнозування потреби набір відбір | Прогнозна та сучасна оцімально кількість персоналу ІЗО, потреби працевлаштування, об'єктивні характеристики претендентів | Адекватна виробничим потребам кількість, і якість персоналу | |
| 3. | Підготовка і розвиток персоналу | Адаптація: соціальна Професійна кар'єра Ротація Підвищення кваліфікації | Особистісні характеристики, можливості, фаховий рівень, потреби додаткових знань, схильності, вміння | Просування по службі Підвищення фахового рівня і професійна мобільність | |
| 4. | Мотивація персоналу | Делегування повноважень Створення сприятливих умов роботи середовища Сприятливий режим роботи Безпечні умови праці Вирішення соціальних проблем Вирішення конфліктних ситуацій Заохочення Дисциплінарні заходи | Фахові можливості, дисциплінованість, сумлінність кожного, інформація про комфортність умов та режиму роботи, зміст: аходів безпеки, соціальні потреби, оцінені потреби, ціннісні орієнтації, стосунки в професійному середовищі | Творча, ділова атмосфера Комфортне середовище роботи | |
| 5. | Контроль | Пошук резервів Виявлення недоліків Атестація Дисциплінарні заходи | Об'єктивні показники діяльності, неупереджене ставлення, адекватні критерії оцінки. Результати попереднього контролю, їх порівняння | Якісні результати діяльності Мотивація до подальшої роботи і підвищення фахового рівня | |

1.3. Особливості функціонування фізкультурних організацій в сучасних умовах

Кризові явища в економіці України відчутно вплинули на фізичну культуру та спорт. У ній відбулись певні зміни:

1. Загальний спад виробництва, складності з формуванням державного бюджету, постійне зростання цін, інфляція, від якої в основному “потерпають” бюджетні галузі, в тому числі - фізична культура.

2. Злам командно-планової економіки порушив систему матеріально-технічного забезпечення фізичної культури.

3. Почався процес скорочення кількості спортивних осередків. Відповідно стало менше можливостей і умов для задоволення потреб дітей та молоді в руховій активності.

4. Складні матеріальні умови разом із невисоким соціальним престижем фізкультурного працівника призвели до переходу кваліфікованих спеціалістів у інші галузі, тим самим загостривши проблему якості (фаховості) кадрового потенціалу.

5. Економічна ситуація призвела до росту соціальної напруженості. В умовах боротьби за існування багатьом людям не до фізичної культури.

Одночасно, в Україні з'явилися певні передумови соціального та економічного реформування. Розпочато процес змін та оновлень у галузі фізичної культури і спорту:

- поряд з державними відкрилися і почали функціонувати недержавні фізкультурні організації;

- значно зросла різноманітність видів (типів) фізкультурних організацій (комерційні та некомерційні, господарські товариства, виробничі кооперативи та інші);

- фізкультурні організації активно засвоюють нові можливості, які відкриваються у сфері надання додаткових послуг, власної підприємницької діяльності, деякі з яких забезпечують накопичення суттєвих фінансових і матеріальних ресурсів;

- має місце активізація фізкультурної благодійності й спонсорства, участі нових економічних структур у створенні різного типу фізкультурних організацій, фінансуванні фізкультурних установ та інноваційних проектів, створенні фондів розвитку фізичної культури.

Наведені тенденції сформовані ринковим середовищем, в якому пріоритетного значення для будь-якої фізкультурної організації набуває менеджмент. Сучасний світ часто розглядають як середовище функціонування різноманітних організацій, що представляють собою “групу людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення спільної мети”. Організації в сфері фізичної культури утворюються для задоволення різноманітних потреб людей

(спортивних, оздоровчих, рекреаційних, видовищних та ін.), тому мають різне призначення, розміри, будову та інші характеристики. Різноманітність цілей та задач фізкультурних організацій призводить до того, що для управління їх функціонуванням та подальшим розвитком необхідні спеціальні знання, володіння методами і засобами, які б забезпечували ефективну сумісну діяльність працівників.

Кожна фізкультурна організація, незалежно від її конкретного призначення, може бути описана за допомогою ряду параметрів. Серед них головними є: цільове призначення (місія), правова і нормативна основи, ресурси, процеси і структура, розподіл праці та функціональних обов'язків, зовнішнє середовище та система внутрішніх соціальних, економічних зв'язків і відносин, що відображають організаційну культуру.

Основними внутрішніми змінними будь-якої фізкультурної організації, на які може впливати менеджмент, є: цілі, структура, завдання, технологія та персонал (див. словник)

Вищезазначені внутрішні змінні тісно переплітаються між собою та знаходяться під впливом зовнішнього середовища. Тому сучасним фізкультурним організаціям доводиться адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та, відповідним чином, здійснювати внутрішні зміни.

Зовнішнє середовище організації включає:

1) елементи прямої дії, тобто фактори, які безпосередньо впливають на діяльність організації (законодавчі акти, державні органи, конкуренти, споживачі);

2) елементи непрямой дії, тобто фактори, які впливають не безпосередньо, а через певні механізми і відносини (науково-технічний прогрес, стан економіки, соціально-культурні фактори, політичні фактори, міжнародні події та ін.).

Фізкультурна організація змушена бути динамічною і здатною адаптуватися не тільки до змін зовнішнього середовища, але й до швидкості цих змін. У цьому випадку організація повинна представляти собою мобільний органічний процес з єдиним фактором - оновлення і безперервного розвитку, а не застиглу систему. Під час оцінки впливових факторів зовнішнього середовища, фізкультурним керівникам слід враховувати наступне:

1. Зміна одного фактору може призвести до зміни інших (взаємозалежність).

2. Значна кількість факторів, великий спектр значень їх величин (складність зовнішнього середовища).

3. Швидкість зміни оточення організації (динамічність).

4. Обмеженість інформації, її недостовірність (невизначеність).

Отже, розглянуті вище характеристики впливають на функціонування фізкультурної організації.

У багатьох фізкультурних організаціях (в більшій мірі бюджетних) діє традиційна система управління, а в новоутворених - виникають нові механізми,

яких раніше не було. В умовах ринкової економіки така організація (клуб, громадське об'єднання та інші) сама приймає рішення, що раніше були прерогативою вищих органів управління. Вона самостійно формує цілі та задачі, розробляє стратегію і політику свого розвитку, шукає необхідні для їх реалізації засоби, наймає працівників, закуповує обладнання та матеріали. Самостійно вирішуються структурні питання, в тому числі: утворення, ліквідація, розподіл підрозділів, їх злиття, організація виробничої та перебудова організаційної структури управління та ін. Сучасна фізкультурна організація змушена адаптуватися до умов ринкових відносин і конкуренції. Тому фактори, які визначають її успіх на ринку, одночасно є факторами виживання.

Нами зроблена спроба порівняти вищезазначені організації за основними аспектами функціонування (табл. 3).

Таблиця 3

| Аспекти порівняння | Характерні риси функціонування організацій | |
|-----------------------------------|--|--|
| | Традиційних | Нових |
| Цілі | Визначаються настановами "зверху", не орієнтовані на конкуренцію та прибуток | Визначаються самостійно, орієнтовані на споживачів та прибуток |
| Персонал | Підлеглі, робоча сила, виконавці | Основа і джерело успіху. Кадровий потенціал, працівники |
| Джерела фінансування | Бюджетне, залежне, відносно стабільне | Не стабільні власні прибутки, внески споживачів |
| Стиль керівництва | Демократичний | Адаптивний, зосереджений на роботі та працівниках |
| Помилки, недоліки | Втрати | Джерело навчання |
| Пріоритет в управлінні персоналом | Вимоги до виконання виробничих завдань, планів, настанов | Освіта, кваліфікація, розвиток персоналу |

Таким чином, здійснилась переорієнтація цінностей. У рамках нового управлінського мислення персонал (людський фактор) розглядають як вирішальний фактор збереження дієздатності організації. Саме тому, у фізкультурних організаціях актуальним питанням є необхідність впровадження сучасної технології управління персоналом. Разом з тим сучасна фізкультурна організація, що функціонує в умовах ринкового середовища, повинна задовольняти вимоги суспільства щодо якості результатів її діяльності. Саме тому державою сформовані ліцензійні умови підприємницької фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності, а Кабінетом міністрів України - перелік

видів фізкультурно-оздоровчої діяльності, які підлягають ліцензуванню. Отже, традиційна фізкультурна організація має виражену ієрархію, що орієнтована на контроль і організаційну структуру управління з чітко фіксованими задачами підрозділів. Фізкультурна організація нового типу - орієнтована на управління процесами і управління персоналом. Останнє має вирішальне значення.

1.4. Актуальність впровадження технології управління персоналом у фізкультурні організації

На сьогоднішній день вирішення проблеми ефективного управління персоналом у фізкультурних організаціях є актуальним. Із встановленням ринкової економіки в Україні створились умови, які вимагають застосування такої технології, що 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.

Як було зазначено вище проблеми управління цікавили багатьох науковців. Значна кількість тривалих у часі наукових розробок, на жаль, не призвела до всебічного вивчення і розв'язування цього питання. За часів правління адміністративно-командної системи, у процесі управління персоналом ніяких радикальних змін не відбулося. Умови сьогодення вимагають змін та впровадження сучасної технології управління персоналом.

На сьогоднішній день багато фахівців персонального менеджменту переконані, що основою всієї організації є керівник (директор, президент). Залишився позаду час, коли управлінням могли займатися люди без відповідної управлінської підготовки, виходячи лише з власного досвіду та хисту. Тому сьогодні є особливо важливим те, щоб зміст освіти відповідав не тільки сучасним, але й перспективним вимогам соціального прогресу. Тобто, у підготовці майбутніх спеціалістів (в тому числі - фізкультурних) необхідно прогнозувати і враховувати особливості технології управління персоналом, її розвиток в організаціях, з якими випускники зустрінуться в перші роки професійної діяльності.

Процес управління персоналом необхідно розпочинати з правильного *планування кадрів*. Адже зарахування на роботу невідповідного працівника веде до: неправильного виконання роботи; порушення трудової дисципліни; конфліктних ситуацій між працівниками; аморальності поведінки; невинуватої плінності кадрів.

Якщо в організації бракує персоналу, то працівники можуть: бути перевантажені роботою; перебувати у стресовому стані; бути ображеними; не справлятися із поставленими вимогами (задачами).

Надлишок працівників призводить до перевитрат на заробітну плату; виконання малого обсягу роботи (великою кількістю осіб); відсутності можливостей для службового росту.

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.

Під час кадрового планування необхідно враховувати як закони, так і нормативно-правові акти, що регламентують і регулюють роботу з кадрами, передбачити рівень їх плінності.

Не менш важливою є проблема *якісного складу* працівників. 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.

При проведенні *набору та відбору* кадрів слід дотримуватися наступних рекомендацій:

- розглянути всі необхідні джерела набору кадрів, їх переваги та недоліки, вибрати ті, які допоможуть відібрати потрібних працівників;

- для пошуку кандидатів необхідно скласти оголошення, в якому описати зміст роботи та вимоги до особи;

- співбесіда має бути ретельно спланована. Для цього слід підготувати необхідні питання, тести;

- після розмови запропонувати роботу кандидату, який найбільш відповідає посаді. На випадок відмови - мати про запас одного-двох претендентів.

Першим кроком до того, щоб зробити роботу працівника якомога продуктивнішою, є *професійна орієнтація і соціальна адаптація* в колективі. Коли нова людина приходить в 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 працівнику можливість:

- сформулювати 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. *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. На жаль, у фаховій літературі недостатньо висвітлено зміст видів соціальної та професійної адаптації.

Загальновідомо, що будь-яка організація піклується про продуктивність праці своїх співробітників. Одним із засобів досягнення цієї мети є відбір нових найбільш кваліфікованих працівників. Разом з тим важливим є систематичне *підвищення кваліфікації* співробітників.

Підвищення кваліфікації необхідне і корисне у таких випадках: - коли 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.

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

Для ефективного функціонування організації необхідна ще одна складова - *мотивація персоналу*. Вона 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:

$$П = М + З + О, \text{ де}$$

П - показники діяльності;

М - мотивація; *З* - здібності; *О* - оточення.

Вищезазначене доводить, що працівник повинен мати бажання виконувати роботу (мотивацію), вміння її виконувати (здібності) і мати для цього необхідні матеріали та обладнання (оточення). Інтерес і бажання виконувати роботу - це наслідок, один з інтегральних проявів складних процесів мотиваційної сфери. Мотивацію слід розрізнити 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 до виконання 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).

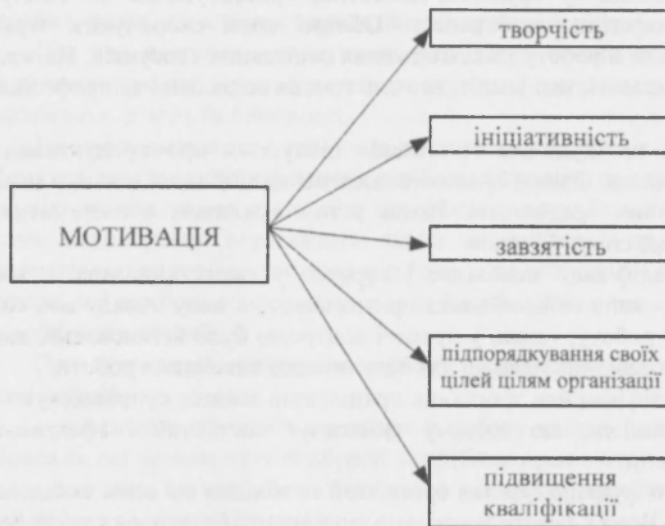


Рис. 1 Вплив мотивації на діяльність персоналу

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.

Отже, одним із зовнішніх стимулів якісної роботи є винагорода. Вона має важливе значення для оцінки виробничої ініціативи. Багаточисельні дослідження доводять, що можливість отримання винагороди стимулює людей до роботи, підвищує результативність, знижує кількість прогулів та ін. 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 ми переконані, що слід застосовувати інші - нематеріальні стимули, наприклад: делегування повноважень (ДП), просування по службі (ділова кар'єра) (рис.2).



Рис. 2 Аспекти прояву мотивації діяльності підлеглих

Делегування повноважень 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 адміністративного регламентування діяльності організацій функціональних обов'язків підлеглих, можуть доручатися персоналу поточні роботи, завдання. Не відкидаючи першого варіанту тлумачення ДП, у дослідженні буде розглянуто другий варіант, як елемент мотивації діяльності співробітників.

Окрім цього, аналіз літературних джерел показав, що недостатньо розроблені такі елементи мотивації як робоче середовище, режим роботи, обладнання робочого місця, умови праці, управління конфліктними ситуаціями.

Наступною складовою ТУП і необхідною формою оцінки діяльності фізкультурних працівників є їх *атестація*. 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. Відсутня теоретична розробка цього питання. Тобто, не знайдено чітких параметрів і критеріїв за якими можна оцінювати діяльність фізкультурного працівника.

ВИСНОВКИ

Аналіз та узагальнення науково-методичної літератури з питань управління персоналом дозволяє зробити ряд висновків.

1. Процес формування управління персоналом пройшов декілька стадій розвитку, які обумовлювались економічними і соціальними змінами.

Так, у першій половині ХХ ст. сформувались декілька шкіл управлінської думки: школа наукового управління, класична (адміністративна) школа, школа людських стосунків, школа поведінкових наук, школа науки управління. Кожна із названих шкіл зробила значний і відчутний внесок у розвиток теорії та практики науки управління.

2. На сьогоднішній день в Україні кризові явища в економіці відчутно вплинули на сферу фізичної культури і спорту. Поряд з традиційними державними фізкультурними організаціями почали утворюватись сучасні недержавні фізкультурні організації з новими механізмами управління, що здатні задовольняти вимоги сучасного суспільства.

Традиційна фізкультурна організація має виражену ієрархію, що орієнтована на контроль і організаційну структуру управління з чітко фіксованими задачами кожного з підрозділів. Фізкультурна організація нового типу - орієнтована на управління процесами і саме головне - на управління персоналом.

3. Технологія управління персоналом потребує сучасної орієнтації. Цю думку підтримують безліч фахівців з персонального менеджменту. Така технологія повинна включати сучасний зміст усіх необхідних складових та їх застосування у вірній послідовності. Це дозволить реалізувати потенціал кожного співробітника і сприяти вирішенню різних проблем в організації (конфлікти, поведінка, людські проблеми та ін.). Вдала технологія управління персоналом спроможна позитивно вплинути на результати діяльності організацій, підвищити ефективність їх функціонування, дієздатність.

СЛОВНИК**основних термінів, які використовуються в технології управління персоналом**

Авторитет керівника - концентроване відображення в рішеннях керівника і у свідомості підлеглих переконливого потенціалу особистості керівника. Особистий авторитет - це різновид влади над людьми. Авторитет керівника для нього самого визначається силою впливу на людей, а для підлеглих - ступінню довіри до них.

Адаптація працівника - процес пристосування до змісту і умов праці на робочому місці, соціально-психологічному кліматі колективу; процес вдосконалення ділових і особистісних якостей працівника.

Атестація працівника - періодична процедура визначення кваліфікації, рівня знань, практичних навиків, ділових якостей працівника і встановлення їх відповідності посаді, яку він займає. На основі атестації приймається рішення, яке змінює або зберігає працівнику його посаду залежно від готовності та можливості виконувати функціональні обов'язки.

Влада - це можливість активно впливати на поведінку інших.

Делегування повноважень - передача задач і прав, закріплених за керівником підлеглому, який бере на себе відповідальність за них.

Дисциплінарна відповідальність - форма дії на порушників трудової та виконавчої дисципліни шляхом покладення на них зауваження, виговору, строгого виговору, звільнення.

Етика керівника - система норм морально-етичної поведінки, яка базується на розумінні і врахуванні психології людей, вихованні особистості, культурі управління і вмінні управляти своїми почуттями, емоціями в процесі особистісних взаємовідносин з підлеглими і вищестоящими керівниками.

Завдання - це посадові обов'язки, які необхідно виконувати певним способом в обумовлений термін. Завдання визначаються не для працівника, а для посади, яку він обіймає. На основі структури організації, за кожною посадою закріплено ряд завдань (функціональних обов'язків), які розглядаються як необхідний внесок для досягнення цілей організації.

Кадрова політика - сукупність принципів, основних моделей, цілей та уявлень, які визначають напрями і зміст роботи з кадрами і є вирішальними в сфері управління відповідними об'єктами

Кар'єра (від латин. *carriera* - біг, життєвий шлях) - швидке і успішне просування в області суспільно-політичної, наукової, виробничої, службової або іншої діяльності. Планування кар'єри - один із важливих напрямів в роботі з персоналом організації

Кваліфікація (від латин. *qualis* - який по якості і *facio* - роблю) - степінь і вид професійної підготовленості особистості, наявність у неї знань, вмінь і навиків, необхідних для виконання певної роботи

Контроль - система спостереження та перевірки відповідності процесу функціонування організації прийнятим управлінським рішенням.

Конфлікт - відсутність узгодженості між двома і більше сторонами (особами чи групами) в результаті невідповідності між дійсним.

Мотивація - система взаємозв'язаних і взаємообумовлених факторів, які спонукають до діяльності, що направлена на досягнення індивідуальних і загальних цілей організації.

Набір кадрів - процедури вибору і призначення працівників, які за своєю кваліфікацією, рівнем знань і практичним навичкам відповідають вимогам, що стоять до кандидатів на вакантну посаду.

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, що пов'язані із плануванням кількості, моральним і матеріальним стимулюванням, використанням робочого часу, організацією праці, діловодством і т.д.

- 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.

Обмеження - фактори, що у певній мірі регламентують діяльність керівника або організації цілому.

Організаційні здібності - здібності до організаторської діяльності. В їх структуру входять комунікативні здібності, практичний розум, здібність активізувати інших, критичність ініціативність, тактичність, вимогливість до себе та інших, наполегливість.

Організаційна структура - це логічне взаємовідношення рівнів управління та функціональних областей, побудоване у такій формі, що дозволяє найбільш ефективно досягати цілей організації. Формування структури організації здійснюється шляхом горизонтального та вертикального поділу праці.

Організація - це процес утворення структури, встановлення зв'язків та відносин, що дає змогу ефективно працювати для досягнення цілей; група людей, котрі працюють разом.

Персонал - це штатний склад працівників організацій, підприємств. До персоналу відносять всіх працівників, котрі виконують виробничі та управлінські операції, зайняті переробкою предметів праці з використанням засобів праці; - це основний

штатний склад працівників (за винятком керівництва), який виконує різноманітні виробничо-господарські функції.

Підбір кадрів - складова частина кадрової роботи в організації, яка передбачає оцінку психологічних і професійних якостей всіх кандидатів та їх відповідність вакантній посаді. На її основі приймається рішення по вибору одного з них.

Підвищення кваліфікації - навчання персоналу, яке направлене на вдосконалення і розвиток знань, вмінь і навиків будь якого конкретного виду діяльності.

Повноваження - обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля її співробітників для досягнення мети.

Посадова інструкція - різновид регламентованого документу; визначає організаційно-правове положення посадової особи, його офіційний статус. У посадовій інструкції висвітлюються обов'язки працівника і вказується степінь його підпорядкування.

Професійна придатність - сукупність і структура психічних і психофізіологічних особливостей людини, необхідних для досягнення ефективності в професійній праці.

Професійно-кваліфікаційна мобільність персоналу - процес ротації працівників в результаті набуття практичного досвіду, знань, навиків та вмінь.

Психологія кадрової роботи - нова галузь наукового знання, яка має теоретико-прикладну направленість. Розвивається на методологічному фундаменті загальних теорій управління та психології.

Рішення - вибір альтернативи, тобто варіанту дій, який виключає інші.

Регламентування - встановлення меж та діапазонів дій, прав, повноважень та обов'язків організацій, підрозділів, співробітників.

Розпорядження - правовий акт, який видає керівник організації з метою оперативного доведення питань до виконавців.

Ротація персоналу - процедура призначення, в рамках якої місце роботи і посада конкретного співробітника можуть змінюватись по горизонталі при підвищенні ним своєї кваліфікації.

Система управління персоналом (СУП) - це інформаційне, технічне, нормативно-методичне, правове і діловиробниче забезпечення технології управління персоналом.

Стиль керівництва - звична манера поведінки керівника по відношенню до підлеглих.

Технологія (грецькою technology; "techne" - мистецтво, ремесло, наука; "logos" - поняття, навчання) - сукупність знань про способи і засоби проведення виробничих процесів; - це поєднання відповідних кваліфікаційних навиків, обладнання, інструменту та інфраструктури, необхідних для здійснення бажаних перетворень в матеріалах, інформації, людях.

Технологія управління - сукупність прийомів виконання управлінських робіт з метою встановлення раціональної схеми взаємодії лінійних та функціональних органів управління, структурних підрозділів, інших ланок управління.

Технологія управління персоналом (ТУП) - це сукупність складових, які забезпечують формування, розвиток і реалізацію з найбільшою ефективністю кадрового потенціалу організації. Це означає покращення роботи кожного працівника, оптимальне нарощування і використання свого трудового і творчого потенціалу, що буде сприяти досягненню цілей організації.

Управління - систематичний, цілеспрямований вплив на систему, її компоненти, з метою підвищення ефективності їх функціонування.

Цілі - це конкретний очікуваний результат або кінцевий стан організації. Вони визначаються у процесі планування діяльності всієї організації, на рівні різних підрозділів і служб. Процес формування цілей є дієвим механізмом координації, тому що він дає працівникам (персоналу) можливість усвідомити на що вони повинні спрямовувати свої дії.

ЛІТЕРАТУРА

1. Власов А.Г. Японский стиль управления и его сравнение с управлением в США и Западной Европе.-Москва: Дело, 1994.-С.12-24.
2. Гаевський Б.А. Основи науки управління: Навч. посібник.-2-ге вид., стереотип. - К.:МАУП, 1998.-111с.
3. Дутчак М.В. Окремі аспекти реформування системи фізичного виховання в Україні //Концепція розвитку галузі фізичного виховання і спорту в Україні: Зб. наук. праць.- Рівне: Ліста, 1999. -С.158-162.
4. Дутчак М.В. Теоретичні засади основних понять спортивного менеджменту //Зб. наук. статей "Молода спортивна наука України". - Вип.5. -Т.1., Львів: ЛДІФК, 2001.- С.70-73.
5. Евсеев С.П., Колодий О.В., Костюченко В.Ф. Специальное профессиональное образование в вузах физической культуры в современных условиях (проблемы, технологические решения) //Теория и практика физической культуры.- 1986.- №8. - С.15-17.
6. Здутов А.А. Мотивация и оценка персонала в системе современного менеджмента //Персонал (приложение).- 1999.- №4.-С. 156-158.
7. История менеджмента: Уч. пособие / Под ред. Валового Д.В. - Москва: Инфра-М, 1997. - 253с.
8. Мічуда Ю.П. Ринкові відносини та підприємництво у сфері фізичної культури і спорту: Навч. посібник.-К.: Олімпійська література, 1995.-152с.
9. Постанова Кабінету міністрів України «Про перелік видів фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності, які підлягають ліцензуванню» 27.05.98р. №751.
10. Про умови і правила провадження підприємницької діяльності (ліцензійні умови) з видів фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності, які підлягають ліцензуванню, та контроль за їх дотриманням. 22.02.1999р. №18/300.
11. Шкреттій Ю.М. Стан та напрямки удосконалення системи підготовки кадрів для фізичного виховання і спорту //Фізичне виховання шкільної молоді України (Аналітичний звіт про засідання круглого столу).-К.:Б.В., 1998.-С.4-7.
12. Щекин Г.В. Новое мышление требует прихода менеджеров нового типа // Персонал. -1998.-№6. - С.50-55.
13. Fuch W. Die bedeutung des managements im sozio-okonomischen bereich des organisierten sport - dargestellt am beispiel von pop - profit - organisationen. Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines Doctors der Sozial - und Wirtschaftswissenschaften an der Wirtschaftsuniversitat Wien.- Wien, 1985.- P. 23-51.

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП..... | 3 |
| 1. ІСТОРІЯ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА СУЧАСНІ УЯВЛЕННЯ ПРО НЬОГО..... | 4 |
| 1.1. Історія розвитку теорії управління персоналом | 4 |
| 1.2. Сутність управління персоналом | 8 |
| 1.3. Особливості функціонування фізкультурних організацій в сучасних умовах | 12 |
| 1.4. Актуальність впровадження технології управління персоналом у фізкультурні організації | 15 |
| Висновки..... | 20 |
| Словник..... | 21 |
| Література..... | 25 |

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| 1. Вступ | 3 |
| 2. Історія розвитку науки української мовознавства | 4 |
| 3. Сучасні структурні напрями | 5 |
| 4. Складові функціональні блоки наукової роботи | 6 |
| 5. Методика викладання української мови | 7 |
| 6. Висновки | 8 |
| 7. Список літератури | 9 |
| 8. Додатки | 10 |

Формат 60x90/16. Папір друк.
Ум. друк. арк. 1,2. Наклад 300 прим.
Зам. № 311.

Надруковано видавничим центром
Львівського національного університету імені Івана Франка
79002, м.Львів, вул.Дорошенка, 41.