

ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

Ксенія ОРЛОВА

*Національний університет фізичного виховання і спорту України,
кафедра менеджменту і економіки*

Анотація: в сучасних умовах, коли у великій мірі виріс рівень освіти та культури працюючих, недоліки у підборі кадрів можна пояснити не стільки нестачею добрих організаторів і фахівців, скільки недоліками в роботі з персоналом, невмінням знаходити і виховувати організаторів. Система управління персоналом повинна забезпечувати оптимальний баланс процесів оновлення і збереження кількісного та якісного складу кадрів, його розвитку відповідно до потреб організації, а також дотримуватись етапів стратегічного управління і використовувати певні кадрові заходи для кожної окремої стратегії організації.

Ключові слова: управління персоналом, кадрова політика, планування, підбір і розстановка управлінських кадрів, стратегічне управління кадрами.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з науковими програмами, планами, темами. На сьогодні застосування кадрової політики має місце практично на всіх підприємствах, організаціях, закладах. До останнього часу саме поняття «управління персоналом» у фізкультурній практиці було відсутнє. Правда, система управління кожним підприємством мала функціональну підсистему управління кадрами й соціальним розвитком колективу, але більшу частину обсягу робіт по управлінню кадрами виконували лінійні керівники підрозділів. Однак, вони не являються ні методичною, ні інформаційною, ні координуючою ланкою кадрової роботи і не виконують цілий ряд завдань по управлінню персоналом і забезпеченню нормативних умов його роботи. Якщо раніше, в умовах командно-адміністративної системи, ці завдання розглядалися як другорядні, то при переході до ринку вони висунулися на перший план, і в їх рішенні зацікавлена кожна фізкультурно-спортивна організація (ФСО).

Ситуація, що склалась в нашій країні, а саме зміна економічної та політичної систем, одночасно несуть як великі можливості, так і серйозні загрози для кожної особистості, стабільності її існування, вносять значний ступінь невизначеності в життя практично кожної людини. Управління персоналом у такій ситуації здобуває особливу значимість: воно дозволяє узагальнити й реалізувати цілий спектр питань адаптації індивіда до зовнішніх умов, урахування особистісного фактору в побудові системи управління персоналом організації.

Дослідження проводиться в рамках теми 1.3.3. «Теоретичні основи використання ринкових технологій різними видами фізкультурно-спортивних організацій України», відповідно до зведеного плану НДР на 2006-2010 роки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сьогоднішній день темі «управління персоналом» присвячено багато наукових праць як зарубіжних, так і вітчизняних вчених, науковців тощо. Серед українських праць, присвячених даній темі потрібно відзначити наступні книги: Виноградський М.Д., Беляєва С.В., Виноградська А.М., Шкапова О.М. «Управління персоналом», Доровський О.Ф. «Удосконалення управління персоналом: узгодження кадрової політики та стратегії розвитку», Лук'яничин В.О. «Менеджмент персоналу», Цветасєв В.М. «Кадровий менеджмент», Дудаєва І.Б., Миленський В.Д., Погребняк В.П., Шарапов В.М. «Управління персоналом (Кадровий менеджмент)», Щьокін Г.В. «Основи кадрового менеджменту», «Соціальна теорія та кадрова політика», в яких детально висвітлено основні питання, що стосуються системи управління персоналом та її призначення, а також планування, організації підбору і розстановки управлінських кадрів, стратегічного управління кадрами тощо.

В. І. Жолдак в книзі «Основи менеджменту в спорті і туризмі: технологія і техніка управління» дає характеристику управління в сфері фізичної культури, спорті й туризмі. Показує особливості кадрової політики в досліджуваній галузі. За Жолдаком В. І., кадрова політика ФСО — це цілісна кадрова стратегія, що об'єднує різні форми кадрової роботи, стиль її проведення в організації і плани по використанню робочої сили у сфері фізичної культури і спорту (ФК і С) [6].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. У зв'язку з тим, що поняття «управління персоналом» у фізкультурній практиці недостатньо вивчене. Необхідно за допомогою аналізу та узагальнення літературних джерел визначити сучасні тенденції кадрової політики в Україні та адаптувати їх до сфери ФК і С, а також виявити чинники, що впливають на ефективність кадрової роботи.

Система управління персоналом повинна забезпечувати оптимальний баланс процесів оновлення і збереження кількісного та якісного складу кадрів та його розвитку відповідно до потреб самої організації. Для ефективності кадрової політики необхідно застосовувати стратегічне управління персоналом, дотримуватись його етапів, а також для кожної окремої стратегії організації використовувати певні кадрові заходи. Необхідність та важливість планування й організації підбору і розстановки кадрів забезпечить високу віддачу роботи персоналу, призведе до збільшення ефективності діяльності.

Формулювання цілей статті: узагальнити особливості системи управління персоналом у ФСО.

Завдання:

1. Виявити особливості системи планування та організації підбору і розстановки управлінських кадрів у ФСО.
2. Виявити чинники, що впливають на кадрову політику в сфері ФК і С.
3. Визначити значення стратегічного управління кадрами в сфері ФК і С.

Результати дослідження. Одна з найважливіших частин системи роботи з кадрами у ФСО — планування і організація їх підбору і розстановки. Можна виділити ряд принципів роботи з кадрами організації: поєднання перевірених, досвідчених працівників із молодими кадрами, систематичне поповнення керівних кадрів за рахунок енергійних працівників, що зростають; створення умов для зростання і просування кадрів, дотримання об'єктивних, науково обґрунтованих критеріїв їх оцінки; всебічна допомога кадрам управління в оволодінні знаннями і досвідом; поєднання довіри до кадрів із перевіркою виконання ними ухвалених рішень; чітке визначення обов'язків і відповідальності кадрів; урахування загальних і спеціальних вимог при підборі працівників.

В наш час обов'язковим повинен бути відповідний рівня підготовки, кваліфікації, особистих і ділових якостей кандидата, що висувається на керівну посаду, характеру діяльності і профілю керованого об'єкту. Для цього оцінюються посада і якості працівника. Проте у зв'язку з тим, що не завжди на практиці розробляються положення про конкретний відділ, відсутні чіткі посадові інструкції, буває не ясно, які конкретні вимоги пред'являються до працівника на тій або іншій посаді [9].

Звичайно, у ФСО є типові положення, але вони не відображають специфіку конкретного об'єкту управління. Не створені поки і ефективні методики оцінки ділових і особистих якостей кандидатів на ту або іншу керівну посаду. У практиці відсутність попереднього вивчення особистих і ділових рис кадрів управління може привести, наприклад, до того, що добрий керівник функціонального відділу при призначенні його лінійним керівником без урахування особистих і ділових якостей не справляється з обов'язками. В результаті різко знижується якість його роботи.

Важливе значення має гармонійне поєднання потрібних якостей керівника і якостей його найближчих помічників. Підібрати працівника, що відповідає всім необхідним вимогам і характеру виконуваних завдань, досить важко. Така проблема вирішується, якщо тими якостями, що не вистачає керівнику, володіє його заступник.

Процес підбору кадрів — це вивчення кадрів з метою визначення придатності кандида-

тів, що висувуються, для виконання функціональних обов'язків на певній посаді. Він включає наступні основні види робіт: збір інформації про можливих кандидатів; оцінку необхідних якостей кандидатів і складання характеристики на кожного з них; зіставлення сукупності якостей кандидатів і вимог, що пред'являються до них; порівняння характеристик кандидатів на одну посаду і вибір більш відповідного по якостях працівника; призначення кандидата на посаду; перевірка протягом певного часу виконання даним працівником покладених на нього функцій і ухвалення рішення про доцільність його призначення на цю посаду. Така послідовність робіт забезпечує необхідний за нинішніх умов науковий рівень процесу підбору кадрів. Визначення придатності кандидата для висунення на керівну посаду вимагає розробки "професіограми", тобто переліку якостей, якими повинен володіти керівник відповідно до посади, на яку він висувається [7, 10, 11].

Впродовж довгого часу багато ФСО займалися підбором кадрів лише в міру необхідності, використовуючи для цього короткострокові прогнози потреби в кадрах управління. Плани роботи з кадрами склалися звичайно на рік, в окремих випадках на декілька років і лише по деяких напрямках цієї роботи. Посилення уваги до довгострокового планування і прогнозування створює сприятливіші умови і для розробки довгострокових планів роботи з кадрами управління. При цьому дуже важливо досягти того, щоб ці плани були тісно пов'язані з масштабами і темпами розвитку виробництва. Довгострокове перспективне планування повинне стати основною формою планування системи роботи з кадрами управління, тому що воно дозволяє врахувати довготривалі результати схвалюваних в цій області рішень [10].

Подальший розвиток планування роботи з кадрами управління – це вдосконалення системи показників планів. Аналіз існуючої практики призводить до того, що планування роботи з кадрами повинне бути значним чином перебудовано відповідно до зростаючих вимог і все більш складних завдань, що покладаються на неї [7, 3].

Перш за все, необхідно розробити плани потреби в кадрах управління, визначити оптимальну чисельність і структуру резерву керівних кадрів, здійснити організаційну роботу по підбору кадрів і формуванню резерву, тобто знайти науково обґрунтовані форми і методи відбору кандидатів в резерв на висунення. Потрібно сформулювати вимоги до працівників, що висувуються в резерв, створити чітку систему їх навчання, визначити види стажування працівників, зарахованих до резерву, відпрацювати систему їх атестації, і, нарешті, розробити систему контролю за роботою з резервом. В результаті вирішення цих завдань зменшиться ймовірність помилок при призначенні кадрів на керівні посади, стане можливим своєчасно замінювати менш підготовлених працівників більш підготовленими і, що найбільш важливо, дотримуватися плановості в роботі з кадрами [11].

Одним із найважливіших чинників, що впливають на рівень надання послуг сфери ФК і С є кадри (персонал). "Кадри вирішують все", але вони можуть стати і головною причиною невдач. В управлінні персоналом ФСО, виділяють наступні ключові проблеми: система оплати праці, вікова, кваліфікаційна і посадова структури. Кожна них вимагає контролю з боку адміністрації і вироблення принципів їх розв'язання, перспективного і поточного управління.

На першому місці по важливості серед чинників, що впливають на ефективність використання персоналу – система оплати праці. Це найсильніший мотивуючий чинник. Адже саме людський капітал, а не спортивні комплекси, обладнання та ін. впливає на конкурентоспроможність, економічне зростання і ефективність [8].

Від стану викладацьких кадрів залежить ефективність тренувального процесу, престижність і перспективність організації. Віковий склад персоналу визначає передачу знань. Однак, вік викладачів не повинен бути метою в кадровій політиці. Будь-яка організація повинна планувати внутрішній процес самовідтворювання кадрів і вживати необхідні заходи для залучення найбільш кваліфікованих фахівців [5, 6].

Для повного аналізу кадрової політики будь-якої організації, що надає послуги ФК і С розрізняють наступні *критерії її оцінки*: кількісний і якісний склад персоналу; рівень плінності кадрів; гнучкість політики; ступінь урахування інтересів працівника/організації [8].

Кількісний склад ФСО для зручності аналізу звичайно поділяється на три категорії: ке-

рівний, менеджерська ланка і обслуговуючий. Якісний склад організації, в свою чергу, звичайно поділяється на співробітників із вищою, середньою спеціальною, середньою та ін. освітою, а також включає досвід роботи, підвищення кваліфікації співробітниками та інші чинники [2].

Аналіз якісного складу персоналу є необхідним для виявлення резервів підвищення ефективності діяльності організації, а порівняння його показників з показниками аналогічних організацій використовується для удосконалення структури персоналу. Рівень якісного складу управлінського персоналу визначає рівень ефективності функціонування, тому що від особистих властивостей працівників, їх загальноосвітнього і кваліфікаційного рівня залежить якість управлінських рішень і результати їх реалізації. Від якісного складу оперативного і допоміжного персоналу залежить якість обслуговування [2, 6].

Аналіз якісного складу персоналу організації передбачає також вивчення працівників за статтю, віком, освітою, кваліфікацією, стажем роботи та іншими ознаками. Основним аналітичним способом визначення якісного складу персоналу підприємства є баланс порівняльних даних, порівняння штатної потреби працівників для виконання виробничої програми за чисельністю, професіями, кваліфікацією, освітою і їх наявністю [2].

Рівень плинності кадрів – один з найпоказовіших критеріїв кадрової політики організації. Дослідження виявили три фактори, пов'язані з плинністю: вік і період праці; задоволення працею керівництва; трудова активність. Звичайно, плинність кадрів можна розглядати і як позитивне явище, і як негативне. По-перше, розширюються можливості працівника, і збільшується його здібність до адаптації. По-друге, колектив організації «освіжається», відбувається приплив нових людей, а, отже, нових ідей.

Гнучкість кадрової політики, оцінюється виходячи з її характеристик: стабільності або динамічності. Кадрова політика повинна динамічно перебудовуватися під впливом змінних умов і обставин.

Ступінь урахування інтересів працівника розглядається порівняно зі ступенем урахування інтересів ФСО. Досліджується наявність або відсутність індивідуального підходу до працівників організації [9].

Стратегічне управління є найважливішим фактором успішного виживання у конкурентній боротьбі на ринку. Стратегічне управління орієнтує організацію на гнучке регулювання своєї поведінки для досягнення конкурентних переваг на ринку і цілі у довгостроковому періоді.

На зміну теорії, яка розглядала персонал як витрати, які треба скорочувати, з'явилась теорія управління людськими ресурсами. Ця теорія визначає, що персонал — це один із головних ресурсів, яким потрібно грамотно управляти, створювати умови для його розвитку, вкладати у нього капітал.

При формуванні стратегії управління персоналом в організаціях ФК і С необхідно враховувати положення прийнятої загальної стратегії їх діяльності, що передбачає [1]:

1) визначення цілей управління персоналом. Тобто при прийнятті рішень у сфері управління персоналом повинні бути враховані як економічні аспекти, так і потреби та інтереси працівників (відповідна оплата праці, необхідні умови праці, можливості розвитку та реалізації здібностей кадрів);

2) формування ідеології і принципів кадрової роботи. Ідеологія кадрової роботи повинна бути відображена у вигляді документу і реалізовуватись у роботі усіма керівниками структурних підрозділів організації. У цьому документі передбачається набір етичних норм у роботі з персоналом.

Стратегічне управління персоналом розглядається як сукупність взаємопов'язаних управлінських процесів, які логічно витікають один з одного при стійкому зворотному зв'язку і зворотному впливу кожного процесу на всі інші та на їх сукупність. Схематично структура стратегічного управління показана на рисунку 1 [3].

На вибір цілей стратегічного управління персоналом впливають: стратегія розвитку фірми, зовнішнє оточуюче середовище (профспілки, законодавство, ринок праці), внутрішнє середовище (положення організації, наявність досвідчених кадрів, цінності керівника, наяв-

ність ресурсів), організаційне оточення (конкуренти), тощо [1].

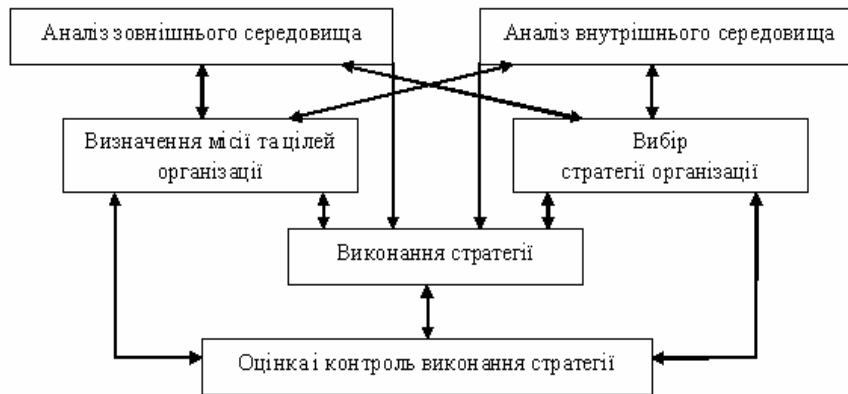


Рис. 1. Етапи стратегічного управління

Стратегічне управління персоналом має динамічний підхід до ресурсів, якими треба управляти (вміти планувати, оперативно управляти ними, контролювати результати). Кожний етап в стратегії розвитку організації передбачає властивий йому варіант стратегічного управління персоналом.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Проведений аналіз свідчить про необхідність та актуальність планування кадрової політики, що забезпечить високу віддачу роботи персоналу, призведе до збільшення ефективності діяльності, досягненню високих результатів в змаганнях різного рівня. У сучасних умовах, коли у величезній мірі виріс рівень освіти, культури працюючих, недоліки в підборі кадрів можна пояснити не стільки нестачею добрих організаторів і фахівців, яких можна було б висувати на провідну роботу, скільки недоліками в роботі з кадрами, невмінням знаходити і виховувати хороших організаторів. Кадрова політика ФСО повинна забезпечувати оптимальний баланс процесів оновлення і збереження кількісного та якісного складу кадрів у його розвитку і відповідно до потреб самої організації. Для ефективності кадрової політики необхідно застосовувати стратегічне управління персоналом, дотримуватись його етапів, а також для кожної окремої стратегії організації використовувати певні кадрові заходи.

У подальших дослідженнях ми передбачаємо визначити основні форми і методи організації та виявити чинники, що впливають на ефективність кадрового забезпечення організацій мережі Центрів фізичного здоров'я населення „Спорт для всіх”.

Список літератури

1. Грیشнова О. А., Наумова О. О. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності /Грیشнова О. А., Наумова О. О.// Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. – Т. 2: Управління персоналом в організаціях. – К. 2005. – С. 42 – 50.
2. Дойль П. Маркетинг – Менеджмент и стратегии. / П. Дойль ;пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб : Питер, 2002. – 544 с.
3. Доровський О. Ф. Удосконалення управління персоналом: узгодження кадрової політики та стратегії розвитку: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.09.01 / О. Ф. Боровський – Х., 2005. – 17 с.
4. Жданова О. М. Управління фізичною культурою : навч. посібн. для фізкультур. Вузів / О. М. Жданова. – Львів. – 1996. – 127 с.
5. Жолдак В. И. Основы менеджмента в спорте и туризме. Том 3. Технология и техника управления/ В. И. Жолдак. – М.: Советский спорт, 2003. – 238 с.
6. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу : Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. /Лук'янихін В. О. – Суми : Університ. книга, 2004. – 590 с.

7. *Цветаев В. М.* Кадровый менеджмент : учебник / В. М. Цветаев. — М.: Проспект, 2004. — 159 с.
8. Управління персоналом: навч. посібн. /Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М., Шкапова О. М. — К. : Центр навчальної літератури, 2006. — 504 с.
9. Управління персоналом (Кадровий менеджмент): Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. /Л. Б. Чудаєва., В. Д. Миленький, В. П. Погребняк, В. М. Шарапов. — Черкаси : ЧДТУ, 2004. — 119 с.
10. *Щекин Г. В.* Основы кадрового менеджмента: учебник / Г. В. Щекин. — 5-е изд., стереотип. — К. : МАУП, 2004. — 280 с.
11. *Щекин Г. В.* Социальная теория и кадровая политика : монография / Г. В. Щекин. — К. :МАУП, 2000. — 576 с.

ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ФИЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Ксения ОРЛОВА

Национальный университет физического воспитания и спорта Украины

Аннотация: в современных условиях, когда в большой мере вырос уровень образования и культуры работающих, недостатки в подборе кадров можно объяснить не столько недостатком хороших организаторов и специалистов, сколько недостатками в работе с персоналом, неумением находить и воспитывать организаторов. Система управления персоналом должна обеспечивать оптимальный баланс процессов обновления и сохранения количественного и качественного состава кадров, его развития согласно нуждам организации, а также придерживаться этапов стратегического управления и использовать определенные кадровые мероприятия по каждой отдельной стратегии организации.

Ключевые слова: управление персоналом, кадровая политика, планирование, подбор и расстановка управленческих кадров, стратегическое управление кадрами.

FEATURES OF PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM IN SPORTS ORGANIZATIONS

Kseniya ORLOVA

National University of Physical Education and Sports of Ukraine

Abstract. Nowadays the level of workers education and culture increased greatly, shortcomings in staffing can be explained not so much a lack of good organizers and experts, but deficiencies in work with personnel, inability to find and educate the organizers. Personnel Management System must provide a good balance of the renovation and conservation of quantitative and qualitative composition of personnel, its development according to the needs of the organization, as well as steps to adhere to the strategic management and use of certain personnel actions for each individual strategy of the organization.

Key words: personnel management, personnel policy, planning, selection and placement of personnel, personnel strategic management.