

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



Криштанович С. В.

Лекція 7-8

**МАЙСТЕРНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ФІЗКУЛЬТУРНО-
СПОРТИВНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ**

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

© Криштанович С. В.

Тема 5. Майстерність в управлінні фізкультурно-спортивними організаціями

1. Керівництво, лідерство, влада.
2. Суть, види і характеристики колективів.
3. Формування та розвиток колективу.
4. Результативний конфлікт.

Одна з найважливіших проблем сучасного бізнесу – питання керівництва. У всіх дослідженнях цієї теми виокремлюють три аспекти: люди, вплив і мета. Керівник завжди має справу з людьми, а саме зі співробітниками компанії та працівниками інших організацій, прагне здійснити на них вплив, щоб спонукати їх до визначених учинків. І все це спрямовано на досягнення організаційної мети. Вплив означає, що взаємовідносини між людьми не є пасивними, їх здійснюють заради визначеної мети.

Отже, керівництво – це цілеспрямований вплив осіб, які виконують функції та мають компетенції керівників, на колектив, тобто взаємодія керівників і виконавців.

Керівництво (у бізнесі) – це здатність переконати весь колектив прагнути до виконання завдань, що стоять перед організацією.

Насамперед керівництво варто розглядати як процес, що може бути поділений на окремі дії та кроки керівника, які спрямовані на досягнення проміжних, оперативних і стратегічних цілей.

Другим елементом керівництва є безпосередній вплив на учнів, підлеглих, друзів тощо.

Третій елемент керівництва – це обов’язкова наявність послідовників і спільної мети, на досягнення якої будуть спрямовані сумісні зусилля.

Результати керівництва з самого початку закладені в системі його здійснення, тобто залежать від якості його виконання.

Лідерство (англ. leadership) – реалізація організаційного керівництва, яке здійснюють завдяки топменеджменту, охоплює (але не обмежується лише цим) розроблення бачення, планування, ухвалення рішень, мотивування,

організацію, розвиток, мають повноваження та спрямовують діяльність людей на досягнення конкретних цілей.

Лідерство є двостороннім процесом, який відбувається між людьми. Керівництво – це «робота з людьми», на відміну від адміністративної паперової роботи чи дії для розв'язання проблем. Керівництво динамічне й містить використання особистих повноважень і прав.

Для забезпечення ефективного керівництва треба враховувати такі шість елементів: ініціативність; інформованість; захист своєї думки; ухвалення рішень; розв'язання конфліктних ситуацій; критичний аналіз.

Менеджери-лідери – це носії головного господарського мислення, орієнтованого на нововведення.

Менеджер-лідер повинен:

- бути доступним до кожного працівника;
- знати більшу кількість працівників;
- приділяти увагу системам заохочення;
- відкидати кабінетний стиль керівництва, з'ясувати проблеми на місцях, брати на себе відповідальність;
- делегувати повноваження виконавцям;
- брати провину за помилки на себе, не втрачаючи часу на пошук винуватця, оскільки головне – це виправити помилку.

Завдання менеджера в управлінні підприємством (організацією):

- створювати умови щодо автоматизації виробництва;
- залучати до виконання робіт працівників, які мають більш високу кваліфікацію;
- формувати системи високої зацікавленості працівників організації в досягненні визначених цілей, впроваджувати комплексну систему заходів стимулювання і мотивації;
- контролювати ефективність функціонування організації, координувати роботи всіх її підрозділів;
- вивчати можливості виходу на нові ринки;
- формувати політику розвитку організації;

- визначати необхідні ресурси та забезпечувати ними;
- контролювати за виконанням поставлених завдань тощо.

Особисті цінності успішного керівника-лідера:

- намагання та здатність впливати на інших людей;
- високі моральні стандарти;
- прагнення до успіху, фізичного та психологічного здоров'я;
- упевненість у собі;
- піклування про оточення;
- комунікабельність;
- оптимізм і безкорисливість тощо.

Стиль менеджменту – це типовий вид поведінки менеджера у відносинах з персоналом під час досягнення поставленої мети.

Існують певні стереотипи, на кшталт «авторитарний – це погано, а демократ – це добре», до того ж кожен має свій особистий досвід чи то керівництва, чи то спілкування з керівниками. Окрім особистих уподобань, потрібно ще зважати на об'єктивну реальність. А реальність свідчить, що від співробітників треба отримати очікувані результати, і методи досягнення можуть різнитися залежно від особистих даних і кваліфікації персоналу, а також від обставин. Добрий менеджер застосовує різні стилі керування персоналом, використовуючи весь арсенал засобів мотивації та організації. Консалтингова фірма «Hay-McBer Associates» визначає таких шість основних стилів управління персоналом.

- 1. Директивний (командний) стиль.**
- 2. Авторитарний (візіонерський) стиль.**
- 3. Партнерський (афіліатний) стиль керування персоналом.**
- 4. Демократичний (представницький) стиль.**
- 5. Стиль керівництва, який «задає темп».**
- 6. Коучинговий стиль управління персоналом.**

В управлінні персоналом немає єдино правильного стилю. Вибір методів у менеджменті залежить від якостей підлеглих – їхнього досвіду, кваліфікації, цінностей і мотивів, а також від ситуації на ринку і в компанії, тобто чи вона

стабільна, динамічна, нова, постійна чи сезонна команда, довгостроковий чи короткостроковий проект.

Влада – це здатність і можливість того, хто нею володіє, за допомогою авторитету і (або) заохочення та (або) примусу впливати на дії інших.

Визначення влади як організаційного процесу можна трактувати по різному, а саме:

- влада є певним типом поведінки, заснованим на можливості зміни поведінки інших людей;

- влада – це досягнення певних цілей, отримання запланованих результатів;

- влада як можливість використання певних засобів, зокрема насильства для досягнення певних цілей;

- владу визначають як особливі відносини між керівником і підлеглим у ситуації управління, однак ці взаємини значною мірою знеособлені. Владу вважають безособовою властивістю будь-якої соціальної системи;

- визначення влади як впливу на певні групи людей. Таку взаємодію описує ця формула: влада А над Б – здатність домагатися того, щоби Б «ніколи не зробив би без впливу А» (Д. Даль);

- влада – це позиція панування, пов'язана зі здатністю окремих груп і індивідів контролювати механізм розподілення дефіцитних суспільних цінностей, навколо розподілу яких конфлікт тощо.

Близькими за своєю суттю, але не тотожними є поняття влади та впливу. Ядром влади є здібність (можливість) впливу, а вплив вказує на дії, діяння.

Тісно взаємопов'язані поняття «влада» й «управління», але і між ними існують важливі відмінності. Управління – це функція будь-якої організованої системи, котра забезпечує збереження, підтримку діяльності та досягнення цілей цієї системи. Головним критерієм ефективності управління є ступінь досягнення за призначенням. Невдачі у здійсненні політики і реалізації цілей суб'єкта управління бувають зумовлені відсутністю у нього необхідної влади або невмінням її використовувати (помилки в управлінні).

Існує взаємозв'язок і різниця поміж такими поняттями, як «влада» та

«панування» (політичне). Політичне панування – один із засобів політичного управління, заснований безпосередньо і на безумовній покірності. Це виникає саме тоді, коли влада інституціалізується, перетворюється у стійке відношення, коли в організації встановлюють позиції, які дають змогу ухвалювати рішення, наказувати, дозволяти та забороняти.

Влада може проявлятися в різних формах. Американські дослідники розробили класифікацію таких основних форм влади:

1. **Влада, заснована на примусі**, штрафних санкціях і погрозі покарань. У її основі лежить страх підлеглих, різний за походженням (страх втратити роботу, потрапити до чорного списку тощо). Керівник прагне покарати тих працівників, які від нього залежать.

2. **Влада, заснована на винагородах**, проявляється тим чіткіше, чим чіткіше спостерігається зв'язок між стараннями, наполегливістю й досягненням результатів з одного боку і позитивною реакцією лідера (визнання, преміювання, службова кар'єра) – з другого.

3. **Експертна влада (влада фахівця)** – передбачає унікальний досвід, високу кваліфікацію, спеціальні глибокі знання та практичні навички. Дії такого керівника сприймають як «істину в останній інстанції». Його слово не піддають сумніву, він вирішує суперечки, вказує правильний шлях.

4. **Еталонна влада** базується на особистих якостях лідера, які прагнуть копіювати підлеглі. Керівника, що володіє харизматичним впливом, підлеглі сприймають як зразок. Кожний із них прагне завоювати його симпатію, звернути на себе увагу, виконувати свою роботу максимально якісно.

5. **Законна, або традиційна, влада** виходить зі статусу керівника в організації. Керівна посада передбачає здійснення більшості управлінських функцій, а підлеглий вважає цілком природним підкорятися наказам і вказівкам. Законна влада – це невід'ємний атрибут формального лідера.

6. **Влада, заснована на участі**, вимагає компетентностей, за допомогою яких керівник уміє делегувати свої функції підлеглим, помічникам. Скласти перелік обов'язків, які вимагають особистого виконання, і таких, які можуть виконувати інші, досить складно, зате це дасть змогу зосередитися на

основному, почати дійсно керувати.

7. *Інформаційна влада* походить зі знання керівником усіх аспектів діяльності підрозділу або організації. Така цілісна картина дає змогу керувати колективом. Ті співробітники, яким потрібна конкретна додаткова інформація, змушені звертатися за нею до лідера як до першоджерела, виконувати його доручення в обмін на одержання знань про предмет, що їх цікавить.

Повноваження, вплив і влада є інструментами управління. Їх можна застосовувати по-різному, але, звичайно, різними будуть і результати. Отже, результативність управління залежить від способу реалізації менеджером наданих йому повноважень для досягнення цілей організації.

Колектив – це дві або більше осіб, які мають спільну мету і для її досягнення взаємодіють таким чином, що кожна особа впливає на інших і одночасно перебуває під їхнім впливом.

Колектив характеризується такими ознаками:

–спільна мета. Вона може формуватися як результат взаємного впливу індивідуальних цілей членів групи або визначатися ззовні, відповідно до місії організації, але завжди буде однією для всіх;

–психологічне визнання членами колективу одне одного й ототожнення себе з ним. У його основі – спільні інтереси, ідеали, принципи, подібність характерів тощо;

–практична взаємодія людей під час досягнення спільної мети. Унаслідок такої взаємодії потенціал колективу стає істотно більшим від суми потенціалу його членів (синергічний ефект), що досягається підсиленням інтелектуальних можливостей членів колективу, підвищенням продуктивності їхньої праці внаслідок раціонального розподілу робіт, кооперації тощо.

За характером зв'язків усередині організації розрізняють формальні та неформальні об'єднання працівників.

Формальна група – це об'єднання людей у межах організації, створене за рішенням вищого керівництва для виконання певних виробничих чи управлінських функцій.

До формальних груп належать такі:

–керівні групи (топменеджери та їхні команди, які розробляють стратегічні рішення і розв’язують ключові питання);

–робочі групи (постійні групи, об’єднані виконанням спільного завдання: колективи виробничих підрозділів, функціональних відділів);

–цільові групи, або комітети (мають право на групове ухвалення рішень і створені для реалізації певних завдань чи проєктів; вони можуть бути тимчасовими і постійними – ради, комісії, проєктні команди тощо).

Неформальні групи виникають спонтанно і зумовлені різними обставинами, але, передусім, прагненням задовольнити певні потреби, які не можуть бути реалізовані у межах формальних груп.

Неформальна група – це спонтанно утворене об’єднання людей, які вступають у взаємодію для досягнення певних цілей.

Появу неформальних груп зумовлюють такі чинники:

– бажання урізноманітнити коло зацікавлень, не обмежуючи їх лише діловими стосунками (спільні інтереси, симпатія, задоволення від спілкування тощо);

– захист та відстоювання економічних інтересів, що йдуть у розріз з інтересами формальної групи чи організації загалом тощо.

Метою формальних груп є, передусім, виконання виробничих завдань та функцій у межах встановлених нормативів.

Мета неформальних груп – задоволення потреб, що перебувають поза межами інтересів формальної організації і можуть бути як індивідуальними (такими, що не впливають) її цілям та завданням (хобі, дозвілля, дружба тощо), так і суперечити їм, бути антагоністичними (відстоювання вищої зарплати, превентивного розподілу ресурсів тощо).

Формування колективу відбувається під впливом багатьох чинників, незалежно від того, створення його є свідомим і цілеспрямованим чи спонтанним, зокрема таких:

– уявлення про мету створення колективу. Якщо воно чітке і відповідає внутрішнім переконанням і прагненням людей, то вони готові заради її досягнення цілком чи частково підкоритися груповій владі;

– позитивне оцінювання організацією результатів діяльності колективу. Якщо колектив досяг певних успіхів і його оцінило керівництво, то члени колективу, впевнені у правильності свого рішення щодо входження у нього, з ентузіазмом працюватимуть далі;

– психологічна і соціально-психологічна сумісність членів колективу. В основі психологічної сумісності – темперамент членів колективу. У разі несумісності характерів чи позицій окремих індивідів колектив стає конфліктним і малоефективним.

Соціально-психологічна сумісність персоналу передбачає такі складники:

– відповідність особистих здібностей особи структурі й змісту її діяльності, що забезпечує нормальне виконання нею роботи та позитивне сприйняття успіхів інших;

– однакові моральні позиції, що є основою довіри між людьми;

– однорідність основних мотивів діяльності членів колективу, що сприяє їхньому ліпшому взаєморозумінню;

– можливість реального взаємодоповнення та органічного поєднання можливостей і здібностей кожного у творчому процесі;

– раціональний розподіл функцій між працівниками, що перешкоджає досягненню успіху завдяки іншому;

– наявність сильного лідера (керівника), якому люди готові підкорятися заради досягнення мети;

– уміння колективу знаходити своє місце у формальній чи неформальній структурі організації, завдяки чому він міг би реалізувати свій потенціал і не перешкоджав у цьому іншим колективам.

Конфлікт – це відсутність згоди між двома або більше сторонами (особами або групами), зіткнення протилежних поглядів, позицій, інтересів.

Традиційно вважають, що конфлікти в організації небажані, оскільки спричиняють антагонізм, сварки, протистояння і розрив відносин. Однак, згідно з сучасним менеджментом, конфлікт корисний за умови ефективного управління ним. Намагаючись довести свою правоту, сторони вишукуватимуть найліпші аргументи, активніше діятимуть, що підвищить вірогідність

ухвалення правильного рішення. Отже, позитивними результатами конфлікту є такі:

- досягнення консенсусу в спірному питанні;
- поява нових ідей, альтернатив тощо;
- готовність до співробітництва;
- поліпшення стосунків між працівниками.

Якщо ж конфлікт некерований, то стосунки між сторонами набувають форми «війни», яка завжди найбільшої шкоди завдає загальній справі.

Дисфункціональні наслідки некерованих конфліктів полягають у таких змінах:

- ослабленні бажання співробітництва;
- погіршенні взаємин між працівниками;
- непродуктивній конкуренції з іншими групами чи працівниками;
- наданні вагомішого значення перемозі, ніж розв'язанню реальної проблеми;

- зниженні продуктивності праці;
- зростанні плинності кадрів тощо.

Виокремлюють такі три основні типи конфліктів: міжособистісний, між особою та групою, міжгруповий.

Виокремлюють структурні та міжособистісні методи управління конфліктними ситуаціями.

Структурні методи. До них належать такі:

- роз'яснення підлеглим вимог до роботи;
- координація та інтеграція спільної роботи;
- встановлення загальноорганізаційних комплексних цілей діяльності;
- чітке структурування системи винагород.

Міжособистісні методи (моделі) – це уникання конфлікту, залагодження конфлікту, примушування (суперництво), компроміс і співробітництво.

Рекомендована література

Основна:

1. Економічна теорія: навч. посіб. / [Л. С. Шевченко та ін.] ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко ; Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого. - Харків : Право, 2016. - 267 с.

2. Кожушко, Л. Ф., Кузнецова, Т. О., Судук, О. Ю. Основи менеджменту і маркетингу. – Рівне : НУВГП, 2016 – 291 с.

3. Криштанович С. Менеджмент і маркетинг у фізичній культурі і спорті : навч. посіб. / Світлана Криштанович, Володимир Холявка. – Львів : ЛДУФК, 2018. – 176 с.

4. Криштанович С. Спортивний менеджмент : навч. посіб. / Світлана Криштанович. – Львів : ЛДУФК, 2020. – 208 с.

Допоміжна:

1. Kryshchanovych S. Concept of Future Sports Managers' Professional Competences Formation / M. Kryshchanovych, S. Kryshchanovych, M. Havrylyuk // Ukrainian Journal of Educational Research. – V. 2, №1(2). 2017 – P. 57-61

2. Балабанова Л.В. Рекламний менеджмент: Підручник/ Л.В. Балабанова, Л.О. Юзик. – К.: ЦУЛ, 2013. – 391с.

3. Економічна теорія: навч. посіб. / Г. І. Скорик, В. В. Барінов, М. Б. Швецова ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". - Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2014. - 187 с.

4. Економічна теорія: навч. посіб. для студентів ВНЗ / О. М. Стрішенець, В. І. Ліщук, Л. В. Єлісеєва ; Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки. - Луцьк: Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2014. - 236 с.

5. Загайний В. Діяльність органів місцевого самоврядування з надання адміністративних послуг у сфері фізичної культури і спорту / Віталій Загайний, Андрій Кухтій, Марія Приймак // Молода спортивна наука України : зб. наук. пр. з галузі фіз. культури та спорту / за заг. ред. Є. Приступи. – Л., 2010. – Вип. 14, т. 4. – С. 79 – 83.

6. Криштанович С. Етапи підготовки системи формування професійної компетентності спортивних менеджерів / С. В. Криштанович // Розвиток сучасної освіти і науки: результати, проблеми, перспективи / [редактори-упорядники: Я.Гжесяк, І.Зимомря, В.Ільницький]. – Конін – Ужгород – Дрогобич: Посвіт, 2018. – С. 200-202

7. Криштанович С. Європейський досвід формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту / С. В. Криштанович // Педагогічний альманах : зб. наук. праць / редкол. В. В. Кузменко (голова) та ін. – Херсон : КВНЗ «Херсонська академія неперервної освіти», 2017. – Вип. 35. – с. 204 – 211

8. Криштанович С. Ключові компетенції менеджера фізичної культури і спорту / С. В. Криштанович, М. Ф. Криштанович // Проблеми активізації рекреаційно-оздоровчої діяльності населення : матеріали XI міжнародна науково-практична конференція (10-11 травня 2018 року, м. Львів). – Львів : ЛДУФК, 2018. - С. 319- 322

9. Криштанович С. Принципи формування цінностей у спортивних менеджерів / С. В. Криштанович // Пріоритети сучасної науки (частина II) : матеріали Міжнародній науково-практичній конференції (Київ, 27 – 28 жовтня 2017 року). – Київ. : МЦНД, 2017 – С. 31-32.

10. Криштанович С. Процес формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту / С. В. Криштанович //

Нова педагогічна думка : науково-методичний журнал. – Рівне : РОППО, 2017. – Вип. 3 (91) – с. 65 – 71

11. Криштанович С. Система формування ключових компетентностей майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту / С. В. Криштанович // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: «Педагогіка. Соціальна робота»: зб.наук. пр. / Ред.кол. : Козубовська І.В. (гол.ред.) та ін. – Ужгород: Вид-во УжНУ «Говерла», 2018. – Випуск 1 (42), Частина I, Частина II. – С. 122-126

12. Кузнецова Т.О., Янковська Л.А., Савіна Н.Б., Семчук Ж.В., Менеджмент. Теорія та практика. Навчальний посібник. - 2013 – 293 с.

13. Кухтій А. Особливості структурних змін в системі управління фізичною культурою та спортом в сучасній Україні / Андрій Кухтій // Молода спортивна наука України : зб. наук ст. з галузі фіз. культури та спорту. – Львів, 2000. – Вип. 4. – С. 78–79.

14. Маркетинг і логістика: концептуальні основи та стратегічні рішення. Навч. посібник у схемах і таблицях (для організації самост. роботи студентів ВНЗ). / С.В.Смерічевська, М.В.Жаболенко, С.В.Чернишева та інш.: за заг. ред. С.В. Смерічевської – Львів: «Магнолія 2006», 2013. – 548с.

15. Мізюк Б.М., Тучковська І.І., Артищук І.В. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Б.М.Мізюк, І.І.Тучковська, І.В.Артищук; Видавництво «Магнолія 2006». - Львів - 2013. – 376 с.

16. Павленчик Н. Ф. Курс-тренінг “Креативний менеджмент” : силабус навчальної дисципліни, рівень вищої освіти - перший (бакалаврський) рівень, ступінь вищої освіти - бакалавр, галузь знань - 07 “Управління та адміністрування”, спеціальність - 073 “Менеджмент” / Павленчик Н. Ф. - Львів : ЛДУФК імені Івана Боберського, 2020. - 4 с.

17. Пинк Д. Драйв что на самом деле нас мотивирует / Дэниел Пинк : Пер. с англ. — М.: Альпина Паблішер, 2013

18. Трейсі, Брайан. Як керують найкращі. [Як одержати максимум від себе та інших. Секрети, перевірені на практиці] / Б. Трейсі ; пер. з англ. Р. Клочка. – Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2017. – 208 с.

19. Феррацці К. Ніколи не їжте наодинці та інші секрети успіху завдяки широкому колу знайомств / Кейт Феррацці. – Нью-Йорк, 2014. – С. 400.

20. Чан Кім В. Стратегія блакитного океану / В. Чан Кім, Рене Моборн. – Бостон, 2015. – С. 288.

Інформаційні ресурси інтернет:

1. Законодавство України. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
2. [Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського](http://www.nbuv.gov.ua). – Режим доступу: www.nbuv.gov.ua
3. Репозитарій ЛДУФК імені Івана Боберського. – Режим доступу: <http://repository.ldufk.edu.ua/>
4. Закон України Про фізичну культуру і спорт (ВВР, 2018, № 16, ст.134). 2018. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3808-12>
5. Закон України «Про громадські об'єднання» (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2013, № 1, ст.1). – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17>

6. Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2015, № 23, ст.158). 2015. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19>

7. Господарський кодекс України ([№ 2275-VIII від 06.02.2018](#), ВВР, 2018, № 13, ст.69). 2018. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

8. Національна стратегія з оздоровчої рухової активності в Україні на період до 2025 року "Рухова активність - здоровий спосіб життя - здорова нація". – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/42/2016>

9. ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні» (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1997, № 24, ст.170) (Редакція від 27.09.2018, підстава [2262-VIII](#)). – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>

10. Класифікатор професій ДК 003:2010. – Режим доступу : <http://www.buhoblik.org.ua/kadry-zarplata/trudoustrojstvo/3978-klasifikator-profesij.html>