

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский государственный профессионально-педагогический
университет»

ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ
ПЕРСОНАЛОМ В СПОРТИВНОЙ НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Выпускная квалификационная работа

по направлению подготовки	49.03.01 Физическая культура
профилю подготовки	Спортивный менеджмент

Идентификационный код ВКР: 1408332

Екатеринбург, 2018

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский государственный профессионально-педагогический
университет»
Институт гуманитарного и социально-экономического образования
Кафедра теории и методики физической культуры

К ЗАЩИТЕ ДОПУСКАЮ:
Зав. Кафедрой ТМФК
_____ Т.В. Андрюхина
« ____ » _____ 2018 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ
ПЕРСОНАЛОМ В СПОРТИВНОЙ НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Исполнитель:

Обучающийся группы ФКм-411

А. А. Великанов

(подпись)

Руководитель

К.п.н., доцент

Т.В. Андрюхина

(подпись)

Нормоконтролер

К.п.н., доцент

Е.В. Кетриш

(подпись)

Екатеринбург, 2018

АННОТАЦИЯ

Выпускная квалификационная работа выполнена на тему: «Особенности реализации функций управления персоналом в спортивной некоммерческой организации».

Выпускная квалификационная работа содержит 53 страницы, 1 цитату, 7 рисунков, 4 таблицы, 32 источника литературы, а также 3 приложения на 5 страницах.

Ключевые слова: менеджмент, персонал, управление, спортивная некоммерческая организация, нормативные документы, анализ управления персоналом, мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом.

Практическое исследование: расчеты, с применением формул, анкетирование, метод наблюдений, метод опроса.

Объект исследования – управленческая деятельность в спортивной некоммерческой организации.

Предмет исследования – процесс реализации функции управления персоналом в спортивной некоммерческой организации.

Цель работы – рассмотреть и проанализировать особенности реализации функций управления персоналом в спортивной некоммерческой организации и предложить мероприятия по ее совершенствованию.

Основные задачи:

1. Изучить исторические основы системы управления персоналом;
2. Разобрать понятия и характерные признаки спортивной некоммерческой организации, а так же сущность системы управления в ней персоналом;
3. Рассмотреть зарубежный опыт в системе управления персоналом;
4. Проанализировать особенность системы управления персоналом в спортивной некоммерческой организации на примере ГАУ СО СШОР по хоккею «Спартаковец»;

5. Предложить мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в ГАУ СО СШОР по хоккею «Спартаковец».

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	6
ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СПОРТИВНОЙ НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	
1.1. Исторические основы управления персоналом.....	8
1.2. Понятие системы управления персоналом, ее задачи, функции и методы.....	13
1.3. Характерные признаки спортивной некоммерческой организации и особенности управления персоналом в ней.....	17
1.4. Зарубежный опыт в системе управления персоналом в спортивной некоммерческой организации.....	22
1.5. Нормативно-правовые основы управления персоналом.....	24
ГЛАВА II. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СПОРТИВНОЙ НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	
2.1. Специфика деятельности спортивной некоммерческой организации	26
2.2. Анализ управления персоналом в спортивной некоммерческой организации на примере ГАУ СО СШОР по хоккею «Спартаковец».....	28
2.3. Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом на примере ГАУ СО СШОР по хоккею «Спартаковец».....	42
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	45
ПРИЛОЖЕНИЕ	46
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	50

ВВЕДЕНИЕ

Создание любой организации наряду с производственными, технологическими процессами, управлением финансами всегда связано с людьми, работающими на предприятии. На современном этапе развития экономики человек становится основным ресурсом экономического развития организации. И трудовые отношения с этими людьми становятся наиболее важной и сложной сферой деятельности организации. Эффективность работы организации напрямую связано с эффективностью управления сотрудниками (персоналом). На каждом предприятии существует своя специфика управления персоналом. Наблюдая тенденцию роста спортивных организаций и вовлечение в физкультурную спортивную деятельность населения, физическая культура стала являться самостоятельной отраслью экономики России. Следовательно, увеличилось число спортивных организаций и персонала, занимающихся этой деятельностью. Спортивный менеджер, или спортивный управленец возник как профессия, имея свои особенности. Давайте разберемся, кто же такой «спортивный менеджер»?

В теории менеджмента не существует одного определения термина "менеджер". Определений множество. Все предлагаемые определения базируются на понимании сущности менеджмента. Слово «менеджмент» - английский глагол "to manage" (управлять), который происходит от латинского "manus" (рука). Если следовать логике, то "менеджмент" буквально означает "руководство людьми".

В современной науке под «менеджментом» понимается процесс руководства или управления работником, рабочей группой, коллективом, организацией, несколькими организациями, действующими в условиях рыночной экономики. Менеджмент в спорте представляет собой самостоятельный вид профессиональной деятельности, направленной на достижение целей и реализацию поставленных задач в рамках деятельности спортивной организации, которая функционирует в условиях рынка путем рационального использования материальных, трудовых и информационных ресурсов. Иными словами, менеджмент в спорте - это теория и практика (знания, умения, навыки)

эффективного управления персоналом организациями спортивной отрасли (клубами, федерациями, лигами, ассоциациями и др.) и организациями межотраслевых комплексов предприятий - спортивной индустрии, спортивной медицины, спортивного образования.

Выше изложенное раскрывает *актуальность* выбранной темы работы.

Объект – управленческая деятельность в спортивной некоммерческой организации.

Предмет – процесс реализации функции управления персоналом в спортивной некоммерческой организации.

Цель данной работы - рассмотреть и проанализировать особенности реализации функций управления персоналом в спортивной некоммерческой организации и предложить мероприятия по ее совершенствованию.

Для достижения цели поставлены и решены *следующие задачи*:

1. Изучить исторические основы системы управления персоналом;
2. Разобрать понятия и характерные признаки спортивной некоммерческой организации, а так же сущность системы управления в ней персоналом;
3. Рассмотреть зарубежный опыт в системе управления персоналом;
4. Проанализировать особенность системы управления персоналом в спортивной некоммерческой организации на примере ГАУ СО СШОР по хоккею «Спартаковец»;
5. Предложить мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в ГАУ СО СШОР по хоккею «Спартаковец».

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СПОРТИВНОЙ НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Исторические основы управления персоналом

Практика управления персоналом имеет такую же древнюю историю, как и сама организация. Но управление персоналом стало признанной и широко известной научной дисциплиной только с 1910 года.

Развитие управления как научной дисциплины представляет собой несколько подходов. К настоящему времени известно несколько подходов, или как еще называют основные школы, описывающих как функционируют организации и люди, работающие в них, и как управлять этими людьми. Целесообразно кратко проанализировать эти подходы с целью выявления того, что они принесли в практику управления персоналом.

Первый подход. Школа научного управления (1885-1920) отмечена работами Ф.Тейлора, Ф. и Л. Гилбертами, Г. Ганта. Создатели школы представляли модель работника как «экономического человека». Основателем школы научного управления принято считать Фредерика Уинслоу Тейлора (1856-1917). Он стоял у истоков создания современного менеджмента. В отличие от многих специалистов, разрабатывающих управленческие теории, Тейлор был не ученым-исследователем, а практиком: сначала рабочим, затем менеджером, а впоследствии главным инженером в сталелитейной компании.

Создатели данной школы основывались в своих подходах на двух принципах.

Первый – принцип вертикального разделения труда – за менеджером должна быть закреплена функция планирования, а за работником – функция выполнения поставленной задачи.

Второй – принцип измерения труда. Суть этого принципа заключалась в том, что, используя наблюдения, замеры, анализ и логику, администрация может усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения.

Таким образом, методы научной организации труда позволили сократить затраты живого труда, что способствовало значительному повышению производительности труда работников.

Свой вклад в разработку школы научного управления внес ученик Ф. Тейлора – Генри Гант (1861-1919). Характерно его утверждение о том, что человеку должна быть предоставлена возможность обрести в своем труде не только источник существования, но и состояние удовлетворенности. Вклад Ганта в менеджмент выражен в четырех основных концепциях.

1. Премияльная система оплаты труда. Согласно системе Ганта, рабочие получали премию в дополнение к регулярной заработной плате при выполнении дневного плана; если план не выполнялся, фиксированный оклад за ними все равно сохранялся. Это позволяло зарабатывать больше и параллельно стимулировало повышение эффективности труда. В результате производственные показатели удваивались. Гант убедился: интерес к рабочим и их моральному состоянию — очень важный аспект управления.

2. Перспектива рабочего. Исследователь понял, что его система содержит стимул сделать больше, а не просто выполнять план. Впоследствии он видоизменил ее, установив повременную оплату плюс процент за сэкономленное время, если работа была выполнена вовремя или быстрее. Следовательно, рабочий мог получить трехчасовой оклад, если выполнял двухчасовое задание вовремя или досрочно. Но Гант и здесь предложил нововведение, выплачивая премию бригадире, если план выполняла вся бригада. Это одна из первых известных нам попыток вознаграждать руководителя за обучение подчиненных.

3. Диаграмма. Диаграмма Ганта изначально была эффективным инструментом фиксации выполнения рабочими плана. Ежедневный учет велся для каждого рабочего. Черная линия использовалась в случае выполнения плана, красная — если план не выполнялся. Столкнувшись в 1917 году с проблемой увязывания разнообразных задач при выполнении военными заводами госзаказов, Гант понял, что план должен строиться на временных, а не количественных показателях. В итоге он создал диаграмму, которая показывала распределение

работы по периодам. Благодаря этому у руководства появилось наглядное средство планирования с указанием конечных сроков для различных этапов работ.

4. Социальная ответственность бизнеса. По мнению Ганта менеджмент имеет огромные обязательства перед обществом и прибыльная организация должна внести свой вклад в его благосостояние.

Безусловно, свой вклад в концепцию научного управления внесли супруги Фрэнк и Лилиан Гилберты. Основные идеи Ф. и Л. Гилбертов.

1. Рационализация труда. Рационализация труда строилась с учетом интересов персонала и условий рабочего места и была разработана Фрэнком Гилбертом в семнадцать лет, когда он начал трудиться каменщиком. Он зафиксировал различные способы кладки камня и выделил наиболее эффективный из них. Согласно Фрэнку, эффективность приносила пользу как предпринимателю — благодаря увеличению количества положенных кирпичей, так и работнику — за счет снижения уровня напряжения, усталости и риска травматизма.

2. Микрохронометр. В ходе исследований движений руки Гилберты использовали кинокамеру — для записи движений рабочих. Чтобы провести подробный анализ фильма, они также разработали часы - Микрохронометр, которые могли фиксировать время длительностью до 1/2000 секунды. Это устройство иногда используется и сегодня.

3. Психология управления и проблемы персонала. Лилиан уделяла внимание к снижению усталости и стресса рабочего до их семейного интереса к стимулам, продвижению и благосостоянию служащего.

Второй подход. Школа человеческих отношений (1920-1950). Основоположники: Э. Мейо, А. Файоль, А. Маслоу. Основной целью школы было создание универсальных принципов управления, следование которым, несомненно, приведет к успеху организации, а также повышение эффективности организации за счет повышения ее человеческих ресурсов. Становление этой школы связано с именем француза Анри Файоля. Интересным представляется

формулировка Файолем 14-ти принципов, при соблюдении которых возможно эффективное управление организацией.

✓ Разделение труда — специализация позволяет человеку отточить мастерство и, следовательно, стать более продуктивным.

✓ Полномочия и ответственность — наряду с правом раздавать указания человеку делегируется и ответственность за их выполнение.

✓ Дисциплина: двухсторонняя — сотрудники подчиняются указаниям, только если менеджеры справляются со своими обязанностями.

✓ Единоначалие — работник должен получать приказы только от одного начальника.

✓ Единство направления — персонал, вовлеченный в определенный процесс, должен иметь единые цели.

✓ Подчинение личных интересов общим — интересы организации имеют преимущества перед групповыми, а интересы группы — перед интересами отдельной личности.

✓ Вознаграждение — должно быть честным и справедливым и поощрять повышение производительности.

✓ Централизация — степень концентрации или рассредоточения власти.

✓ Скалярная цепь. Файоль признавал, что, должна существовать «цепь начальников» от самого высшего до самого нижнего ранга.

✓ Порядок — недопущение дублирования функций и напрасной траты времени.

✓ Справедливость — «сочетание доброты и правосудия» в работе с персоналом.

✓ Стабильность персонала — излишняя текучесть кадров является и причиной, и следствием плохого управления.

✓ Инициатива — поощрение персонала проявлять инициативу.

✓ Корпоративный дух — принцип – «в единении – сила».

Теория «человеческих отношений» также сформулирована Джорджем Элтоном Мейо в ходе его экспериментов, которые проводились в течение 13 лет

(с 1924 по 1936г.) в городе Хоторне близ Чикаго. Он говорил о важности сплочения работников вокруг их общей цели и сравнивал коллектив со спортивной командой. Сотрудничество в команде не возникает само по себе, его следует планировать и развивать. Неформальные группы на рабочих местах обычно становятся решающей силой. Мейо говорил, что жалоба — это не реакция на конкретный факт, а симптом общего недовольства. Мейо проводил серию исследований текучести кадров на различных предприятиях Америки.

Нельзя не отметить вклад в школу человеческих отношений американского психолога Абрахама Маслоу. Маслоу создал модель потребностей людей (рис.1). В его схеме потребности сгруппированы в порядке восхождения от первичных (внизу «пирамиды» потребностей) к высшим (на «вершине» пирамиды).



Рис.1. «Пирамида» потребностей (по А. Маслоу)

Таким образом, работы исследователей «человеческих отношений» способствовали возникновению в 60-х годах особой управленческой функции и направления в науке, получившего название «Управление персоналом».

Третий подход. Школа науки управления (1950- настоящее время). Во второй половине XX века в менеджменте а, следовательно, и в управлении персоналом сложились и получили большое распространение такие подходы, как

процессный (с конца 50-х гг.), системный (с середины 70-х гг.) и ситуационный (80-е годы).

Процессный подход рассматривает управление не как серию разрозненных действий, а как единый процесс воздействия на организацию и персонал. Данный подход дал возможность осуществлять управление персоналом не изолировано от общего менеджмента, а в совокупности с другими элементами и процессами, такими, как: оценка внешней и внутренней среды организации, планирование, контроль и т.д.

Системный подход рассматривает все процессы и явления в виде целостных систем, обладающих новыми качествами и функциями, не присущими отдельным составляющим ее элементам. В настоящее время системный подход можно считать методологией менеджмента, которая формирует образ мышления, рассматривающий в единстве все явления внешней и внутренней среды.

Ситуационный, или кейсовый (от английского слова case – ситуация), *подход к управлению*, так же, как и системный, является скорее способом мышления. Метод был разработан в Гарвардской школе бизнеса (США) и, направлен на выработку у человека ситуативного мышления, то есть непосредственное получение теоретических знаний к анализу реальных процессов.

Таким образом, следует отметить, что общих подходов в менеджменте, а особенно в управлении персоналом, не существует. Менеджеры не могут использовать готовые модели управления, а должны найти свои способы и рычаги применения теоретических знаний и практического опыта для создания своей, полноценной системы управления персоналом применимой к определенной сфере деятельности.

1.2. Понятие системы управления персоналом, ее задачи, функции и методы

Любой организацией необходимо управлять. В теории и практике управления используется целый ряд терминов, отражающих участие людей в общественном производстве. Это - рабочая сила, кадры, персонал, штат, человеческие ресурсы,

трудовые ресурсы и т.д. В отечественном управлении чаще всего применяется понятие «персонал». Введем следующее определение.

«Персонал» (от лат. *persona* личность) или «штат» (от нем. *staat* государство) - постоянный состав работников какого-нибудь учреждения, составляющих группу по профессиональным или иным признакам с указанием должностей и присвоенных по каждой должности окладов. Совокупность всех работников предприятия, занятых трудовой деятельностью, а также состоящих на балансе (входящих в штатный состав), но временно не работающих в связи с различными причинами (отпуск, болезнь, присмотр за ребёнком и т.д.); совокупность трудовых ресурсов, которые находятся в распоряжении предприятия и необходимы для исполнения определённых функций, достижения целей деятельности и перспективного развития[6].

В трудовом законодательстве Российской Федерации[29] также используются термины — «кадровый состав» или «кадры», имеющие идентичное терминам «персонал» и «штат» значение. Иными словами персонал – это все работники, выполняющие производственные или управленческие операции. Классификация персонала осуществляется по следующим признакам:

1. По имущественным отношениям:

- ✓ собственники предприятия, т.е. учредители;
- ✓ наемные работники.

2. По степени участия в производственной деятельности:

- ✓ промышленно-производственный персонал;
- ✓ непроизводственный персонал.

3. По категориям:

✓ рабочие, включая основных и вспомогательных рабочих, младший обслуживающий персонал и охрану предприятия;

✓ служащие, включая руководителей, специалистов и технических исполнителей.

4. По месту основной работы:

- ✓ состоящие в штате;

✓ не состоящие в штате.

Как мы видим, это общая классификация персонала. Структура персонала находится под влиянием особенностей конкретной организации, ее специфики, масштабов. Важно! Коллективом людей на любом предприятии необходимо грамотно, целенаправленно и эффективно управлять. Рассмотрим, что такое управление персоналом.

Управление персоналом (англ. human resources management, HRM, HR-менеджмент) – область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации качественным персоналом, способным выполнять возложенные на него трудовые функции, и оптимальное его использование.

Система управления персоналом ставит перед собой следующие основные задачи:

1. Помощь фирме в достижении цели.
2. Обеспечение фирмы квалифицированными и заинтересованными работниками.
3. Эффективное использование мастерства и способностей персонала.
4. Совершенствование систем мотивации.
5. Повышение уровня удовлетворенности трудом.
6. Развитие систем повышения квалификации и профессионального образования.
7. Сохранение благоприятного климата.
8. Планирование карьеры, то есть продвижение по службе, как вертикальное, так и горизонтальное.
9. Поднималась творческая активность персонала.
10. Совершенствование методов оценки деятельности персонала.
11. Обеспечение высокого уровня условий труда и качество жизни в целом.

Обобщим вышеизложенное и выделим 3 основных задачи:

1. Обеспечение кадрами;
2. Эффективное использование кадров;
3. Профессиональное и социальное развитие кадров.

Функции управления персоналом:

Планирование (процесс выбора целей и решений, необходимых для их достижения);

Мотивация (процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации);

Контроль (процесс обеспечения достижения организацией своих целей; он представляет собой систему наблюдения и проверки соответствия процесса функционирования управляемой подсистемы принятым решениям, а также выработки определенных действий);

Организация (процесс создания таких управленческих отношений, которые бы обеспечили наиболее эффективные связи между всеми элементами управляемой системы);

Координация (деятельность по координированию работы других людей и урегулирование возникающих разногласий и есть суть управления).

Функции управления персоналом очень тесно связаны между собой и образуют в совокупности определенную систему работы с персоналом, где изменения, происходящие в составе каждой из функций, вызывают необходимость корректировки всех других сопряженных функциональных задач и обязанностей.

Существует определенные методы управления персоналом организации, как способ воздействия на коллектив. Различают три группы методов: административные, экономические, социально – психологические.

Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определённой организации. Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определённом уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления.

С помощью экономических методов осуществляется материальное стимулирование коллективов и отдельных работников (кредитование, страхование и т.д.).

Социально-психологические методы управления основаны на использовании социального механизма управления (система взаимоотношений в коллективе, социальные, духовные и культурные потребности и т. п.).

Таким образом, рассмотрев основные понятия управления персоналом, ее структуру, задачи и функции мы видим, что управление персоналом — понятие комплексное, охватывающее широкий спектр вопросов: от разработки концепции кадрового менеджмента и мотивации работников до организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретной организации.

1.3. Характерные признаки спортивной некоммерческой организации и особенности управления персоналом в ней

Введем понятие «спортивная некоммерческая организация». По данным Википедии[6] «Спортивная организация» — организация, осуществляющая деятельность в области спорта, целью которой является подготовка спортсменов, проведение спортивных мероприятий, образование или другой вид деятельности, связанной со спортом. Юридическое толкование этого термина в разных странах может различаться. Определение понятия «Спортивная организация» на территории Российской Федерации установлено в статье 10 Федерального закона «О физической культуре и спорте в Российской Федерации»[30] и звучит следующим образом: «Физкультурно-спортивные организации могут быть коммерческими организациями, некоммерческими организациями и создаваться в различных организационно-правовых формах, предусмотренных законодательством Российской Федерации».

Различают два основных типа организаций:

1. Коммерческие спортивные организации, целью которой является получение прибыли. В таком случае организация может быть создана в любой, разрешенной законодательством форме. Чаще всего такие спортивные организации существуют в форме Обществ с ограниченной ответственностью. В своей деятельности руководствуются Уставом общества и Федеральным законом от 08.02.1998 № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью».

2. Некоммерческие спортивные организации, которые создаются в иных целях – например, с целью развития и популяризации отдельных видов спорта, распространения идей здорового образа жизни, с целью поддержки ветеранов спорта и прочее. В этом случае спортивная организация действует на основании Устава некоммерческой организации, руководствуется законами: «Об общественных объединениях»[31] и «О некоммерческих организациях»[32]. В данной работе мы будем рассматривать спортивные организации некоммерческой направленности.

Точной классификации спортивных организаций не существует, можно только условно разделить их виды по типу объединения или внутренней административно-организационной структуре. Первичными организациями физкультурно-спортивной направленности принято называть те из них, в которых непосредственно проводится учебно-тренировочная работа и различные формы физкультурно-оздоровительных занятий.

Первичные спортивные организации

- ✓ Спортивные секции
- ✓ Спортивные кружки
- ✓ Спортивные клубы
- ✓ Спортивные школы
- ✓ Спортивные объединения

На основе первичных организаций исторически складывались более крупные организации, призванные улучшить эффективность, организационно-методическое руководство.

- ✓ Спортивное общество

- ✓ Спортивная ассоциация
- ✓ Спортивная федерация
- ✓ Спортивный союз
- ✓ Спортивное объединение
- ✓ Спортивная конфедерация
- ✓ Спортивная лига
- ✓ Спортивный комитет

Как было сказано, каждая спортивная организация создается для реализации какой-либо цели, которую специалисты называют миссией организации. Предложенная выше классификация спортивных организаций помогает вычленить присущие объекту цели, задачи, функции, дает возможность определить роль каждого объекта в системе, позволяет рассмотреть вопросы функционирования физкультурно-спортивных объектов в условиях перехода к рыночным отношениям.

Таким образом, сделаем вывод по понятию «Спортивная организация» для нашей работы. Спортивная организация это – объединение двух или более людей, осуществляющих деятельность в области спорта и имеющих общие цели, связанные со спортивной деятельностью.

Выше в работе мы рассмотрели понятие системы управления персоналом в организации в общем. Однако система управления персоналом в спортивных некоммерческих организациях имеет свои особенности.

Главной целью системы управления персоналом в спортивной некоммерческой организации – это создание результативных мотиваций, достижение высоких результатов спортсменов, использование этих результатов, профессиональное и социальное развитие.

Рассмотрим принципы управления в спортивной некоммерческой организации.

1. Альтернативность – предложение другого варианта системы управления персоналом в спортивной организации и выбор наиболее подходящего.

2. Гибкость, маневренность – умение системы управления персоналом приспособливаться к изменяющимся условиям работы. Это профессиональная гибкость, функциональная гибкость, гибкость по численности, финансовая гибкость, географическая и т.д.

3. Децентрализация – автономность структурных подразделений или отдельных руководителей, с передачей прав на нижние уровни. Важнейшими преимуществами децентрализации управления персоналом являются проявление инициативы в действиях подчиненных, самостоятельности при резких изменениях обстановки, выработка уверенности в своих силах, предоставление возможности подчиненным продемонстрировать свои способности.

4. Дисциплинированность – все работники обязаны выполнять правила внутреннего трудового распорядка, а руководитель применяет справедливые санкции к нарушителям дисциплины.

5. Единоначалие - концентрация власти в руках линейных руководителей, работник получает распоряжение и отчетывается перед одним непосредственным начальником.

6. Иерархичность - в системе работы с персоналом должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления (структурными подразделениями и отдельными руководителями), базирующееся на разделении власти, решений и информации по уровням управления.

7. Коллегиальность – взаимозависимость всех работников спортивной организации.

8. Кадры решают все - должна быть разработана эффективная система подбора, расстановки и обучения кадров. Развитие и продвижение работников осуществляется в соответствии с результатами их труда, квалификацией, способностями и потребностями организации.

9. Личная ответственность – все работники спортивной организации знают свои должностные обязанности и стараются их выполнять.

10. Согласованность – все работники спортивной организации согласованы в своих действиях и синхронны во времени.

Выполнение этих принципов управления персоналом в области спорта осуществляется путем применения различных методов: административные, экономические и социально-психологические. Административные методы ориентируются на необходимость дисциплины труда, соответствуют правовым нормам, которые действуют на определенном уровне управления в спортивной организации. Экономические методы носят косвенный характер и помогают осуществлять материальное стимулирование работников спортивной организации. Социально-психологические методы направлены на социальные процессы, которые протекают в любой спортивной организации.

В теории - система управления персоналом спортивной организации реализует основные функции линейным способом. На рис.2 представлена система управления персоналом в спортивной некоммерческой организации.



Рис. 2. Система управления персоналом в спортивной некоммерческой организации

Из рисунка видно, что подсистема линейного руководства осуществляет как управление организацией в целом, так и управление отдельными функциональными подразделениями.

Таким образом, мы рассмотрели особенности управления персоналом в спортивной некоммерческой организации и видим, что эффективность кадровой работы в спортивной организации определяется качеством работы трех уровней управления, а именно:

- высшего звена управления в спортивной организации;
- деятельностью кадровых служб;
- работой с кадрами линейных руководителей.

1.4. Зарубежный опыт в системе управления персоналом в спортивной некоммерческой организации

В последние годы все больше спортивных отечественных организаций используют в своей практике международный опыт управления персоналом, который во многом обогащается российской спецификой. Этому способствует тот факт, что в настоящее время многие отечественные научные, учебные и производственные организации активно занимаются совершенствованием методологии и практики управления персоналом в области спорта.

В практике управления персоналом спортивных некоммерческих организаций в последние годы прослеживается переплетение различных его моделей: американской, японской, западноевропейской и российской. Изучение и применение зарубежного опыта способно оказывать положительное воздействие на процессы управления персоналом в российских спортивных организациях. Несмотря на использование одних и тех же теоретических систем управления персоналом, подходы в России и за рубежом разнятся. В табл.1 определены основные параметры и приведен сравнительный анализ моделей управления персоналом в США, Японии, Европе и России.

Таблица 1

Сравнительный анализ моделей управления персоналом

<i>Параметр сравнения</i>	<i>США</i>	<i>Япония</i>	<i>Европа</i>	<i>Россия</i>
Характер управленческих решений	Индивидуальный	Коллективный	Индивидуальный	Индивидуальный
Специализация работников	Узкая	Широкая	Широкая	Узкая
Ответственность	Индивидуальная	Коллективная	Индивидуальная	Коллективная
Оценка и карьерный рост	Быстрая оценка результатов труда, ускоренное продвижение по службе	Замедленная оценка работы сотрудника и служебный рост	Замедленная оценка работы сотрудника и служебный рост	Замедленная оценка работы сотрудника и служебный рост
Направленность руководства на управление	На отдельную личность	На коллектив	На отдельную личность	На коллектив
Способ контроля	По индивидуальным показателям	По коллективным показателям	По индивидуальным показателям	По коллективным показателям
Отношение к подчиненным	Формальное	Неформальное	Формальное	Формальное
Обусловленность карьеры	Деловая карьера обуславливается личными результатами	Продвижение по службе по старшинству, стажу работы, по коллективным достижениям	Деловая карьера обуславливается личными результатами	Продвижение по службе по старшинству, стажу работы, по коллективным достижениям
Оплата труда	По индивидуальным результатам	По коллективным результатам, от возраста и стажа	По индивидуальным результатам	По коллективным результатам
Найм на работы	Краткосрочный	Пожизненный	Краткосрочный	Краткосрочный
Расходы на обучение персонала	Низкие	Высокие	Высокие	Высокие

Таким образом, из таблицы видны как общие черты, так и различия. России еще предстоит выбрать наиболее подходящую для нее модель управления, основанную на отечественном опыте теории и практики управления персоналом.

1.5. Нормативно-правовые основы управления персоналом

Нормативно – правовые основы управления персоналом (НПО) представляют собой совокупность нормативно- справочных материалов и документов, которые устанавливают нормы, требования, правила, характеристики, методы, используемые для решения задач организации труда и управления персоналом, утвержденные в установленном порядке компетентным органом или руководством организации. Условно нормативно – методические документы можно разделить на следующие блоки:

1. Нормативно-справочные документы, которые состоят из норм, нормативов, необходимых для решения задач по организации и планированию труда в сфере материального производства и управления. К ним относятся: нормативы времени, расценки, маршрутные карты, технологические карты и т.д.

2. Документы организационного, организационно - распорядительного характера содержат: задачи, права, функции и обязанности структурных подразделений и отдельных работников в системе управления персоналом; правила и методы выполнения работ. К ним относятся: законодательные акты по вопросам кадров и труда; Указы Президента РФ, постановления и распоряжения Правительства РФ по вопросам труда, охраны труда, занятости; приказы, положения, правила и другие документы, издаваемые руководителем организации или соответствующими подразделениями по вопросам труда, численности, оплаты труда и т.д. (правила внутреннего трудового распорядка, коллективный договор, положение о подразделении, должностная инструкция, штатное расписание).

3. Документы технического характера содержат: правила, нормы, требования, регламентирующие стандарты всех категорий и видов персонала. К ним относятся: стандарты, тех.условия, бизнес-планы, сметы.

Основной задачей нормативно-правовой базы управления персоналом – является правовое регулирование, складывающихся между работодателями и наемными работниками, защита прав и интересов работников, вытекающих из

трудовых отношений. При этом все блоки нормативно-правовых отношений должны быть взаимосвязанными и не должны противоречить Трудовому кодексу РФ.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СПОРТИВНОЙ НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Современное состояние развития спортивных некоммерческих организаций в России

Рассматривая опыт управления персоналом в спортивной организации, необходимо дать определение самому понятию «спорт». Спорт - составная часть физической культуры, при которой основной упор делается на само физическое развитие человека, укрепление его здоровья и самочувствия.

Профессиональный спорт - та его часть, в которой участвуют спортсмены, направленные именно на достижение определенного результата в своей физической деятельности, на достижение победы и новых спортивных рекордов. Спортивные состязания, среди которых Олимпиады, Чемпионаты и Турниры выявляют лучших спортсменов. Конечно, мечта каждого спортсмена - победа на Олимпийских играх, самых крупных мировых состязаниях, которые возникли еще в Древней Греции, а впоследствии собирали участников со всего мира.

За свою историю развития, а история спорта простирается далеко-далеко в прошлое, начинаясь почти, что с каменного века, возникло большое количество видов спорта, в которых каждый может реализовать свои наиболее выдающиеся способности. Обучение занятию спортом проводят различные спортивные организации, специализирующиеся на тех или иных видах спорта.

15 июня 2017г. в Министерстве спорта Российской Федерации под председательством главы ведомства Павла Колобкова состоялось совместное заседание Коллегии Минспорта России и Межведомственной комиссии по развитию физической культуры, массового спорта и традиционных видов физической активности Совета при Президенте Российской Федерации по развитию физической культуры и спорта. По сообщению главы ведомства доля населения России, систематически занимающаяся физической культурой и

спортом, увеличилась за 2017 год до 34,2%. Количество инвалидов, занимающихся физической культурой и спортом, составило 977600 человек или 12,1% от числа инвалидов в России, которые не имеют противопоказаний для занятий. Единовременная пропускная способность объектов спорта увеличена до 47,6% (план - 34%).

Профессиональную спортивную подготовку проходят 3,2 млн. человек, из них на тренировочном этапе - 940 тысяч, на этапе совершенствования - 55 тысяч, высшего спортивного мастерства - 18 тысяч. "В лидерах футбол - 410 тысяч, волейбол - 240, спортивная борьба - 233, легкая атлетика - 213, плавание - 204", - уточнил Колобков. А если говорить вообще в России о численности занимающихся в спортивных секциях и группах, то эта цифра достигает 22,6 млн. человек, в том числе 8,1 млн. женщин.

В настоящее время утверждены 93 федеральных стандарта спортивной подготовки по видам спорта, всего подготовку резерва осуществляют 5036 спортивных организаций, общая численность лиц, занятая в системе подготовки резерва, составляет 3 млн. 630 тысяч 38 человек, из них 3 млн. 269 тысяч 341 спортсмен и 95 тысяч 848 тренеров.

Согласно данным всероссийского реестра видов спорта, в РФ признано 169 видов спорта. В прошедшем году он был дополнен 150 новыми дисциплинами, а также 4 видами спорта, в том числе компьютерный спорт, спортивная йога. В целях развития видов созданы и действуют 96 общероссийских общественных организаций, которые получили госаккредитацию.

Екатеринбург – один из ведущих спортивных центров в России. На сегодняшний день представлено 62 вида спорта[26]. Один из наиболее популярных видов спорта в Екатеринбурге является хоккей с шайбой. Поэтому особенности реализации функций управления персоналом в спортивной некоммерческой организации мы рассмотрим на примере ГАУ СО СШОР по хоккею «Спартаковец», адрес: г. Екатеринбург, ул. Энгельса 31а.

2.2. Анализ управления персоналом в спортивной некоммерческой организации на примере ГАУ СО СШОР по хоккею «Спартаконец»

Государственное автономное учреждение Свердловской области спортивная школа олимпийского резерва по хоккею «Спартаконец» (сокращенное название ГАУ СО СШОР по хоккею «Спартаконец»), расположено по адресу: г. Екатеринбург, ул. Энгельса 31а.

Основным видом деятельности является - предоставление дополнительного образования в сфере физической культуры и спорта и реализация программ спортивной подготовки по хоккею. ГАУ СО СШОР по хоккею «Спартаконец» является унитарной некоммерческой организацией (Приложение 1). Управление в ГАУ СО СШОР по хоккею «Спартаконец» осуществляется единолично – директором. Директор реализует свои обязанности на принципе единоначалия, несет персональную ответственность за деятельность организации. Организационная структура ГАУ СО СШОР по хоккею «Спартаконец» - линейная. Основу линейной организационной структуры организации составляет так называемый «шахтный» принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации. По каждой подсистеме формируется иерархия служб («шахта»), пронизывающая всю организацию сверху донизу.

Анализ штатного расписания

Структуру кадрового персонала ГАУ СО СШОР по хоккею «Спартаконец» можно представить следующей схемой (Приложение 2).

Управленческие действия и решения любой организации фиксируются в служебных документах. Одним из таких документов является штатное расписание. Штатное расписание - нормативный документ предприятия, оформляющий структуру, штатный состав и численность организации с указанием размера заработной платы в зависимости от занимаемой должности. Штатное расписание оформляется в унифицированной форме №Т-3 (Приложение 3).

Проведя анализ основных количественных показателей, характеризующие трудовой потенциал СШОР «Спартаковец», можно сделать следующие выводы:

1. Структура персонала спортивной организации представляет штат в количестве 50 человек, штат укомплектован на 100%:

Директор – 1 чел.

Заместители директора – 3 чел.

Бухгалтеры – 2 чел.

Инструктор-методист – 4 чел.

Старший тренер-преподаватель – 1 чел.

Тренеры-преподаватели – 17 чел.

Врач – 2 чел.

Заливщики льда – 2 чел.

Охрана – 6 чел.

Рабочие (уборщицы, дворник) – 7 чел.

Водители – 4 чел.

Специалист по кадрам – 1 чел.

2. Структура кадров по образовательному уровню. Сотрудники, имеющие высшее, средне-профессиональное, среднее образование представлены в диаграмме. (Рис. 3)

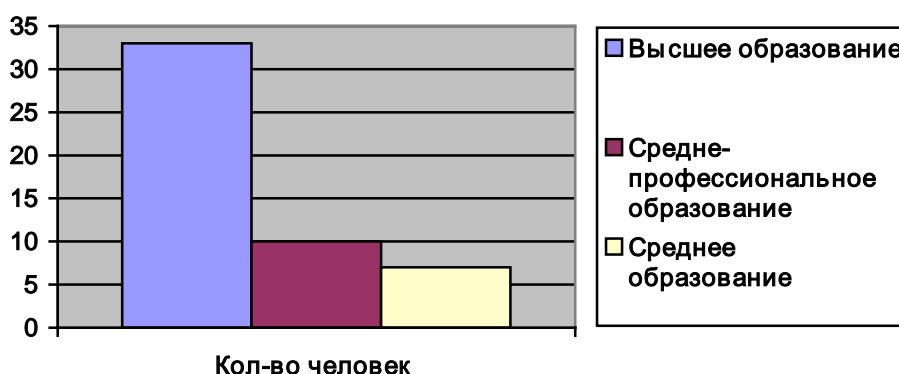


Рис. 3. Распределение сотрудников СШОР «Спартаковец» по образованию

Что, соответственно по высшему образованию – 66%; средне-профессиональному – 20%; среднему – 14%.

3. Структура квалификационных требований. Высшую квалификационную категорию имеют 1 человек, 1 квалификационную категорию имеют 5 человек. Присвоение тренерам-преподавателям, инструкторам-методистам спортивных школ квалификационных категорий осуществляется аттестационной комиссией с учетом требований к результатам работы, установленных Приказом Комитета Российской Федерации по физической культуре от 17.09.1993 г. № 148 «О квалификационных категориях тренеров-преподавателей по спорту и инструкторов-методистов».

4. По категориям работников (диаграмма Рис.4)

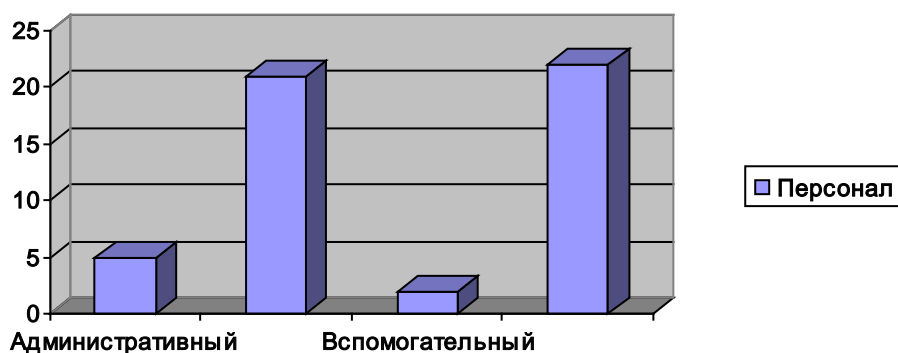


Рис. 4. Распределение сотрудников СШОР «Спартаковец» по категориям

Административный персонал – 5 человек, педагогический персонал – 21 человек, учебно-вспомогательных работников 2 человека, обслуживающий персонал – 22 сотрудника.

4. Структура кадров по социально-типологическим признакам (диаграмма Рис.5). Количество работников мужчин и женщин (37 человек 74% и 13 человек 26%) .

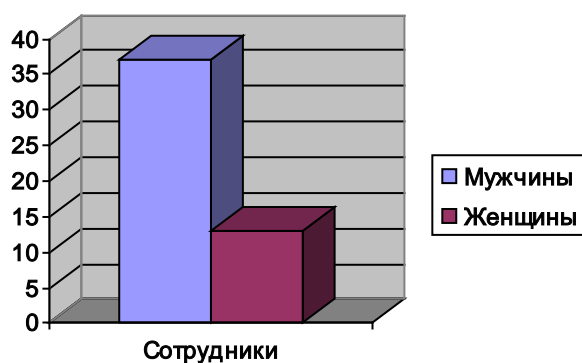


Рис.5. Распределение сотрудников СШОР «Спартаковец» по социально-типологическим признакам

6. Структура кадров по возрасту. Количество работников в возрасте от 25 до 35 лет (47%) и от 35 до 50 лет (53%). (Диаграмма Рис.6)

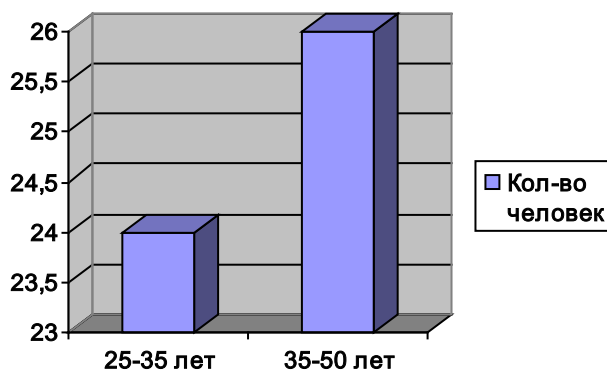


Рис. 6. Распределение сотрудников СШОР «Спартаковец» по возрасту

7. Структура кадров по стажу работы. Менее года – 0 человек, от 1 года до 3 лет – 3 человека, от 3 до 5 лет – 6 человек, более 5 лет стажа – 41 человек (диаграмма Рис.7)

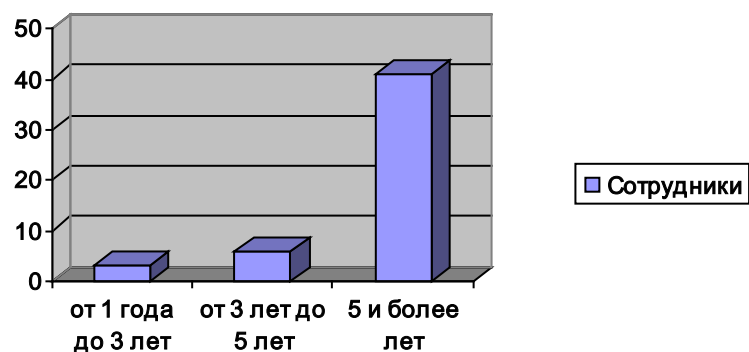


Рис. 7. Распределение сотрудников СШОР «Спартаковец» по стажу

Таким образом, структуру персонала СШОР «Спартаковец» можно охарактеризовать следующим образом. СШОР «Спартаковец» представляет собой 100% укомплектованный коллектив единомышленников; имеет высокообразовательный уровень; основной состав работников со стажем более 5 лет в данной области опытный.

Анализ движения рабочей силы.

Фактором стабильности работы организации, предпосылками роста производительности труда является постоянный кадровый состав, его устойчивость. Текучесть кадров – признак проблем, связанных с организацией труда и управлением персоналом. Анализ движения рабочей силы осуществляется в динамике за ряд лет на основе следующих данных (табл. 2).

Данные для расчета коэффициентов движения рабочей силы СШОР
«Спартаковец»

Показатели	2015г	2016г	2017г
Принято работников, чел	9	4	2
Уволено (выбыло) сотрудников, чел	0	3	0
В том числе:			
На учебу	0	1	0
На пенсию	0	1	0
По собственному желанию	0	1	0
За нарушение трудовой дисциплины	0	0	0
Среднесписочная численность работников, чел	47	51	53

Для характеристики движения рабочей силы рассчитывают следующие показатели:

* *коэффициент оборота по приему* ($K_{\text{принем}}$) – представляет собой отношение суммарного числа принятых работников за отчетный период ($R_{\text{прин}}$) к среднесписочной численности за тот же период ($R_{\text{ср}}$):

$$K_{\text{принем}} = \frac{R_{\text{прин}}}{R_{\text{ср}}}$$

Показывает, на сколько процентов (если коэффициент умножить на 100) обновился состав персонала за счет вновь принятых в отчетном году.

* *коэффициент оборота по выбытию* ($K_{\text{выб}}$) – представляет собой отношение суммарного числа уволенных работников за отчетный период ($R_{\text{увол}}$) к среднесписочной численности за тот же период ($R_{\text{ср}}$):

$$K_{\text{выб}} = \frac{R_{\text{увол}}}{R_{\text{ср}}}$$

Характеризует долю выбывших работников по различным основаниям в отчетном периоде к среднесписочной численности.

* *коэффициент текучести кадров* ($K_{\text{тек}}$)

$$K_{\text{тек}} = \frac{R_{\text{увол. по собств. жел. и наруш. труд. дисц}}}{R_{\text{ср}}}$$

$$R_{\text{ср}}$$

Этот коэффициент дает ответ на вопрос о характере процесса выбытия.

* коэффициент постоянства состава персонала ($K_{\text{пост.сост}}$)

$$K_{\text{пост.сост}} = \frac{R_{\text{отраб.весь год}}}{R_{\text{ср}}}$$

Характеризует стабильность и устойчивость кадрового потенциала.

* коэффициент замещения ($K_{\text{замещ}}$)

$$K_{\text{замещ}} = \frac{R_{\text{принят}} - R_{\text{уволен}}}{R_{\text{ср}}}$$

Коэффициент позволяет оценить масштабность изменений деятельности.

* коэффициент общего оборота кадров ($K_{\text{общ.обор}}$)

$$K_{\text{общ.обор}} = \frac{R_{\text{принят}} + R_{\text{уволен}}}{R_{\text{ср}}}$$

Дает общую оценку степени изменения кадрового состава за счет как вновь устроившихся на работу, так и уволившихся по различным причинам.

Рассчитаем все коэффициенты, занесем результаты в (табл.3)

Таблица 3

Движение рабочей силы СШОР «Спартаковец»

Показатели	2015г	2016г	2017г
коэффициент оборота по приему	19%	8%	4%
коэффициент оборота по выбытию	0%	6%	0%
коэффициент текучести кадров	0%	6%	0%
коэффициент постоянства состава персонала	100%	96%	100%
коэффициент замещения	19%	2%	4%
коэффициент общего оборота кадров	19%	14%	4%

Выводы: В СШОР «Спартаковец» за исследуемые периоды происходило активное кадровое движение: коэффициент общего оборота за 2015, 2016, 2017г. составил 19%, 14%, и 4%. На это есть ряд причин. В 2014 году ДЮСШ «Спартаковец» находился на капитальном ремонте, частично хоккейные группы

были объединены, также было количественное сокращение времени на занятия, штат сотрудников был не укомплектован. Поэтому в 2015г. принято на работу большой % сотрудников, т.е. наблюдается заметное обновление кадрового состава. В 2016 и 2017г. процент принятых сотрудников незначительный 8 и 4%. За весь исследуемый период коэффициент выбытия сотрудников (в 2016г. – 6%) не большое и имеет свое обоснование. Из трех уволившихся: 1 сотрудник – на учебу, 1 – в связи с выходом на пенсию, 1 – по собственному желанию (переезд). Это говорит о том, что текучесть кадров отсутствует. Коэффициент постоянства персонала СШОР «Спартаковец» высокий, что свидетельствует о привлекательности организации, правильности формируемых материальных и корпоративных ценностных ориентирах, и системе мотивации в целом. Таким образом, коллектив СШОР «Спартаковец» является стабильным, обеспеченным кадрами на 100%

Анализ производительности труда.

Вопрос об измерении производительности труда по предоставлению услуг сложнее, чем для материального производства в силу специфики рассматриваемого вида деятельности. Выявление особенностей труда тех, кто занят в сфере физической культуры и спорта, необходимо для определения эффективности их труда, выражающей соотношение между затратами и результатами труда. Составной частью затрат труда является заработная плата труда тренеров. Существуют различные методы расчета заработной платы тренеров. Ежегодно (не позднее, чем за 2 недели до начала тренировочного сезона) проводится тарифицирование работников.

Тарификация может осуществляться с использованием следующих методов:

- ✓ почасовой – зависит от выработки рабочего времени, затраченного на реализацию образовательной программы;
- ✓ подушевой - зависит от количества занимающихся по каждому этапу подготовки;
- ✓ групповой – зависит от количества групп по каждому этапу подготовки;
- ✓ рейтинговый – зависит от результатов спортивных достижений.

СШОР «Спартаковец» применяет подушевой метод. Т.е. зависит от количества занимающихся по каждому этапу подготовки, закрепленных за работником в соответствии с тарификацией. Заработная плата тренера-преподавателя состоит из должностного оклада и повышающих коэффициентов. Рекомендуемые коэффициенты квалификации тренеров: высшая квалификационная категория – до 0,8; первая квалификационная категория – до 0,5; вторая квалификационная категория – до 0,3.

Также для расчета заработной платы тренеров применяют выплаты стимулирующего характера. Это выплаты за результативность, выплаты молодым специалистам, за качество выполняемой работы, за стаж непрерывной работы и т.д.

Размер выплаты в процентах к окладу за стаж от 5 до 10 лет – от 3-5%; от 10-20 лет – от 5-10%; за стаж от 20 до 25 лет – от 10-20%; стаж свыше 25 лет – от 20 до 25%.

Заработная плата тренеров-преподавателей рекомендуется рассчитывать по следующей формуле:

$OT = C * H + CB + KB$, где:

C – ставка заработной платы, $C = MC * \text{Сум}K$, где:

MC – минимальная ставка заработной платы;

$\text{Сум}K$ – сумма коэффициентов за квалификацию, за специфику работы и персонального повышающего коэффициента;

H – норматив по количеству занимающихся;

CB – выплаты стимулирующего характера;

KB – выплаты компенсирующего характера.

Рассмотрим на примере расчет заработной платы в СШОР «Спартаковец».

У тренера-преподавателя №1 одна группа, по 20 человек, занятия – 6 часов в неделю. Минимальный оклад согласно штатному расписанию 7840р.; повышающий коэффициент в зависимости от занимающей должности – 1,01; повышающий коэффициент за наличие 1 категории – 0,5; персональный

повышающий коэффициент – 2,0; за стаж работы 8 лет установлена доплата 5% от минимального оклада.

Рассчитаем.

Ставка заработной платы будет равна 27518,40 ($7840 \cdot (1,01 + 0,5 + 2)$)

В соответствии с количеством занимающихся тренеру будет оплачено 0,44 ставки зарплаты (20 чел*2,2%) – это норматив (Н).

Доплата за стаж – 172,48 ($7840 \cdot 5\% \cdot 0,44$) (СВ).

Общая заработная плата тренера №1 составит 12280,40 ($27518,40 \cdot 0,44 + 172,48$)

У тренера №2 две группы, в группе 20 человек, занимается с одной группой по 6 часов в неделю, с другой, где 25 человек по 9 часов в неделю. Минимальный оклад согласно штатному расписанию – 8590р., повышающий коэффициент в зависимости от занимаемой должности – 1,01; повышающий коэффициент за наличие высшей категории – 0,8; персональный повышающий коэффициент – 2,0; за стаж работы 12 лет установлена доплата 10% от минимального оклада.

Рассчитаем.

Ставка заработной платы будет равна 32727,90 ($8590 \cdot (1,01 + 0,8 + 2)$).

За первую группу занимающихся будет оплачено 0,44 ставки (20 чел*2,2%) – это норматив. Заработная плата за данную группу составит 14400,28 ($32727,90 \cdot 0,44$)

За вторую группу тренеру будет оплачено 1,25 ставки зарплаты (25 человек*5%) т.е. 40909,88 ($32727,90 \cdot 1,25$)

Доплата за стаж 1451,71 ($(8590 \cdot 10\% \cdot 0,44) + (8590 \cdot 10\% \cdot 1,25)$)

Общая заработная плата тренера №2 будет равна 56761,81 ($14400,28 + 40909,88 + 1451,71$)

Таким образом, тренер №1 может получить полную ставку заработной платы, исходя из подушевого метода расчета заработной платы, если у него увеличится число обучающихся до 45-46 человек. Тренер №2 с учетом наполняемости групп получит 1,69 (0,44+1,25) ставки заработной платы.

Делая общий вывод по анализу производительности труда, мы видим, что разница в оплате труда преподавателей разных квалификационных категорий, а также в количестве обучающихся очевидна. Следовательно, у тренеров более низкой категории есть стимул для повышения своей квалификации. Далее в разделе «Мероприятия для совершенствования системы управления персоналом» будут даны конкретные рекомендации.

Для характеристики эффективности системы управления персоналом СШОР «Спартаковец» необходимо также оценить социальную составляющую работы.

Отношение сотрудника к работе, его удовлетворенность и мотивация.

Для оценки удовлетворенности персонала был выбран метод анкетного опроса, как наиболее простой и эффективный метод. Для этого все сотрудники были разделены на две группы в зависимости от возраста: от 25 до 35 лет – это 24 человека, и от 35 до 50 лет – это 26 человек.

Сотрудникам предлагалось выбрать одно утверждение из трех:

1. Личное время для меня важнее работы
2. Личное время и работа для меня важны в равной степени
3. Работа для меня важнее личного времени

Результат опроса представлен в (табл.4)

Таблица 4

Оценка отношения сотрудников к СШОР «Спартаковец»

Возрастные группы	Личное время важнее работы		Личное время и работа важны в равной степени		Работа важнее личного времени		Всего чел
	Кол-во чел	Удельный вес в %	Кол-во чел	Удельный вес в %	Кол-во чел	Удельный вес в %	
От 25 до 35 лет	3	6%	15	30%	6	12%	24
От 35 до 50 лет	1	2%	5	10%	20	40%	26
	4	8%	20	40%	26	52%	50

Таким образом, работа для сотрудников либо более важна, либо имеет равное значение для большинства анкетированных. Это 52% и 40%. Однако, 8% считают, что личное время для них в приоритете. Т.е. возможно они строят семейные

отношения, налаживают быт, создают семью. У сотрудников более старшего возраста имеется жизненный опыт, налаженный семейный быт и они практически «целиком могут посвятить себя работе».

Исследуя вопрос мотивации в СШОР «Спартаковец» мы подошли с необычной точки зрения: взаимозависимости мотивации с существующим у сотрудника отношением к работе.

Если рассматривать понятие «Работа», то мы видим, что в жизни каждого человека она может выполнять различную роль. Для кого-то работа это способ реализовать свои амбиции, для кого-то возможность общаться, для кого-то лишь способ заработать деньги. Опытные бизнес-тренеры выделяют пять моделей отношения к работе у большинства современных сотрудников. В основе этих моделей лежит обобщенный ответ на вопрос: чем является работа для вас?

Работа как...

1. Способ выживания
2. Способ заработка денег
3. Способ самоидентификации
4. Инструмент достижения социального успеха
5. Возможность для самореализации

Изучая вопрос мотивации персонала в СШОР «Спартаковец» мы применили способ наблюдения. Наблюдения проводились ко всем 50 сотрудникам. Результаты наблюдений следующие:

1. Для 2 сотрудников работа является способом выживания, своего рода жизненной необходимостью. Это сотрудники из обслуживающего персонала. В повседневной работе они делают то, что говорит руководитель, не хочет брать на себя повышенные обязательства, проявлять инициативу. Однако, эти два сотрудника СШОР хорошие исполнители.

2. Еще 2 сотрудника рассматривают работу как место, где зарабатывают деньги. Для эксперимента им было предложено выполнить небольшую дополнительную работу. Первое, о чем они поинтересовались – это не то, что

конкретно нужно сделать, в какие сроки, для чего и т.д., а какую компенсацию в виде денег они получают.

3. Для 26 сотрудников СШОР работа является как способ самоидентификации. Для этих сотрудников работать в СШОР «Спартаковец» это значит выполнять дело их жизни. Работают с удовольствием, увлечены своей работой, переживают за коллег, могут приехать на работу в свой выходной день.

4. 6 сотрудников представляют модель: работа – как способ достижения социального успеха. В основном это педагогический персонал СШОР «Спартаковец». Для них главное – это карьерный рост, воспринимают коллег по работе как соперников. Однако, зачастую такой тип работников, достигнув своей цели, может начать работать менее добросовестно.

5. Оставшиеся 5 сотрудников относятся к пятой модели – работа как средство самореализации. Они трудолюбивы, полностью реализовывают и вкладывают свои силы для организации. Это административный персонал СШОР «Спартаковец».

Сделаем выводы. Сотрудники СШОР «Спартаковец» являются добросовестными работниками, удовлетворены своей работой, имеют возможность карьерного роста, что значительно влияет на результативность труда.

В следующем разделе своей дипломной работы мы разработали системы действий для руководителя СШОР «Спартаковец», при помощи которых он сможет повысить мотивацию у всех 5 групп вышеуказанных моделей.

Правильное поведение – залог успеха руководителя.

Всем известно, что руководитель или директор – это ключевая фигура в любой организации, в данном случае в СШОР «Спартаковец». Его основными задачами является рост и развитие организации. От его профессионализма, деловой хватки, умения управлять людьми зависит если не судьба, то уж точно процветание спортивной школы. В данном разделе мною, отталкиваясь от должностной инструкции директора СШОР «Спартаковец», разработана анкета для сотрудников. В этой анкете сотрудникам было предложено ответить на ряд

вопросов, и оценить отношение коллектива к руководителю. С помощью этих вопросов можно оценить три параметра в отношении подчиненных к руководителю и выявить те сферы, в которых есть явные проблемы:

✓ компетентность руководителя, его профессиональное мастерство (вопросы 1, 4, 7, 10, 13, 16, 19);

✓ эмоциональность руководителя, его умение проявлять чуткость и доброту, внимание и человечность (вопросы 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20);

✓ требовательность и справедливость руководителя, его умение взаимодействовать с подчиненными (вопросы 3, 6, 9, 12, 15, 18).

✓ Руководитель — отличный специалист.

✓ У меня хорошие взаимоотношения с руководителем.

✓ Руководитель — справедливый человек.

✓ Руководитель умело обучает меня моим профессиональным обязанностям.

✓ Руководитель — чуткий человек.

✓ Слово руководителя для меня закон.

✓ Руководитель умело организует мою деятельность.

✓ Я вполне доволен руководителем.

✓ Руководитель достаточно требователен ко мне.

✓ Руководитель всегда может дать разумный совет, и я полностью доверяю руководителю.

✓ Оценка руководителя очень важна для меня.

✓ Руководитель всегда инициативен и находчив.

✓ Работать с руководителем — одно удовольствие.

✓ Руководитель уделяет мне много внимания.

✓ Руководитель знает мои способности и интересы.

✓ Руководитель всегда понимает мое настроение.

✓ Руководитель всегда готов выслушать меня и дать совет.

✓ Руководитель зря не накажет.

✓ Я всегда готов поделиться с руководителем своими мыслями и заботами.

Каждый ответ «да» оценивается в один балл. Чем выше итоговый результат, тем выше профессиональный рейтинг топ-менеджера среди испытуемых, а, следовательно, тем благоприятнее складываются их отношения в коллективе. Однако для руководителя важен не только суммарный результат, но и показатели по каждому параметру. Они указывают, в какой сфере у начальника есть проблемы и над чем стоит поработать.

Фразы:

руководитель непригоден к управленческой деятельности;

49–60 баллов – руководитель имеет мало оснований быть полезным данной организации;

61–90 баллов – эффективность работы руководителя слишком мала;

91–120 баллов – руководитель недостаточно эффективен;

121–150 баллов – эффективность руководителя еще недостаточна;

151–179 баллов – есть возможность повысить свою эффективность;

180–200 баллов – эффективный руководитель.

В анкетировании приняли участие 43 человека, это большая часть коллектива СШОР «Спартаковец». Результаты были следующие. 40 сотрудников набрали 174 балла (93%), 3 сотрудника – 186 баллов (7%). Таким образом, только 7% сотрудников оценивают работу директора как эффективного руководителя. Следовательно, директор СШОР «Спартаковец», безусловно, умелый руководитель, но необходимо стремиться к более правильному стилю руководства, к повышению культуре управленческого труда и к повышению качеству и результативности труда.

2.3. Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в ГАУ СО СШОР по хоккею «Спартаковец»

На основе проведенного анализа процесса управления персоналом в ГАУ СО СШОР по хоккею «Спартаковец» были выявлены следующие проблемы и мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом:

1. Анализируя структуру кадров по образовательному уровню, мы видим, что средне-профессиональное и среднее образование имеют 34% сотрудников. Следовательно, директору стоит задуматься над этим вопросом. В качестве действенной меры можно предложить обучение сотрудников за счет работодателя. Ведь, обучение сотрудников – это не что иное, как процесс инвестирования организации в собственный рост, развитие, успех.

2. В СШОР «Спартаковец» не разрабатываются программы повышения квалификационных категорий персонала. Один тренер имеет высшую квалификационную категорию, пять тренеров – 1 категорию. Аттестация тренеров-преподавателей – это важная и нужная процедура, проводимая каждые три года для определения уровня знаний и умений сотрудников спортивной школы. Приводя пример расчета заработной платы тренеров с разной квалификационной категорией, мы видим очевидную разницу. Задача руководителя состоит в том, чтобы разработать план - мероприятий по прохождению тренеров аттестаций.

3. Рассматривая отношение сотрудников к работе и их мотивацию, мы выделяли пять моделей. Для каждой модели мною разработаны рекомендации, которые помогут повысить мотивацию сотрудников.

Для модели «Работа как способ выживания»:

Повысит мотивацию:

- ✓ Стабильность должностных обязанностей;
- ✓ Четко определенные функциональные обязанности и границы ответственности;
- ✓ Различного рода надбавки к заработной плате.

Для модели «Работа как способ заработка денег»

Повысит мотивацию:

- ✓ Повышение качества условий работы сотрудника, например, количество работы по выходным и длительность отпуска;
- ✓ Возможность получения значительной переменной части в заработной плате.

Для модели «Работа как способ самоидентификации»

Повысит мотивацию:

- ✓ Возможность повышения квалификации с помощью тренингов и дополнительного развития на рабочем месте;
- ✓ Более сложные и мощные проекты;
- ✓ Совместный отдых с коллегами.

Для модели «Работа как способ достижения социального успеха»

Повысит мотивацию:

- ✓ Показать ступени карьеры в компании;
- ✓ Формальное повышение статуса сотрудника (новая и «звучная» должность при сохранении всех атрибутов прежней должности).

Для модели «Работа как средство самореализации»

Повысит мотивацию:

- ✓ Перевод сотрудника на более ответственную должность, позволяющую использовать его высокую вовлеченность в целях организации.

Таким образом, соблюдение данных выше принципов позволит руководителю СШОР «Спартаковец» существенно повысить вовлеченность и мотивацию персонала.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В дипломной работе были рассмотрены научные подходы и разработки по управлению персоналом некоммерческой организации. Изучены нормативно-правовые основы управления персоналом. Проведено практическое исследование системы управления персоналом на примере ГАУ СО СШОР по хоккею «Спартаковец». В ходе работы проведен анализ штатного расписания, анализ движения рабочей силы, анализ производительности труда, выяснено отношение сотрудников к работе, его удовлетворенность и мотивация, рассмотрено отношение сотрудников к действиям руководителя. Практическое исследование проведено различными способами: расчеты, с применением формул; анкетирование сотрудников; метод наблюдений, метод опроса. На основе проведенного исследования были даны рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в СШОР «Спартаковец».

Вывод. В начале дипломной работы приведена цитата величайшего немецкого мыслителя восемнадцатого века Гете «Правит легко, управлять трудно». Соглашусь с его высказыванием, потому что править – это тактика, а управлять – это стратегия. Тактика может быть кратковременным явлением, стечением обстоятельств. А вот стратегия – это сложный, многогранный процесс. Изменения, происходящие в современном мире, повысили значимость человеческого фактора. Это побуждает искать новые формы управления, развивать потенциальные способности персонала, обеспечивать его мотивацию к трудовому процессу. Управление человеческим ресурсами является одним из важнейших направлений деятельности любой организации и считается основным критерием ее экономического успеха.

(выписка из Устава ГАУ СО СШОР по хоккею «Спартаковец»)

Глава 1. Общие положения

1. Государственное автономное учреждение Свердловской области спортивная школа олимпийского резерва по хоккею «Спартаковец» (далее – Автономное учреждение) создано в соответствии с постановлением Правительства Свердловской области от 23.04.2015 № 286-ПП «О создании государственного автономного учреждения дополнительного образования Свердловской области детско-юношеская спортивная школа по хоккею «Спартаковец» путем изменения типа существующего государственного бюджетного образовательного учреждения дополнительного образования детей Свердловской области детско-юношеская спортивная школа по хоккею «Спартаковец».

2. Автономное учреждение является:

- физкультурно-спортивной организацией;
- организацией, осуществляющей спортивную подготовку.

3. Наименование Автономного учреждения:

полное – государственное автономное учреждение Свердловской области спортивная школа олимпийского резерва по хоккею «Спартаковец»; сокращенное – ГАУ СО СШОР по хоккею «Спартаковец».

4. Автономное учреждение является унитарной некоммерческой организацией.

Тип учреждения – автономное учреждение.

5. Учредителем и собственником имущества Автономного учреждения является Свердловская область.

От имени Свердловской области функции и полномочия учредителя Автономного учреждения, если иное не установлено нормативными правовыми актами Свердловской области, принимаемыми Правительством Свердловской области, осуществляет Министерство физической культуры и спорта Свердловской области (далее – Учредитель).

6. Автономное учреждение является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, обособленное имущество, закрепленное на праве оперативного управления, счета в кредитных организациях и (или) лицевые счета в Министерстве финансов Свердловской области, печать со своим полным наименованием на русском языке, иные печати и штампы, бланки, а также может иметь зарегистрированную в установленном порядке эмблему.

Автономное учреждение приобретает права юридического лица с момента внесения в Единый государственный реестр юридических лиц сведений о создании Автономного учреждения.

7. Автономное учреждение от своего имени приобретает и осуществляет гражданские права и несет гражданские обязанности, выступает истцом и ответчиком в суде в соответствии с законодательством Российской Федерации.

8. Место нахождения Автономного учреждения, постоянно действующего исполнительного органа Автономного учреждения: 620075, Российская Федерация, Свердловская область, г. Екатеринбург, ул. Энгельса, д. 31 А.

9. Автономное учреждение создается на неограниченный срок.

10. Редакция настоящего Устава вступает в силу с 1 января 2018 года.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Анисимов В.М. «Кадровая служба и управление персоналом организации», Москва, Экономика, 2005г.- 704с.
2. Бабушкин Г. Д., Смоленцева В. Н. «Физическая культура и спорт», Учебник для физкультурных вузов, Омск, Сибирский государственный университет физической культуры и спорта, 2007г. – 270с.
3. Борисова Е.А. «Управление персоналом для современных руководителей», СПб, Питер, 2003г. 448 с.
4. Бондаренко М.П. «Производительность спортивного труда в современных условиях» ФГБОУ ВПО «Волгоградская государственная академия физической культуры», Научный журнал Fundamental Research, № 9, Волгоград, 2014
5. Букатин А.Ю., Лукашин Ю.С."Азбука спорта. Хоккей", ОАО "ОАО "Издательство "Физкультура и спорт" 2000г. – 182с.
6. Википедия. Свободная энциклопедия
7. Винарчик А.А., Казанин Н.Н. «Модель спортивного менеджера», Журнал Молодой ученый №11 (91) – июнь - 1, 2015г. дата публикации 28.05.2015г.
8. Гусов К.Н., Шевченко О.А. «Правовой статус спортсменов, тренеров, спортивных судей и иных специалистов в области физической культуры и спорта», Спортивное право, Москва: Проспект, 2011г. – 112с.
9. Журнал «Учреждения физической культуры и спорта: бухгалтерский учет и налогообложение» № 5/2017
10. Исмагилов Д.Р. «Кадровый менеджмент» Екатеринбургский колледж экономики, статистики и информатики, www.proficlass.ru
11. Исмагилов Д.Р. «Экономика управления персоналом» Екатеринбургский колледж экономики, статистики и информатики, www.proficlass.ru
12. Кибанов А.Я. «Управление персоналом некоммерческой организацией: учебник для ВУЗов, 4-е изд., доп. и перераб., Москва, Инфра, 2018г. – 695с.

13. Методические рекомендации по организации деятельности спортивных школ в Российской Федерации, доведенными Росспорта от 12.12.2006г, № СК-02-10/3685

14. Никонов Ю.В. «Подготовка квалифицированных хоккеистов», Издательство Асар, 2003г. – 352с.

15. Оника Ю.Б. «Отношение сотрудника к работе и его мотивация» Бизнес-тренинг, Консалтинговая группа «Четвертое измерение», Москва, 2017

16. Павлов С. Е. Некоторые "секреты" подготовки хоккеистов. Москва, ФОН, 2006г. – 90с.

17. Померанцева Е. «Модели управления персоналом: исследования, разработка, внедрение: учебное пособие для ВУЗов, Москва, Вершина, 2007г.

18. Программа развития хоккея в Российской Федерации на 2014-2018г.

19. Савин В.П. «Хоккей: программа спортивной подготовки для ДЮСШ, ДЮСШОР», Москва, Советский спорт, 2006г.

20. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. «Мотивация трудовой деятельности персонала», Управление персоналом, Учебное пособие, «Юнити-Дана», Электронный ресурс, 2005г. – 312с.

21. Тарасов А.В. «Хоккей грядущего» Москва, Физкультура и спорт, 2004г. – 360с.

22. Травин В.В. К.Э.Н «Правильное поведение – залог успеха руководителя» Деловой аналитический журнал «Бизнесмен», 2016г.

23. Третьяк В.А. «Верность», Издательский дом: Физкультура и спорт, 1986г., - 114с.

24. <http://lifeinhockey.ru> «Центр подготовки игроков и научно-методической работы «Жизнь в хоккее»

25. Огарев Г.М. «22 закона управления людьми», Издательство Феникс, Москва, 2016г. – 63с.

26. Официальный портал www.Екатеринбург.рф

27. Унифицированная форма №Т-3, утверждена Постановлением Госкомстата России от 05.01.2004г. №1

28. <http://www.astera.ru>

29. Трудовой кодекс Российской Федерации № 197-ФЗ от 30.12.2001 (в редакции от 27.11.2017)

30. Федеральный закон от 04.12.2007г. № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации»

31. Федеральный закон от 19.05.1995г. № 82-ФЗ «Об общественных объединениях»

32. Федеральный закон от 12.01.1996г. № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях»