

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

ПРОБЛЕМЫ МОТИВАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СПОРТИВНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ  
Выпускная квалификационная работа

по направлению подготовки 49.03.01. Физическая культура  
профилю подготовки Спортивный менеджмент

Идентификационный код ВКР: 1408328

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**

---

### **ПРОБЛЕМЫ МОТИВАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СПОРТИВНО- ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ**

Исполнитель:

Обучающийся группы ФКм – 411      А. А. Юрьев

Руководитель      Ст. преподаватель      Т. В. Мягкоступова

Нормоконтролер      К.п.н., доцент      Е.В. Кетриш

Екатеринбург 2018

## АННОТАЦИЯ

Выпускная квалификационная работа выполнена на 62 страницах, содержит 3 таблицы, 43 источника литературы, а также 4 приложения на 12 страницах.

Ключевые слова: мотивация, спортивно-педагогические работники, управление персоналом, спортивная организация, педагогическая организация.

Объект: Деятельность спортивно-педагогических работников.

Предмет: Особенности мотивации деятельности спортивно-педагогических работников.

Цель: Проведение теоретического и практического исследования особенностей мотивации у спортивно-педагогического персонала.

Основные задачи:

1. Найти и изучить литературу по выбранной теме;
2. Изучить понятия, функций управления персоналом и его мотивация;
3. Провести теоретическое и практическое исследование на примере училища олимпийского резерва г. Верхняя Пышма особенностей мотивации спортивно-педагогического персонала.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
ГЛАВА I. АНАЛИЗ МАТЕРИАЛА ПО ТЕМЕ ИССЛЕДОВАНИЯ ОСОБЕННОСТИ СПОРТИВНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИМИ РАБОТНИКАМИ В ДЕТСКО-ЮНОШЕСКИХ СПОРТИВНЫХ ШКОЛАХ	7
1.1. Управление персоналом: основные понятия и функции	7
1.2. Система управления спортивно-педагогическими работниками	8
1.3. Структура, подбор и оценка спортивно-педагогического персонала	12
ГЛАВА II. ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИИ СПОРТИВНО- ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ	29
2.1. Аспекты мотивации труда спортивно-педагогических работников на примере преподавательского состава училища олимпийского резерва г. Верхняя Пышма	29
2.2. Способы и пути повышения мотивации для спортивно- педагогических работников	37
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	41
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	43
ПРИЛОЖЕНИЯ	47

## ВВЕДЕНИЕ

Любая сфера деятельности, которая нас окружает, каждая организация и предоставляемая услуга совершается с помощью группы людей или человека. Люди являются основной частью любой организации. Каждый человек в организации является субъектом, имеет свои интересы, достигает свои возможности. Возможности человека в организации являются его знания, умения и навыки [2]. К обязательным возможностям человека, который работает в педагогической или спортивной отрасли относят: ответственность, интеллектуальность, знания в области психологии, креативность, самоконтроль, доброжелательность и т.д., данные качества являются необходимо-важными для тренеров, преподавателей физической культуры и т.д.

*Актуальность.* Успех любой спортивно-педагогической организации заключается во многом, но самым главным фактором является – персонал и его руководство. Руководство и сотрудники должны быть слаженным коллективом, с этого начинается успех любой спортивно-педагогической организации. Руководство, должно применять все методы и средства, которые помогли бы сотрудникам, тренерам и даже воспитанникам ощутить их значимость в организации, почувствовать хорошее отношение и добрый подход к каждому. Именно по данной причине, правильное управление персоналом в ДЮСШ является важнейшей задачей, которая стоит перед руководителями всех уровней (старший тренер, зам. директора, директор и т.д.).

*Степень освещения темы в литературе с указанием ученых, основных научных исследований:* Занковский А. Н.; Комисарова Т. Д.; Бовыкин В. И.; Авдеев В. В.; Самылин С. И.; Столяренко А. Д.; Ильин Е. П.; Немова Н. В. и др.

*Цель:* Проведение теоретического и практического исследования особенностей мотивации у спортивно-педагогического персонала.

*Задачи выпускной квалификационной работы:*

1. Найти и изучить литературу по выбранной теме;
2. Изучить понятия, функции управления персоналом и его мотивация;
3. Провести теоретическое и практическое исследование на примере училища олимпийского резерва г. Верхняя Пышма особенностей мотивации спортивно-педагогического персонала.

*Объект:* Деятельность спортивно-педагогических работников.

*Предмет:* Особенности мотивации деятельности спортивно-педагогических работников.

*Методы исследования:*

- 1) Анализ;
- 2) Опрос;
- 3) Анкетирование.

*Практическая значимость* изучения проблем мотивации деятельности спортивно-педагогических работников заключается в практическом применении результатов исследования руководителями для своевременного обнаружения и устранения проблем, которые связаны с мотивацией сотрудников в спортивно-педагогических организациях.

*Теоретическая значимость:* Проведение теоретического и практического исследования особенностей мотивации у спортивно-педагогического персонала:

- 1) Расширено представление об особенностях мотивации у работников спортивно-педагогических организациях;
- 2) Проведено практическое исследование и были выявлены более значимые способы мотивации для преподавателей УОРа г. Верхняя Пышма.

# ГЛАВА I. АНАЛИЗ МАТЕРИАЛА ПО ТЕМЕ ИССЛЕДОВАНИЯ ОСОБЕННОСТИ СПОРТИВНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИМИ РАБОТНИКАМИ В ДЕТСКО-ЮНОШЕСКИХ СПОРТИВНЫХ ШКОЛАХ

## 1.1. Управление персоналом: основные понятия и функции

В любой спортивной или же педагогической организации, персонал является совокупностью всех необходимых человеческих ресурсов, которыми должна обладать эта организация. К таким ресурсам относят:

1. Работников со сложным комплексом индивидуальных качеств – социальные, психологические, профессиональные, мотивационные и другие.

2. Сотрудники и партнеры, которые реализуют некоторые проекты организации; эксперты, которые привлечены для проведения исследований, а также для разработки новых стратегий и для их реализации.

Структурой спортивно-педагогического персонала называют совокупность отдельных групп работников, которые объединены по какому-то рабочему признаку.

Управление спортивно-педагогическим персоналом является целенаправленной деятельностью руководства организации и специалистов во всех областях рабочей деятельности, которая включает разработку новых концепций, стратегий, принципов и методов управления персоналом. Это заключается в формировании системы управления персоналом, планирование кадровой работы, разработка оперативного плана работы с персоналом, проведение маркетинга персонала, определение кадрового потенциала и потребности школы в персонале.

*Управление персоналом* – является совокупностью методов и форм, которые направлены на активизацию деятельности работников предприятия.

Управление персоналом включает в себя большой спектр выполняемых функций: от приёма (отбор, деловая оценка) до увольнения кадров, а также аттестация сотрудников, профориентация, адаптация, мотивация, организация отдыха и труда, а также соблюдение трудовой этики, поведения, управление стрессами и конфликтами.

Управление персоналом происходит с помощью: технических, информационных, нормативных, правовых, документационных и методических средств.

Работники подразделений (старший тренер, тренера по различным видам спорта и т.д.), а также их руководство по управлению персоналом, решают такие вопросы, как: оценка результативности специалистов, оценка деятельности подразделений, оценка социальной и экономической эффективности.

Управление персоналом, его концепция, заключается в системе теоретико-методических взглядов на определение и понимание содержания, цели, задач, критериев, методов и принципов управления персоналом, а также в организации практических подходов к формированию механизма для хорошего функционирования спортивной организации. Концепция включает в себя: формирование системы управления персоналом, разработку методики и технологий управления.

С помощью системы управления персоналом, можно сформировать цели, функции организации системы управления, взаимосвязь руководителей и специалистов, принятие и реализация верных решений [11].

## 1.2. Система управления спортивно-педагогическими работниками.

Во многих спортивных детско-юношеских спортивных школах, в училищах Олимпийского резерва, в профессиональных институтах физической культуры и спорта, в которых происходит медленный переход от субординации управления к системе жестко-контролируемого



административного управления, случается неограниченная власть рыночных отношений, базирующаяся экономическим подходом. Именно поэтому разрабатываются новые подходы к ценностям внутри школы. Но всё так же, внутри спортивной школы, самым ценным являются – работники, а в особенности тренера - преподаватели. Исходя из этого, вышеперечисленным организациям следует правильно и рационально управлять коллективом, соблюдая наилучшие условия.

При реализации системы управления персоналом важно четко следовать всем пунктам, которые включены в данную систему. Она включает в себя: линейное руководство и функциональную подсистему, которая специализируется на выполнении одинаковых функций.

В своё функционирование, линейное руководство, включает управление отдельными функциональными и производительными подразделениями. Эти функции в организации выполняют руководители и их заместители.

Рабочий орган по планированию и маркетингу персонала выполняет следующее: разрабатывает кадры, их рабочую «политику»; производит анализ потенциальных кадров; планируют персонал; проводят рекламу; а так же в срочном порядке обеспечивают организацию рабочими кадрами.

В настоящее время, спортивные организации стараются воссоздать не одну подсистему управления персоналом, а несколько, которая будет отвечать только за свою работу. Такая система делится на 9 подсистем:

1 подсистема – управление наймом и учетом персонала. Данная подсистема выполняет организацию собеседований; отбор и приём персонала; ведет поощрение и увольнение персонала; управляет занятостью персонала; а так же обеспечивает персонал всеми необходимыми для работы документами.

2 подсистема – управление трудовыми отношениями (проведение анализа и регулирование групповыми и личностными взаимоотношениями; проводит анализ и регулирует отношения между руководством; управляет

«рабочими» конфликтами и стрессами; проводит социальную и психологическую «диагностику»; а так же ведет контроль над этническими нормами поведения).

3 подсистема – обеспечение оптимальных условий труда. В её обязанности включено: соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда; соблюдение всех соответствий к требованиям технической эстетики; следит за охраной труда и окружающей средой.

4 подсистема – управление развитием персонала. Задача данной подсистемы заключается в: обучении, переподготовке, а также повышении квалификации тренеров-преподавателей; оценка кандидатов на «открытую» должность; помощь во введении и адаптации в новую должность.

Обучение персонала является целенаправленным организованным систематическим и планомерным процессом освоения знаний, умений и навыков под руководством опытных наставников, преподавателей и специалистов. Под повышением квалификации понимают обучение кадра с целью усовершенствования знаний, навыков, умений и способов общения в связи с новыми требованиями в тренерстве или повышению по должности (карьерная лестница).

Деловая оценка персонала – целенаправленный процесс, который устанавливает соответствия качественных характеристик персонала к требованиям по должности. Управление деловой карьерой является комплексом мероприятий, которые проводятся кадровой службой школы по планированию, мотивации, организации и контролю карьерного роста тренеров, при этом исходя из их возможностей, целей, потребностей и склонностей, а также из целей и возможностей всей школы, либо любой другой спортивной организации.

Управление кадровым резервом включает в себя подготовку кандидатов на новые создаваемые должности, а также организует обучение и стажировку специалистов, которые включены в резерв [5].

5 подсистема – управление мотивацией и поведением персонала. В её работу включено следующее: управление мотивацией тренерского коллектива; разработка системы оплаты труда; нормирование трудового процесса; разработка форм поощрения тренеров-преподавателей.

Стимулирование труда является способом вознаграждения работников за их участие в работе, которое основано на сопоставлении эффективности и требований технологий.

6 подсистема – управление социальным развитием. Включает: организацию питания; управление жилищно-бытовым обслуживанием; развитие физического воспитания; обеспечение охраны здоровья и отдыха; управление социальными конфликтами и стрессами. Управление социальным развитием организации включает совокупность способов, которые позволяют решить социальные проблемы, опираясь на научный подход [13].

7 подсистема – развитие организационной структуры управления. Осуществляет: анализ структуры управления; проектную деятельность по работе новой структуры; разрабатывает штатное расписание; формирует и разрабатывает рекомендации по развитию методов и стиля руководства.

8 подсистема – правовое обеспечение системы управления персоналом. Осуществляет такую работу: решает правовые вопросы трудовых отношений; согласует распорядительные и иные документы по управлению персоналом; решает правовые вопросы хозяйственной деятельности; проводит консультаций по юридическим вопросам.

9 подсистема – информационное обеспечение системы управления персоналом. Ведет учет и статистику персонала; обеспечивает персонал научно-технической информацией; проводит лицензионную деятельность [14].

### 1.3. Структура, подбор и оценка спортивно-педагогического персонала.

Структура системы управления персоналом – это совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и должностных лиц.

Структура системы управления персоналом включает в себя следующие этапы:

- Структуризация целей системы управления персоналом;
- Определяет состав функций управления, которые позволяют реализовать цели системы;
- Формирует состав подсистем организационной структуры;
- Устанавливает связь между подсистемами организационной структуры;
- Определяет права и ответственности подсистем;
- Рассчитывает трудоёмкость функций и численность подсистем;
- Строит конфигурации организационной структуры.

В практике нет подразделений, которые являлись бы аналогом современных кадровых служб зарубежных организаций. С кадрами, в основном, работает отдел кадров, отдел труда и заработной платы, служба техники безопасности. Данные подразделения подчиняются разным руководителям, вследствие этого функции, интересы и цели не координируются. В такой деятельности отсутствуют элементы планирования кадрового состава, а также определяется потребность в рабочей силе с учетом реального анализа пополнения кадров. В результате этого – отсутствует единая кадровая политика.

Но, когда в спортивной школе коллектив немногочисленный и незначительная суммарная трудоёмкость функции системы управления им – выполнение каких-либо отдельных задач может быть поручено конкретному специалисту, а не подсистеме [4].

Не завися от особенностей и численности спортивной школы, состав функций системы управления персоналом всегда остается постоянным. Изменяется только трудоёмкость выполнения.

Нет показателя, который бы оценивал «нормативные» соотношения численности кадровых и служащих специалистов. Данный коэффициент зависит от нескольких факторов, которые могут быть установлены только «эмпирически», с помощью анализа требований к кадровой работе, а затем определяя степень загруженности профессиональных тренеров с учетом внештатных специалистов или консультантов, которые привлекаются к работе.

Определенных правил для организации работы тренеров-преподавателей – нет, но практика показывает, что следует давать рекомендации, которые необходимо брать в расчет, для того чтобы работа тренеров-преподавателей была хорошей и нормализованной [3].

Существует множество функций, которые обязана выполнять подсистема управления кадрами в организации.

Если работа менеджера выполнена отлично – то такой менеджер, или подсистема в целом, является эффективной. Эффективные менеджеры по персоналу опираются на стратегические цели, поддерживают культуру организации, осуществляют изменения и создают культуру успеха [5].

Рано или поздно, в любой спортивной организации случается необходимость в новом спортивно-педагогическом персонале, которые необходимы спортивной организации (школе, училищу, ВУЗу) для организации и реализации новых целей и для дальнейшего развития (к примеру, открытие нового спортивного подразделения, большой набор групп, увольнение старых работников (в связи ухода на пенсию, по собственному желанию и т.д.)).

Существует два вида потребности в персонале спортивной школы: общая и дополнительная. Общая – вся численность сотрудников, которая необходима школе для выполнения запланированного объема работы.

Дополнительная – дополнительная численность к основному персоналу, которая необходима в планируемом периоде для выполнения поставленных целей и задач.

При определении потребности в персонале необходимо учитывать:

1. Потребность в освобождении персонала в связи с ростом производительности труда, либо сокращением объема «производства» услуг (закрытие одной точки фитнес центра и т.п.); увеличение количества сотрудника, которое связано с расширением организации (открытие новых точек и т.д.).

2. Потребность в замещении персонала в рабочем периоде в связи с декретом сотрудников, уходом на пенсию, увольнением и др. При росте производительности необходимо заранее рассчитывать необходимое количество новых работников. Плановая численность сотрудников так же определяется по объему выполненных услуг, спроса и т.д.

Основные распространённые методы определения потребности в новых сотрудниках:

- 1) Трудоёмкость работы;
- 2) Нормы выработки;
- 3) Рабочие места на основании норм обслуживания.

Текучесть кадров для спортивной школы или любой другой спортивной организации, является отрицательным критерием, который оценивает саму школу. Текучесть сотрудников наносит большой ущерб организации. Для того чтобы сократить текучесть необходимо предусматривать следующие мероприятия:

1. Улучшение условий труда и его оплаты;
2. Равномерное распределение работы на весь коллектив (если такое не предоставляется возможным, к примеру – большая группа и на неё один тренер, необходимо принять на работу еще одного, при этом соблюдать старые условия);
3. Совершенствование коммуникаций;

4. Проведение различных тренингов среди дирекции и тренеров-преподавателей;

5. Возможность различных социальных льгот;

6. Возможность карьерного роста и др.

Подбор персонала в спортивную школу (либо в любое другое учебно-спортивное заведение) осуществляется по выработанному уставу или положению этой организации.

Подбор персонала является изучением кандидатов и выбором среди них сотрудника, который будет назначен на определенную должность в организации.

Существует три характерные разновидности назначений: набор, выдвижение, ротация.

1. Набор – является назначением, которое связано с вовлечением в сферу управления работников, которые ранее в ней не работали.

2. Выдвижение – является назначением работника, который уже работал в системе управления на более высокий служебный пост.

3. Ротация – является назначением, в котором должность остается прежней, но меняется место работы.

Многие спортивные организации, в частности и детско-юношеские спортивные школы, для облегчения подбора кандидатов создают квалификационную карту, в которой описываются характеристики, которыми должен владеть тренер-преподаватель для успешной работы в должности.

После того, как требования к кандидату определены, сотрудники службы управления персоналом приступают к привлечению кандидатов такими способами:

1. Поиск сотрудников внутри организации. Прежде чем выйти на рынок труда, сначала пробуют искать среди своих сотрудников, размещая объявления о вакантном месте на стендах организации, анализируя личные дела с целью подбора сотрудников с требуемыми характеристиками.

2. Поиск среди выпускников спортивной школы.
3. Объявления в СМИ.
4. Выезд в специальные высшие учебные заведения.
5. Частные агентства по подбору персонала.

Универсального метода подбора кандидатов не существует, поэтому школы используют разные методы, опираясь на вакантную должность.

Подбор сотрудников является основой для другого этапа – отбор сотрудников, который берёт начало с анализа списка кандидатуры, с точки их соответствия требованиям спортивной школы.

Задачей первичного отбора является определение ограниченного числа кандидатов, с которыми у организации могла бы получиться индивидуальная работа. На данном этапе проводятся индивидуальные собеседования. Целью таких собеседований является оценка степени соответствия кандидата к сотруднику спортивной школы, происходит оценка его способностей выполнять требования, инструкции, способность адаптироваться в школе, умение общаться с учениками, проведение тренировок и т.п.

На основе собеседования выбирается кандидат, который наиболее подходит для данной должности. После чего выбранного сотрудника принимают в рабочий штат с испытательным сроком от 1 до 3 месяцев, дав возможность дирекции и руководству оценить кандидата непосредственно в работе. Если после истечения испытательного срока у руководства нет претензий к сотруднику, его устраивают на работу по трудовому кодексу РФ или на основе договора.

В конце 20, начале 21 века, для оценки работников в организациях было совсем не многое: аттестационная комиссия и оценочное интервью. В те времена данных методов хватало, так как проблемы отбора кандидатов в организацию не существовало.

С наступлением тяжелого времени (перестройка), начали появляться первые учебные пособия, в которых описывалось, как проводить отборочное интервью, описывали подробно, как проводить тренинги. Дальше – начали



появляться психологические тесты. К примеру, крупные компании имели в своём трудовом «арсенале» психологов, а то и целую группу.

Но со временем, из-за некачественного перевода психологических тестов, а также неадекватного использования, тесты потеряли интерес в обществе.

Вслед психологическим тестам пришли тесты ситуационно-поведенческие. С помощью таких тестов происходила оценка поведения человека в той или иной ситуации.

Но, к сожалению, и к таким тестам стал пропадать интерес и на замену ему пришли полиграф или «детектор лжи». Фирмы, которые предлагали данное, утверждали, что с помощью его можно узнать практически всё: честность, потенциал, коммуникативные и организаторские способности и др.

В настоящее время, некоторые организации вернулись к психологическим тестам. Но в большей мере стали проводится тренинги, деловые игры, собеседования и др.

Мобильность кадров – как способ повышения эффективности использования персонала.

Анализ системы управления персоналом организации представляет собой процесс изучения состояния и тенденций развития её основных элементов, форм и порядка их взаимодействия в процессе разработки, применения и реализации управленческих решений в рамках определённых объектов при их взаимодействии с более крупными и аналогичными системами и управляемыми объектами. Анализ является исходной базой оценки и обоснования основных мероприятий по совершенствованию и повышению результативности управления. Анализ элементов системы направлен на изучение состояния и использования кадров системы управления персоналом, информационного и технического состояния системы, оценки степени их взаимосвязи и взаимодействия в процессе повседневной деятельности.

При анализе состава и использования системы управления персоналом следует уделять внимание:

- 1) обеспеченности основных структурных звеньев кадрами должной подготовки;
- 2) стабильности кадров системы управления персоналом в целом, по отдельным структурным подразделениям, по отдельным должностным категориям и отдельным выполняемым функциям;
- 3) организации переподготовки и повышения кадров системы управления персоналом с учётом решаемых задач и выполняемых функций;
- 4) служебному продвижению сотрудников системы управления персоналом.

Структурный анализ системы управления персоналом спортивной школы включает в себя изучение числа и соотношений (по численности занятых сотрудников, по стоимости используемых технических средств и обрабатываемому объёму информации) уровней и подразделений системы управления персоналом.

В общем виде, анализ системы управления персоналом, сложившейся под воздействием разнообразных факторов внешней и внутренней среды, характерных для анализируемой организации, может быть представлен следующим образом:

- 1) определение эталонного состояния систему управления персоналом (концептуальная модель системы управления персоналом с учётом возможностей организации);
- 2) характеристика фактического состояния действующей системы управления персоналом;
- 3) определение отклонений от эталонного состояния и выявление причин этих отклонений;
- 4) анализ условий выявленных отклонений;
- 5) определение путей, методов достижения эталонного состояния;

б) сопоставление экономичности различных вариантов достижения эталонного состояния системы управления персоналом и выбор экономически целесообразного для организации [7].

Известно, что система управления персоналом призвана действовать на трудовой потенциал с той целью, чтобы изменения параметров действовали в нужном для организации направлении. Пути решения данной задачи различные, но правильно выбранный путь – это обеспечить экономию средств, т. е. чтобы цель была достигнута с наименьшими затратами. Это является одним из основных критериев эффективности управления персоналом.

С помощью управленческого воздействия стремятся обеспечить определённый уровень показателя, который характеризует состояние трудового потенциала, то эффект управления можно оценить степенью близости фактического состояния трудового потенциала – запланированном, или разность между прежним и новым уровнем показателя.

Конечную цель управления персонала выразить одним показателем невозможно, поэтому применяется их система, отражающая различные стороны трудового потенциала.

При этом можно выделить стадии воспроизведения рабочей силы, такие как:

- 1) производство,
- 2) распределение,
- 3) потребление с конкретизацией целей на каждой из них с разработкой количественных и качественных характеристик, изменение которых в ходе управления должно быть осуществлено при минимуме затрат.

Выявить и проанализировать эффективность управления персоналом можно и по направлениям этого процесса:

- 1) через эффективность выбранной кадровой политики;
- 2) подготовки и переподготовки кадров, повышения квалификации;

3) через эффективность работ, которые направлены на сокращение сроков адаптации кадров и т. д.

Источником эффекта во всех этих случаях является экономия средств на достижении поставленных целей. Однако необходимо подчеркнуть, что главная задача управления персоналом – является достижение такого состояния трудового потенциала, которое обеспечило бы определённый экономический и социальный эффект, а не максимальную экономию затрат на рабочую силу, так как дешёвая рабочая сила – не всегда является самой лучшей.

Поэтому минимизация затрат, как критерий эффективности, должна рассматриваться применительно не к кадровой политике, а к достижению конкретных количественных и качественных параметров трудового потенциала, к проведению тех или иных мероприятий при условии достижения, поставленных перед ними целей [5].

Эффективность управления персоналом определяется через оценку прогрессивности самой системы управления, уровня технической оснащённости управленческого труда, квалификации работников, оперативности руководства и т. д. Выступая факторами повышения эффективности самого управления, они не могут не сказаться на результатах производственной и хозяйственной деятельности предприятия.

Экономичность системы в общем виде может быть выражена удельными затратами на её функционирование (на единицу продукции или на единицу затрат труда занятых на предприятии работников).

Общий экономический эффект может быть рассчитан как сумма частных эффектов, полученных от использования автоматизированных систем управления; реализации комплекса процессов управления; совершенствования отдельных подсистем, соответствующих функциям управления персоналом.

Эффективность управления персоналом может быть охарактеризована через оценку рациональности организационной структуры кадровой службы.

Поскольку прямых показателей эффективности структуры нет, используются косвенные критерии, такие как:

1) затраты на содержание структуры управления и их доля в общей сумме производственных затрат предприятия;

2) её простота (количество иерархических уровней, размер структуры, количество отделов связи, профиль и однородность каждого отдела) и д.

Чем многочисленнее и сложнее связи, чем большее количество иерархических уровней, тем ниже эффективность функционирования системы управления.

Наличие слишком большого количества структурных подразделений приводит к тому, что одну и ту же функцию выполняют несколько структурных подразделений, что затрудняет координацию и согласование деятельности, увеличивает количество руководящих должностей, снижает степень загруженности работников, приводит к удорожанию содержания аппарата [9].

Таким образом, были рассмотрены основные критерии эффективности системы управления персоналом, тем самым можно сделать вывод, что успешная деятельность спортивной школы во многом определяется работающими в ней кадрами, которые нуждаются в профессиональном и квалифицированном подходе.

*Мобильность.* На уровне школы, большой интерес в рациональном использовании кадров, представляет профессиональная мобильность.

Формы проявления мобильности различны, и задача заключается в том, чтобы использовать наиболее рациональные из них применительно к конкретным условиям производства.

Именно сменой профессии, чаще всего, сопровождается перестановка (ротация) кадров, перераспределение рабочей силы внутри школы между отдельными видами работ и структурными подразделениями в соответствии с требованиями. Профессиональная мобильность связана с наличием у

работников дополнительной профессии, степенью их освоения, хорошей базовой теоретической подготовкой (как условием быстрого освоения новой профессии), мотивацией, направленной на смену трудовой деятельности [6].

Наличие гибкой, в своём использовании, рабочей силы, обеспечивает возможность быстрой перестройки работы внутри школы, обновления преподаваемых услуг.

Поскольку успех экономического развития школы в условиях становления рыночных отношений в значительной степени зависит от мобильности производства услуг (подготовка хороших спортсменов), это предполагает наличие адекватной мобильной, эластичной в своём использовании рабочей силы [2].

Мобильность кадров заключается:

1) Установка соотношения численности работников с различными профессионально-квалификационными характеристиками для достижения максимального соответствия между структурами работ, рабочих мест и персоналом;

2) Обеспечение оптимальной степени загрузки работников с целью полного использования их трудового потенциала; оптимизации структуры работников с различным функциональным содержанием труда [23].

Мобильность кадров направлена на рациональное использование персонала, для наиболее эффективной реализации творческого, квалификационного, физического и интеллектуального потенциала рабочих.

Рационально организованный труд является трудом высокопроизводительным и высокоэффективным. Рациональная организация труда предполагает такой способ соединения всех элементов трудового процесса в единую, взаимосвязанную систему, при которой будет использовано наименьшее количество ресурсов, т. е. рабочей силы, предметов труда и средств производства. Совмещение профессий и функций – способствуют рациональному использованию, как трудовых ресурсов, так и основных производственных фондов. Это становится возможным, когда

исполнитель не обеспечен полной загрузкой по основной работе в течение рабочего дня [6].

Совмещение профессий (должностей) позволяет выполнять, в течение рабочего дня, наряду с основной работой, другую, дополнительную работу по другой профессии (должности). Допускается с согласия работника и не должно приводить к снижению качества и уменьшению объёма основной работы [2].

Обобщая отечественный и зарубежный опыт рационального использования рабочей силы на предприятии, Маслов Е. В. предлагает следующую классификацию профессиональной мобильности:

1. По причинам смены профессии: на плановой основе; по собственной инициативе.

2. По степени органической (генетической) связи прежней и новой профессий: родственные (смежные); отдалённые; весьма далёкие.

3. По организационным формам проявления: заполнение вакантных рабочих мест; продвижение (планирование карьеры); организация труда (взаимозаменяемость).

4. По занятости работников, участвующих в мобильности: занятые на рабочем месте; высвобождаемые.

5. По уровню сложности новой профессии в сравнении с прежней: равной сложности; менее сложная; более сложная [5].

Чтобы обеспечить плановое начало в достижении гибкости рабочей силы, развития рабочей силы, не только с позиции интересов самих работников, но и интересов производства, необходимо строить обучение сотрудникам смежным и вторым профессиям, переподготовку кадров [7].

Обеспечить профессиональное продвижение можно посредством обучения новой профессии квалифицированного и высококвалифицированного труда; обучения на курсах переподготовки или повышения квалификации, роста профессионального мастерства за счёт овладения смежными операциями; повышения общеобразовательного и

профессионального уровня за счёт обучения в вузах, техникумах, профтехучилищах и т. д. [8].

Освоение рабочим профессиям и наращивание им своей профессиональной гибкости происходят различными путями. Отметим основные:

1) Закрепление за работником 1-3 функций работы на определённый период, часто, весьма значительный по длительности.

2) В условиях глубокого операционного разделения труда освоение рабочим смежных или вторых профессий иногда выливается в освоение всего лишь другой конкретной операции. Данное помогает обеспечить более полную загрузку кадров, их взаимозаменяемость, снизить монотонность и утомляемость труда, повысить производительность.

3) Освоение многообразия работ различной сложности. Осваивая работы, относящиеся к разным специальностям в пределах своей профессии, работник овладевает всеми тонкостями своей профессии.

4) Освоение смежных профессий, т. е. профессий, непосредственно связанных с основной.

5) Освоение других профессий, не имеющих тесной связи с основной (или прежней), с целью обеспечить взаимозаменяемость их перестановки на вакантные рабочие места.

Расширение профиля, как в рамках собственной профессии, так и при совмещении профессий, освоение сотрудником других профессий и даже видов деятельности, предполагают повышение мобильности сотрудников, обеспечивая возможность новой расстановки в соответствии с требованиями производства и за счёт резерва рабочей силы по «дефицитным» профессиям и специальностям [9].

Таким образом, мобильность кадров выступает как средство улучшения организации труда, рационального использования рабочей силы в качестве альтернативы увольнения при снижении потребности в ней, как инструмент целенаправленной политики, связанный с планированием



деловой карьеры, удовлетворения потребности работника в более содержательном труде, квалификационном росте, повышении заработка, и для других целей.

Управление персоналом является частью менеджмента, которая связана с трудовым ресурсом организации.

Управление персоналом является разработкой и реализацией политики кадров, которая включает: наём, планирование и размещение рабочей силы; обучает, подготавливает и переподготавливает работников; продвигает по карьере, службе; организует труд и его оплату; создает комфортное психологическое состояние в коллективе.

При планировании кадровых ресурсов учитываются количественные, качественные, локальные и временные аспекты. В ходе планирования должен решаться ряд трудных задач.

В определении будущего у организации должны заниматься исследователи, для того чтобы можно было заранее определить необходимость в кадровом обеспечении.

Прежде всего, необходимо качественно и тщательно анализировать демографическое развитие общества, с той целью, чтобы эффективно использовать кадры старшего возраста и выявлять узкие места в организации для работы молодых специалистов.

Спортивные учебные организации должны внимательно следить за своим имиджем на рынках рабочей силы. Именно имидж становится решающим фактором привлекательности компании, определяющим ее шансы приобретения новых кадровых ресурсов.

Одно из основных направлений, которое повышает эффективность труда – *является усиление мотивации труда.*

Именно мотивация труда и профессиональная, и квалифицированная подготовка тренеров обеспечивают действенность управления человеческими ресурсами.

Мотивация труда является одной из важных функций менеджмента, которая представляет собой побуждение работников к деятельности по достижению целей спортивной школы через удовлетворение собственных потребностей сотрудников.

В основу данного процесса заложено использование разных мотивов (материальные, моральные, духовные, социальные, психологические, творческие и т.д.). Мотивация является формой использования мотивов поведения человека в практике управления его деятельностью.

На мотивацию работников спортивной организации влияние оказывают содержание и условия труда в организации, а также сама организация труда и выплаты за неё, так же возможные продвижения по карьерной лестнице и т.д.

В спортивных школах выделяют три вида мотивации – прямая, властная и опосредованная.

Прямая мотивация – это непосредственное влияние на личность тренера и его систему ценностей путём внушения, убеждения, агитации, психологического воздействия и др.

Властная (принудительная) мотивация – является угрожающей, ухудшающей удовлетворение от каких-либо потребностей тренера при невыполнении им установленных целей.

Стимулирование труда – предлагает право выбора тренеру варианты поведения в соответствии с его интересами.

В любой спортивной школе существуют разные подходы к мотивации тренеров-преподавателей. Современные подходы можно разделить на две группы: процессуальные и содержательные.

Содержательная мотивация – основана на результатах психологических исследований и направлена на определение структуры потребностей работников.

Процессуальная мотивация основывается на моделях поведения людей (теория ожидания, теория справедливости и др.).

Главными рычагами мотивации являются потребности, стимулы и мотивы.

Системы материального и морального стимулирования труда представляют собой совокупность мер, которые направлены на повышение деловой активности сотрудников, как следствие – повышают эффективность и качество труда.

Стимулирование труда дополняет административные и правовые методы управления, побуждая сотрудников работать лучше и больше, чем это предусмотрено трудовыми соглашениями. Стимулирование может быть материальным и нематериальным. Сочетая материальные и моральные стимулы, получается выполнение важнейших принципов стимулирования.

В состав материальных входят денежные вознаграждения. Нематериальных – возможность роста, престижность труда и др. Моральные – уважение. Творческие – возможность самосовершенствования.

Выделяют следующие основные формы стимулирования работников предприятия:

- Заработная плата, характеризует оценку вклада работника в результаты деятельности организации (абсолютная прибыль, поток клиентов и др.). Она должна быть сопоставима с оплатой труда на аналогичных предприятиях отрасли и региона и конкурентоспособна. Заработок сотрудника определяется в зависимости от его квалификации, личных способностей и достижений в труде и включает различные доплаты, надбавки и премии.

- Социальные выплаты, включают субсидированное и льготное питание, продажу собственной продукции предприятия работникам со скидкой, оплату расходов на проезд работника к месту работы и обратно и др.

- Нематериальные льготы и привилегии сотрудникам: предоставление права на гибкий график работы, право на отгулы, увеличение продолжительности оплачиваемого отпуска и др.

- Создание благоприятной социальной атмосферы, устранение тесных, психологических и административных барьеров между отдельными группами сотрудников, развитие доверия и взаимопонимания внутри тренерского коллектива.

- Продвижение тренеров-преподавателей по карьерной лестнице, планирование их карьеры, оплата обучения и повышения квалификации.

Данные мероприятия по повышению мотивации труда позволяют более эффективно использовать трудовой потенциал организации и повысить его конкурентоспособность на рынке.

## ГЛАВА II. ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИИ СПОРТИВНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ

### 2.1. Аспекты мотивации труда спортивно-педагогических работников

В условиях улучшения системы российского образования от руководящей системы ждут эффективное управление, которое обеспечивало бы высокое качество деятельности образовательного предприятия. Одной из сторон деятельности руководства в системе управления, как и говорилось ранее, является мотивация труда сотрудников образовательной организации. Руководители, с помощью механизмов мотивации побуждают сотрудников к эффективной работе и способствуют общему улучшению производительности труда. Поведение человека в сфере труда определяет его собственные потребности, интересы, способности, целевые установки, ценностные ориентации, ожидания и желания. Для каждого отдельного специалиста важен индивидуальный набор мотивирующих факторов. Сделать его единым для всех сотрудников в одной образовательной организации не представляется возможным, так как это ограничит человеческий потенциал. Анализируя базовые концепции руководителей, можно выявить то, что большое распространение получила мысль, что для мотивации работников организации является – чувство страха (потеря рабочего места, страх перед наказанием, понижение в должности и т.д.), либо хорошее денежное вознаграждение.

На сегодняшний день, овладеть механизмом современной возможностью мотивации является необходимым условием для успеха руководителя любой спортивно-педагогической организации, а для строгого структурирования и ограниченной рамками стандартов и требований единой системы образования РФ становится более актуальным, особенно, когда человеческий ресурс является сенситивным фактором системы управления. Эффективным стимулированием человеческих факторов, часто является

одним из значимых критериев качества образовательной организации. Руководителям спортивно-образовательной организации нужно разрабатывать свою стратегию, искать оптимальные структуры, создавать эффективные системы управления, при этом используя наилучшие технологии для достижения организацией её целей и выполнения миссии. Олицетворение деятельности является условием, в определенной степени, для «уникального» характера труда, даёт возможность работать с полной самоотдачей.

В настоящее время, проблемой многих спортивно-педагогических организаций является недостаточная проработанность мотивационной политики, которая соответствовала бы материальным и адекватно моральным затратам.

В ходе выпускной квалификационной работы была поставлена цель для изучения, поиска и выявления составляющих мотивационной политики, которая влияет на эффективное управление образовательной или спортивной организацией.

Выпускная квалификационная работа была построена на теоретико-методологических основах по интересующей проблематике по некоторым работам в области мотивации и управления. Далее рассмотрим исследования известных авторов, изучающих мотивационную деятельность для персонала образовательных или спортивных организаций.

Занковский А. Н. рассматривает мотивацию с точки зрения психологии, Комисарова Т. Д. обосновывает мотивацию с позиции менеджмента; Бovyкин В. И., Авдеев В. В., Самылин С. И., Столяренко А. Д. рассматривают и дают описание разным методам повышения мотивации для педагогических сотрудников. Ильин Е. П. изучил и дал понятия «мотиву» и даёт характеристику видов стимулирования, которые применяются к деятельности спортивно-педагогических работников. Немова Н. В. обосновав актуальность мотивирования педагогов на профессиональное развитие, предложила разработку, которая позволит выделить ведущие мотивы и

стимулы для этого. Самоукина Н. В. уделила большое внимание вопросу стимулирования труда работников спортивно-педагогических организаций. Румянцева З. П. описала функции управления и подходы, которые характеризуют процесс управления спортивно-педагогической организацией.

Так же, изучив работы учёных и исследователей 20 века, Симонов В. П. излагает суть деятельностного системного подхода. Некоторые авторы, такие как Шеин Ю. В., З. П. Румянцева и др., предприняли попытку анализировать понятия «эффективности» и выявления существующих систем оценки эффективности управления. Мальцева Т. И. предположила, в процессе управления педагогическими работниками выделяют 9 основных направлений деятельности. Резник С. Д. говорит о кадровой политике в процессе развития и формирования управленческого потенциала школы, колледжа или вуза.

В менеджменте, мотивация означает процесс побуждения человека или группы людей к деятельности, которая направлена на достижение целей предприятия [2]. Ильин Е. П., в свою очередь, при анализе разнообразных понятий «мотива», говорит, что: «В качестве его называются самые разные психологические феномены: идеи и представления, переживания и чувства; влечения и потребности; склонности и побуждения; хотения и желания, мысли, привычки и чувство долга; помыслы и морально-политические установки; состояния и свойства личности, процессы; предметы внешнего мира; установки и даже условия существования» [1]. Получается, что понимание «мотива» и «мотивации» различается и определяется по-разному, тем самым происходит дискуссионная проблема. Обычно, в сознании, мотивы понимаются как побуждения человека к действию, которые нацелены на результат.

В новейшей теории управления, мотивация является одним из методов, а также составной частью управленческого процесса, который направлен на достижение конкретной управленческой цели – способствование эффективному труду людей в организации. При изучении теоретического

материала, соглашусь с Е. П. Ильиным, который под мотивационным потенциалом понимает «сила того воздействия, которое оказывает на энергетику мотива данный стимул» [3].

Управление спортивно-образовательной организацией, к примеру, училище олимпийского резерва (УОР), можно осуществлять с помощью составления рейтингов кафедр с включением таких критериев и показателей оценки: количество ставок научно-педагогических работников и учебно-вспомогательного персонала кафедры, свидетельствующий об интенсивности работы и сложности управления; процент преподавателей с учёными степенями кандидата и доктора наук; процент преподавателей, имеющих учёное звание профессора или доцента по кафедре; количество студентов-выпускников по специальностям и направлениям кафедры; количество выданных выпускникам дипломов с отличием; процент трудоустроенных выпускников по специальности; соотносённость штатных преподавателей и совместителей на кафедре; количество публикаций в конференциях, журналах и т.д., которые выполняются штатными преподавателями; количество монографий, учебников и учебных пособий, выпущенных преподавателями кафедры (с грифом или без); количество проведённых преподавателями кафедры научных, воспитательных, спортивно-массовых мероприятий; общее число студентов кафедры, ставших победителями и призёрами олимпиад различных, вплоть до Всероссийского уровней; выполнение плана набора абитуриентов; объем привлечённых кафедрой средств, направленных на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы.

Данные критерии можно объединить в группы, учитывая их значимость. К примеру, при выполнении какого-либо показателя, можно начислять баллы, которые, позже, можно будет перевести в определенный денежный коэффициент, но и при невыполнении не принимать серьезных мер, а просто ничего не начислять. Тем самым, мотивационные мероприятия



будут подкреплены теми видами работ на кафедре, которые не учтены в плановых заданиях.

Сегодня в российских спортивно-педагогических организациях (ДЮСШ, ВУЗ, колледж (где существуют кафедры ФКиС) начала внедряться система эффективных контрактов, которые заключаются с руководителями подразделений, а впоследствии - с научно-педагогическими работниками. Эффективный контракт представляет собой трудовой договор с работником, в котором конкретизированы его должностные обязанности, условия оплаты труда, показатели и критерии оценки эффективности деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых государственных (муниципальных) услуг, а также меры социальной поддержки.

В частности, например, в Училище Олимпийского резерва г. Верхняя Пышма, этапы внедрения эффективного контракта охватывают период с 2013 по 2018 годы.

Первый этап (2013 год) включает следующие действия: актуализацию нормативной базы для оценки эффективности труда работников; заключение трудовых договоров в связи с введением эффективного контракта; введение прозрачного механизма оплаты труда руководителей учреждений.

Второй этап (2014-2015 годы) рассматривает разработку показателей эффективности деятельности работников; заключение трудовых договоров в связи с введением эффективного контракта; совершенствует квалификационные требования к работникам.

Третий этап (2016-2018 годы) завершение работы по заключению трудовых договоров; обеспечением достижения целевых значений соотношения средней заработной платы работников и средней заработной платы в регионе.

В настоящее время эффективность управления спортивно-педагогической организации оценивается в соответствии с Перечнем целевых показателей эффективности работы бюджетных образовательных

учреждений высшего профессионального образования, находящихся в ведении Министерства образования и науки Российской Федерации (утверждённым приказом Министерства образования и науки РФ от 8 ноября 2010 г. №1116 в редакции приказа Министерства образования и науки РФ от 2 сентября 2011г. № 2257). На основе данного документа руководством спортивно-педагогической организации оценивается эффективность деятельности всех кафедр по следующим группам критериев: качество образования; социальная защищенность обучающихся; научный потенциал; кадровый потенциал; финансовое обеспечение и развитие имущественного комплекса; уровень исполнительской дисциплины.

Нами было организовано и проведено исследование, направленное на выявление мотивов профессиональной деятельности спортивно-педагогических работников Училища Олимпийского резерва, города Верхняя Пышма, а также на определение тех видов мотивации из общего перечня мотивирующих мероприятий (в соответствии с Положением о мотивации работников УОРа), которые способствуют повышению эффективности работы преподавателей. Данное исследование проводилось методом опроса в соответствии с разработанными вопросниками.

При составлении вопросника «Методика выявления профессиональной мотивации педагога» была использована методика В.П. Симонова, переработанная и дополненная в соответствии с другой целевой аудиторией (В.П. Симонов разрабатывал методику для учителей средних школ, в нашем случае это преподаватели училища) (ПРИЛОЖЕНИЕ 1). В вопроснике «Оценка эффективности системы мотивирования спортивно-педагогических работников» был приведён перечень видов мотивации в соответствии с действующим Положением о мотивации работников УОРа (ПРИЛОЖЕНИЕ 2).

В целях определения процента выборки респондентов было выявлено, что согласно данным Управления по работе с персоналом в образовательной организации преподавательский состав училища состоит из 165 работников,

из них 130 работают на постоянной основе. Именно на таких сотрудников распространяет своё действие нормативная документация УОРа, регулирующая вопросы мотивации труда. В процессе исследования было опрошено 39 человек, что составляет 40 % от числа преподавателей, работающих в училище на постоянной основе.

Все опрошенные преподаватели работают в УОРе более двух лет, занимают активную жизненную позицию, ознакомлены с Положением об оплате труда работников УОР; Положением о мотивации работников УОР; Порядком установления стимулирующих выплат работникам УОР за наиболее значимые результаты деятельности.

Проведение опроса включало несколько этапов. Преподавателям предлагалась методика выявления профессиональной мотивации педагога (ПРИЛОЖЕНИЕ 2). В ней отражены критерии, которые представляют собой перечень утверждений, которые формулируют возможные мотивы профессиональной деятельности, отвечающих на вопрос: «Почему я занимаюсь преподавательской работой в училище?» Необходимо было отметить не более 10 вариантов ответов. В процессе обработки результатов опроса было выявлено, что опрошенные в качестве мотивов профессиональной деятельности указали 15 критериев, причём так отметили более 50%. Таким образом, можно полагать, что у 70% критериев есть эффект, они определяют профессиональную мотивацию преподавателей. Семь критериев вообще не были отмечены, что составляет 30% от всего перечня, они не влияют на профессиональную мотивацию. Полученные данные были систематизированы и подготовлены для дальнейшей обработки.

В качестве примера приведём пять критериев, которые были отмечены большинством опрошенных (%): возможность наиболее полной самореализации (91%); возможность заниматься научно-исследовательской работой (90 %); возможность заниматься самообразованием (86 %); удобный режим работы (83 %); гарантированная заработная плата и разные виды материальной поддержки (79 %). Примеры критериев, которые не были

отмечены: отсутствие мелочного ежедневного контроля; нравится кому-либо что-либо объяснять; нравится, что меня студенты слушают и не спорят; привлекателен укороченный рабочий день; привлекательна престижность профессии; возможность за счёт вуза ездить в зарубежные командировки; надеюсь, что мой скромный труд останется в памяти людей.

Таким образом, результаты опроса свидетельствуют, основные мотивы профессиональной деятельности педагогов носят нематериальный характер. Вместе с тем сотрудники ценят усилия руководства вуза по сохранению и улучшению их социальной защищённости. В то же время можно констатировать, что преподавательская профессия выбирается не по принципу престижности.

Так же спортивно-педагогическим работникам было предложено пройти опросник мотивации профессиональной деятельности (ПРИЛОЖЕНИЕ 3).

Данный опросник выявил, что у большинства преподавателей выражен ценностная регуляция и мотив взаимодействия.

Так же, был предложен перечень видов мотивации (ПРИЛОЖЕНИЕ 4), необходимо было отметить те, которые являются наиболее важными для повышения эффективности работы преподавателей УОРа.

Полученные результаты опроса распределились таким образом: более половины респондентов указали в качестве наиболее действенных всего 9 видов мотивации (30 % от всех видов мотивации), среди которых оказались следующие: персональный повышающий коэффициент к окладу, доплата за интенсивность труда, за качество выполняемых работ и пр. (94 %); компенсация работникам части расходов по обслуживанию ипотечных кредитов в рамках Программы ипотечного кредитования жилищного строительства для работников образовательного учреждения (90 %); публичное признание, признание со стороны руководителей и коллег (86 %); участие в разработке проектов в рамках программ развития училища, в том числе в качестве руководителей проекта, включение работника в экспертную

группу (83 %); формирование плана карьеры (71 %); размещение фотографии сотрудника на Доске почета (61 %); премирование сотрудников за высокие результаты и качество работы по проектам и программам развития училища (64 %); частичная оплата санаторно-курортного лечения (52 %). Таким образом, можно сделать вывод, что среди видов мотивации для преподавателей значимой является нематериальная мотивация (социальная, административно-психологическая). Из материальных видов мотивации был отмечен лишь один (персональный повышающий коэффициент к окладу, доплата за интенсивность труда, за качество выполняемых работ и пр.). Это можно объяснить тем, что люди знают цену своему труду, осознают профессиональный и личностный вклад в развитие училища и вправе рассчитывать на персональную адекватную оценку этого вклада.

## 2.2. Способы и пути повышения мотивации для спортивно-педагогических работников

Мотивация действительно повышает базовую производительность труда. Высоко мотивированный сотрудник работает лучше. Организации, чьи сотрудники хорошо работают, в целом показывают лучшие результаты, а изменение отношения работников к труду повышает прибыльность организации. Ниже представим некоторые способы повышения мотивации у работников спортивно-педагогической организации и улучшения качества работы сотрудников, которые хорошо зарекомендовали себя на практике.

1. Необходимо признать, что сотрудники могут быть мотивированы чем-то, что напрямую не связано с их деятельностью.

Сотрудники динамичные, которые обладают значительным потенциалом роста, так же могут быть увлечены хобби, спортом или чем-то другим, что не имеет отношения к работе. Благодаря этому, можно стимулировать работников различными сертификатами, которые как-то связаны с их увлечениями. Эти внешние интересы не должны вступать в

противоречие с работой. Необходимо использовать стремление сотрудников добиваться высоких результатов в той области, которой они увлечены, чтобы стимулировать их рост и мотивацию на рабочем месте. Необходимо помнить: чем больше успехов добивается работник в жизни, тем выше качество и производительность его труда.

2. Необходимо научить сотрудников измерять степень успешности проделанной работы.

Как правило, спортивно-педагогические работники следят за своей деятельностью, они замечают рост собственного профессионализма. Некоторые создают для себя таблицы оценок и отмечают в них свои «поражения и победы».

3. Отслеживание уровня мотивации.

Иногда необходимо проводить измерения мотивации сотрудников.

4. Так же, было бы не плохо узнать у педагогического коллектива, «чего бы им хотелось».

У каждого сотрудника свои цели и желания, а значит каждому нужно предоставить разные возможности для работы и профессионального роста. Чтобы повысить мотивацию, необходимо найти индивидуальный подход к каждому подчиненному.

5. Необходимо интересоваться у сотрудников о результатах их проделанной работы.

Чем больше информации, тем выше мотивация. Именно по этой причине хороший руководитель стремится сделать обмен данными внутри организации более интенсивным.

Задайте подчиненному вопросы, нацеленные на то, чтобы заставить его задуматься о проделанной работе и отчитаться о конкретных результатах. («Каких результатов вчера достигла ваша группа студентов?») Владение информацией способствует внутренней мотивации.

6. Усиление взаимодействия.

Во многих организациях руководители и их подчиненные слишком заняты, и поэтому редко видят друг друга. У них почти нет возможности общаться. Для увеличения интенсивности контактов между руководством организации и сотрудниками можно, к примеру, составить план собраний и мероприятий так, чтобы руководители оказывались в одно время и в одном месте с подчиненными. Невозможно повысить мотивацию человека, с которым встречи редкие.

#### 7. Создание банка идей.

Что думает педагогический коллектив? У них могут быть хорошие идеи, но большинство из сотрудников уверены, что никому нет никакого дела до их идей. Вместе с тем большинство менеджеров хотело бы, чтобы подчиненные делились с ними своими идеями и свежими мыслями, просто руководители плохо умеют спрашивать.

Самый простой способ, позволяющий решить данную проблему, — завести специальный файл и заносить в него идеи сотрудников.

#### 8. Мотивация знаниями.

Увлеченный учебой человек обязательно вырастет в должности и разовьет в себе дополнительные навыки. Данное можно провести с помощью дополнительного обучения, курсов, тренингов и т.д.

9. Награждение отдельных сотрудников за вклад в процветание организации.

10. Необходимо уточнить у каждого сотрудника, подходит ли ему его работа.

Попытки мотивации сотрудника, которому не нравится его работа, не дадут результата. Вместе с тем, сталкиваясь с недостатком мотивации подчиненных, многие руководители сосредотачиваются на выполняемой ими работе, а не на самих людях. Изменение параметров труда сотрудников может привести к значительному росту мотивации.

11. Награждение сотрудников в меньших объемах, но чаще.

12. Мотивация контролем.

Руководители убеждены, что контроль — это их прерогатива. Но в действительности контроль оказывает мотивирующее воздействие. Основная идея этого метода состоит в том, чтобы предоставить сотрудникам возможность самостоятельно принимать решения по всем вопросам, которые не требуют централизованного контроля.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мотивация труда – одна из важнейших функций менеджмента, которая представляет собой стимулирование сотрудника или группы сотрудников к деятельности по достижению целей организации через удовлетворение их собственных потребностей.

Главные рычаги мотивации – стимулы и мотивы. Стимулы – материальные награды определенной формы, к примеру, заработная плата. В отличие от стимулов, мотивы, являются внутренней побудительной силой: желанием, влечением, ориентацией, внутренними целевыми установками.

Теоретическое изучение и результаты опроса преподавателей Училища Олимпийского Резерва подтвердили корректность выдвинутых предположений о способах и путях мотивации и позволили сформулировать следующие выводы:

1. Мотивация действительно повышает базовую производительность труда. Высоко мотивированный сотрудник работает лучше.

2. Исходя из теоретического исследования, были выявлены основные виды мотивации для сотрудников организации:

1. Заработная плата – оценка вклада работника в результаты деятельности организации. Она должна быть сопоставима и конкурентоспособна с оплатой труда в аналогичных организациях отрасли и региона. Заработок работника определяется от его квалификации, личных способностей и достижений в труде. Так же существуют различные премии и доплаты;

2. Система внутриорганизационных льгот для сотрудников: льготное питание, оплата расходов на проезд до места работы, организация,

улучшение и ипотека для жилья, страхование здоровья за счёт организации, эффективное премирование, доплаты за стаж и т.д.;

3. Нематериальные льготы: гибкий график работы; предоставление отгулов; длительный отпуск; ранний выход на пенсию и т.д.;

4. Повышение содержательности труда, ответственности работника, самостоятельности, привлечению его к управлению организацией;

5. Создание благоприятной социальной атмосферы: устранение психологических барьеров, развитие взаимопонимания и доверия в коллективе, и т.д.;

6. Продвижение сотрудников по службе: оплата обучения, повышение квалификации, планирование их карьеры.

Среди видов мотивации для спортивно-педагогических сотрудников значимой является нематериальная мотивация (социальная, административно-психологическая). Из материальных видов мотивации отмечен лишь один (персональный повышающий коэффициент к окладу, доплата за интенсивность труда, за качество выполняемых работ и пр.). Это объясняется тем, что люди знают цену своему труду, осознают профессиональный и личностный вклад в развитие организации и вправе рассчитывать на персональную адекватную оценку этого вклада.

Вышеперечисленные мероприятия по повышению мотивации труда позволяют более эффективно использовать трудовой потенциал организации и повышать его конкурентоспособность на рынке.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. «Управление персоналом». Под ред. О.И. Марченко: - М.; «Ось-89», 2004. – 201 с.
2. Федеральный Закон «Об образовании в Российской Федерации №273-ФЗ от 29 декабря 2012 года с изменениями 2017 года.
3. Агафьев В. В. «Воспитание будущих спортсменов». – М. – 2004. – 255 с.
4. Аквазба Е. О., Медведев П. С. «МОТИВАЦИЯ ТРУДА ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ» // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 1-1. – 123 с.
5. Алехина О. «Стимулирование развития работников организации. Управление персоналом». – 2004. – 39 с.
6. Андросов Г. И. Методическая разработка на тему: «Методы определения готовности человека стать преподавателем». Львов: Издательство «Львовский государственный институт ФК». – 2005. – 107 с.
7. Аплатов А. «Право на справедливое вознаграждение за труд: совершенствование механизма реализации». Человек и труд. - 2004. - №2 – 134 с.
8. Армстронг М. «Практика управления человеческими ресурсами». – М.: Питер, 2007. – 199 с.
9. Башкирова М. М., Гуськов С. И. «Спортивно-оздоровительные клубы за рубежом». - М.: ВНИИФК. - 2004. - 279 с.
10. Ведение Министерства образования и науки Российской Федерации (утверждённым приказом Министерства образования и науки РФ от 8 ноября 2010 г. №1116 в редакции приказа Министерства образования и науки РФ от 2 сентября 2011г. № 2257).
11. Веселов П.И. «Особенности обучения и воспитания школьников в ДЮСШ». – М. – 2006. – 311 с.

12. Веснин В.Р. «Практический менеджмент персонала» - М.: Юрьсть, 2001. – 134 с.
13. Горбенко О. И. «Роль консультантов при реорганизации систем материального стимулирования». – 2004. – 145 с.
14. Гуськов С. И. «Спортивный маркетинг». - М: Олимпийская литература, 2006. - 454 с.
15. Дудашова В. «Каждому по сложности и напряженности труда». – М: Человек и труд. - 2004. – 129 с.
16. Егоршин А.П. «Управление персоналом»: Учебник для вузов – 4-е изд., испр. – Н.Новгород :НИМБ, 2007. – 206 с.
17. Ендовицкий Д.У., Вострикова Л.А. «Вознаграждение персонала». – М.: Юнити, 2007. – 143 с.
18. Журавлев, П. В., Карташов, С. А., Маусов, Н. К., Одегов, Ю. Г. «Персонал. Словарь понятий и определений». М.: Экзамен, 2005. – 197 с.
19. Занковский А. Н. «Организационная психология». -М., Флинта; МПСИ, 2000. – 648 с.
20. Ильин Е. П. «Дифференциальная психология профессиональной деятельности». – СПб: «Питер» – 2008. – 310 с.
21. Ильин Е. П. «Психология для педагогов». – СПб: Издательство «Питер». - 2012. – 640 с.
22. Карташова Л. В. «Управление человеческими ресурсами». – М.: ИНФРА-М, 2007. – 144 с.
23. Кибанов А.Я. «Основы управления персоналом» Учебник – М.: ИНФРА-М, 2007. – 304 с.
24. Комиссарова Т.А. «Управление человеческими ресурсами»: Учебное пособие – М.: Дело, 2002. – 122 с.
25. Ламберт Дэкерс «Мотивация». – М.: Гроссмедиа, 2007. 293 с.
26. Маслов Е. В. «Управление персоналом предприятия». Москва – Новосибирск. – 2005. – 205 с.

27. Мишурова И.В., Кутелев П.В. «Управление мотивацией персонала». – М.: ИКЦ «МарТ», 2003. – 222 с.
28. Переверзин И. И. «Управление физической культурой и спортом». - М.: ФиС, 2007. - 344 с.
29. Платонов В. Н. «Теория и методика спортивной тренировки». – М.: Высшая школа. – 2012. – 25 с.
30. Пономарев А. «Самое трудное в управлении - это люди!» «Управление персоналом №7». М. – 2000. – 34 с.
31. Ростопшин П. «Психология и педагогика». - М.: «Издательство ПРИОР», 2000. - 96 с.
32. Рубинштейн С. Л. «Проблемы общей психологии». - М.: Издательство «АН СССР». - 2003. – 123 с.
33. Рудов В. М. «Путь к успеху в ДЮСШ. Методическое пособие». – Белгород. – 2000. – 156 с.
34. Сиван Б. «Аттестация персонала – путь к взаимопониманию». –М.: Претекст, 2007. – 111 с.
35. Симонов В. П. «Диагностика личности и профессионального мастерства преподавателя: учеб. пособие для студ. педвузов, учителей и слушателей». ФПК. – М.: МПА, 1995. – 192 с.
36. Сурков С. «Социально-психологические модели в анализе трудовой мотивации работников». 2004. - 86 с.
37. Талай В. А. «Теория и методика избранного вида спорта. Курс лекций»/ Под ред. В.А. Талай. – Витебск: УО ВГУ им. П.М. Машерова– 2009. – 199 с.
38. Филин В.П., Фомин Н.А. «Основы юношеского спорта» – М.: Физкультура и спорт. – 2000. – 460 с.
39. Шекшня С. В., Ермошкин Н. Н. «Стратегическое управление персоналом в эпоху интернета». (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом») - М.: ЗАО «Бизнес-Школа «Интел-Синтез», 2005. - 336 с.

40. Шеремет Н. «Мотивация персонала: некоторые приложения к теории ожидания». – «Человек и труд». – 2004. – 109 с.
41. Шкатулла В.И. «Настольная книга менеджера по кадрам». – М.: НОРМА, 2003. – 110 с.
42. Яковлева Н.Ю. «Подготовка Олимпийского резерва». – М. – 2004. – 143 с.
43. Яхонтова Е.С. «Эффективные технологии управления персоналом». – СПб.: Питер, 2003. – 115 с.

«Методика выявления профессиональной мотивации педагога»

Опросник «Методика выявления профессиональной мотивации педагога» по В. П. Симонову, с переработкой и внесением дополнений в соответствии с другой целевой аудиторией (В. П. Симонов разработал данную методику для учителей средней школы, а в нашем случае это преподаватели училища).

Вопросник «Оценка эффективности системы мотивирования спортивно-педагогических работников»

Отметьте варианты ответов, соответствующие Вашему мнению:

<p>Каковы, по-Вашему, главные преимущества работы преподавателя в училище олимпийского резерва? (до 3-х вариантов):</p>	<p>1) интересная, творческая работа                  2) гибкий график                  3) наличие свободного времени, большой отпуск                  4) высокая самостоятельность в работе                  5) возможность профессионального роста                  6) престиж труда                  7) соответствие работы Вашим склонностям, образованию                  8) возможность самореализации                  9) возможность совмещать с работой в других местах                  10) уровень заработной платы                  11) общение со студентами                  12) общение с коллегами, творческими людьми                  13) другое (напишите)</p>
<p>Оцените, пожалуйста, особенности профессионального развития преподавателя вуза (обведите цифру в каждой строке по шкале: 1 балл – минимальная выраженность качества, 10 баллов –</p>	<p>- современному преподавателю училища необходима постоянное повышение квалификации, переподготовка (от 1 до 10);                  - современный преподаватель училища должен быть</p>



<p>максимальная).</p>	<p>универсальным специалистом (от 1 до 10);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- уровень профессиональной подготовки преподавателей УОР соответствует современным требованиям (от 1 до 10);</li> <li>- преподаватели УОР испытывают потребность в новых знаниях и умениях (от 1 до 10);</li> <li>- реализуется мое участие в научных конференциях, мероприятиях (от 1 до 10);</li> <li>- необходимо участие преподавателей в подготовке заявок на гранты и их реализации (от 1 до 10);</li> <li>- эффективно организованы процессы разработки и совершенствование учебно-методических материалов (от 1 до 10);</li> <li>- мною осуществляется самообразование (от 1 до 10).</li> </ul>
<p>По Вашему мнению, какими компетенциями должен обладать современный преподаватель? (до 3 вариантов)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) коммуникативно-речевыми</li> <li>2) информационными (поиск и анализ информации)</li> <li>3) акмеологическими (владение технологиями саморазвития, самообучения)</li> </ol>

	<p>4) организационно-управленческими</p> <p>5) научно-профессиональными</p> <p>6) методическими</p> <p>7) другое (укажите)</p>
<p>В каких мероприятиях по получению дополнительных знаний и умений Вы участвуете? (укажите все возможные варианты)</p>	<p>1) курсы повышения квалификации</p> <p>2) стажировки</p> <p>3) обучение в магистратуре, аспирантуре, докторантуре</p> <p>4) переквалификация</p> <p>5) выездные краткосрочные тренинги и семинары</p> <p>6) мастер-классы с профессионалами</p> <p>7) методические мероприятия на кафедрах</p> <p>8) чтение специализированной литературы</p> <p>9) посещение профессиональных Интернет-сайтов</p> <p>10) общение в профессиональных сообществах, форумах, проектных группах</p> <p>11) консультации со специалистами, более опытными сотрудниками</p> <p>12) обмен опытом по результатам обучения</p> <p>13) обсуждение отчетов о проделанной работе</p> <p>14) другое (напишите)</p>
<p>Какие коммуникативно-</p>	<p>1) телефон</p>

<p>информационные средства наиболее востребованы Вами в вузе?</p>	<p>2) электронная почта 3) официальный сайт вуза 4) внешние ресурсы сети Интернет 5) базы консультационно-справочных материалов 6) электронные каталоги библиотеки 7) другое</p>
<p>По Вашему мнению, какие факторы более всего побуждают преподавателей к научно-исследовательской работе и повышению качества образовательного процесса?</p>	<p>1) конкурентная среда 2) система личного рейтинга 3) система межкафедрального рейтинга 4) условия эффективного контракта 5) другое (напишите)</p>
<p>Чего Вам не хватает в училище? Что бы Вы хотели привнести/получить?</p>	<p>Свой ответ.</p>
<p>Всё ли Вас устраивает работая в училище? Если нет, то указать что именно Вас не устраивает и что бы Вы хотели изменить.</p>	<p>Свой ответ.</p>

### ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Опросник мотивации профессиональной деятельности.

Инструкция: Прочитайте каждое из предложенных утверждений и оцените, насколько оно верно для вас по пяти-бальной шкале:

«5» - да, конечно

«4»- скорее да, чем нет

«3»- затрудняюсь ответить

«2»- скорее нет, чем да

«1»- нет, конечно.

1. Для меня важно получать материальное вознаграждение за мои труды.
2. Мои переживания во время работы отрицательно сказываются на моем заработке.
3. По мнению коллег, я занимаю позицию меркантильного человека в коллективе
4. Я ставлю перед собой цель добиться высокого материального положения.
5. Полученная мной в процессе работы дополнительная информация положительно влияет на мой заработок.
6. Для меня общение с коллегами важнее самого процесса работы.
7. Мои переживания во время работы отрицательно влияют на общение с коллегами.
8. Критика моего труда коллегами негативно влияет на взаимопонимании с ними.
9. Я контролирую свое общение с окружающими в процессе работы.

10. Получаемая в процессе работы информация положительно влияет на мои взаимоотношения с коллективом.
11. Для меня процесс работы важен только тем, что я узнаю что-то новое для себя.
12. Мне труднее разобраться в рабочем материале, если у меня плохое настроение.
13. Взаимоотношения с коллегами по работе влияют на широту моего кругозора.
14. Я ставлю перед собой цель познавать новое и интересное в профессиональной деятельности.
15. Новые знания помогают мне лучше разобраться с информацией полученной во время работы.
16. Для меня важно быть постоянно активным в работе.
17. Переживания во время работы мешают мне активно трудиться.
18. Критика в мой адрес не мешает мне активно работать.
19. Я могу заставить себя выполнить любую работу быстро и качественно.
20. Получаемая в процессе работы информация побуждает меня действовать.
21. Иметь статус ценного работника для меня очень важно.
22. Мне не нравится, что я нахожусь в центре внимания всего коллектива.
23. Оценка собственных достоинств зависит от мнения коллег.
24. Я ставлю перед собой цель, быть уважаемым в профессиональной деятельности.
25. Познание нового дает мне возможность быть значимой и уважаемой личностью.
26. Для меня важно постоянно развиваться и реализовывать свои способности в профессиональной сфере.
27. Заниматься полезной и нужной работой я предпочитаю только в хорошем настроении.

28. Мнение окружающих усиливает желание постоянно развиваться.
29. Я ставлю перед собой цель, быть компетентным в сфере своей деятельности.
30. Полученные в процессе работы знания побуждают меня повышать свою квалификацию как специалиста.
31. Для меня важно, чтобы дополнительная работа хорошо оплачивалась.
32. Когда у меня хорошее настроение, я добиваюсь материальной выгоды из любого своего занятия
33. Критика моей работы окружающими негативно отражается на моем заработке.
34. Я постоянно контролирую свои доходы и расходы.
35. Познание нового дает мне возможность повышать свой заработок.
36. Для меня важно, какие взаимоотношения складываются у меня с коллегами по работе.
37. Когда я нахожусь в плохом настроении, я предпочитаю быть в одиночестве.
38. Отношения ко мне коллег по работе отражаются на взаимопонимании с ними.
39. Сложатся или нет в процессе работы взаимопонимание с коллегами, зависит только от меня самого.
40. На процесс общения с коллегами влияют мои знания, полученные во время работы.
41. Для меня важно усвоить все особенности профессиональной деятельности.
42. Я стремлюсь приобретать полезную для работы информацию из-за своей любознательности.
43. Обмен мнениями с коллективом помогает мне лучше разобраться с рабочим материалом.
44. Для лучшего использования полученной информации в работе я

планирую свою профессиональную деятельность.

45. Получаемую в процессе работы информацию я всегда использую для понимания тонкостей своего труда.

46. Самое важное для меня быть занятым делом и достойно выполнять свою работу.

47. Продуктивность выполняемой мною работы, зависит от моего настроения.

48. Я могу выполнить работу в короткий срок, если об этом попросят коллеги.

49. Я не могу контролировать процесс работы.

50. Информация, полученная в процессе работы, отражается на ее активном использовании в деятельности.

51. Для меня не столь важно быть в центре внимания коллектива.

52. Мне трудно дать высокую оценку собственному труду, если я в плохом настроении

53. Я бы добился большего, если бы не мнения окружающих.

54. Я стремлюсь к обретению высокого статуса среди окружающих.

55. Полезная информация, дает хорошую возможность добиться признания в коллективе.

56. Самое важное для меня быть компетентным в профессиональной деятельности.

57. Переживания во время работы мешают мне реализовать творческий потенциал.

58. Хорошие взаимоотношения с коллегами дают мне возможность реализовывать свои способности в деятельности.

59. Увидеть новое и перспективное в обычной ситуации зависит только от меня.

60. С помощью полученной информации, я нахожу творческий подход к решению стоящих задач.

### Ключ для обработки результатов тестирования

	Мотив Жизнеобес печения	М. Взаимоде йстви	М. Познавате льный	М. Активн ости	М. Призн ания	М. Самораз вития
Ценностна я регуляция	1+ 31+	6+ 36+	11+ 41+	16+ 46+	21+ 51-	26+ 56+
Эмоциона льная регуляция	2- 32+	7- 37+	12- 42+	17- 47+	22- 52+	27+ 57+
Социальна я	3+ 33-	8- 38+	13+ 43+	18+ 48+	23+ 53+	28+ 58+
Волевая	4+ 34+	9+ 39+	14+ 44+	19+ 49-	24+ 54+	29+ 59+
Информац ионная	5+ 35+	10+ 40+	15+ 45+	20+ 50+	25+ 55+	30+ 60+

### ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Перечень видов мотивации.

Необходимо отметить те, которые являются наиболее важными для повышения эффективности работы.

ВИД МОТИВАЦИИ	(Указали, в процентах)
Персональный повышающий коэффициент к окладу;	90 %
Доплата за интенсивность труда, за качество выполняемых работ;	94 %
Компенсация работникам части расходов по обслуживанию	89 %



ипотечных кредитов в рамках Программы ипотечного кредитования жилищного строительства для работников образовательного учреждения;	
Публичное признание, признание со стороны руководителей и коллег;	86 %
Участие в разработке проектов в рамках программ развития училища, в том числе в качестве руководителей проекта, включение работника в экспертную группу;	83 %
Формирование плана карьеры;	71 %
Размещение на доске почёта;	50 %
Премирование сотрудников за высокие результаты и качество работы по проектам и программам развития училища;	64 %
Частичная оплата санаторно-курортного лечения;	52 %
Авторитетность в обществе, среди родителей и студентов;	15 %
Возможность собственного развития за счёт училища (семинары, вебинары и т.д.);	20 %
Другие факторы (писали лично).	0 % (других целей не преследуется).