**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования **КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА**

(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования

Кафедра менеджмента организации

**Ельцова Екатерина Игоревна**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ТРЕНЕРСКОГО СОСТАВА**

**ДЕТСКО-ЮНОШЕСКОЙ СПОРТИВНОЙ ШКОЛЫ**

Направление подготовки: 38.03.02 менеджмент

Направленность (профиль) образовательной программы:

менеджмент организации

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:

Заведующий кафедрой: д.э.н., профессор

Лукьянова Анна Александровна

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(дата, подпись)

Руководитель: к.э.н., доцент

Лобков Константин Юрьевич

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(дата, подпись)

Дата защиты\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Обучающийся: Ельцова Екатерина Игоревна

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(дата, подпись)

Оценка \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(прописью)

Красноярск 2018

**СОДЕРЖАНИЕ**

[**Введение**](#_Toc468302006) 4

[**Глава 1. Теоретические основы повышения эффективности управления персоналом учреждения**](#_Toc468302007) 9

1.1. [Сущность и значения повышения эффективности управления персоналом в спортивных школах](#_Toc468302008) 9

1.2. [Теоретические основы повышения эффективности управления персоналом](#_Toc468302009) 13

1.3. [Инструменты и показатели оценки эффективности управления персоналом](#_Toc468302011) 24

[**Глава 2. Анализ управления персоналом МБУ ДО «Детско-юношеская спортивная школа» им. Г.М. Мельниковой**](#_Toc468302012) 32

[2.1. Общая характеристика деятельности учреждения](#_Toc468302013) 32

[2.2. Анализ деятельности тренерского состава и достижения спортсменов](#_Toc468302014) 38

[2.3. Анализ действующей системы управления персоналом МБУ ДО «Детско-юношеская спортивная школа» им. Г.М. Мельниковой](#_Toc468302015) 46

[**Глава 3. Разработка мероприятий по повышению эффективности работы тренерского состава**](#_Toc468302018) 48

[3.1. Основные направления повышения эффективности работы тренерского состава……………………………………………………………………………](#_Toc468302019) 48

[3.2. Разработка и оценка ключевых показателей эффективности работы тренерского состава……………………………………………………………...](#_Toc468302020) 51

[3.3. Ожидаемые результаты разработанных мероприятий](#_Toc468302021) 57

[**Заключение**](#_Toc468302022) 59

[**Список использованной литературы**](#_Toc468302023) 62

**ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность темы выпускной квалификационной работы. Развитие конкурентных отношений в сфере физической культуры и спорта определяет необходимость поиска эффективных методов управления персоналом, так как именно компетентные кадры, в особенности руководители могут оказывать положительное влияние на психологический климат в коллективе. Это, в свою очередь, способствует мотивации тренеров-преподавателей и других работников, находящихся в подчинении у административного состава, к продуктивной трудовой деятельности, к высоким результатам на спортивной международной арене.

В выпускной квалификационной работе подчеркивается роль управления на уровне самоуправления, а так же значение человеческого ресурса в условиях рыночной экономики. В основе работы обозначается проблема, касающаяся управления персоналом в муниципальной физкультурно-спортивной организации, раскрываются факторы, отрицательно влияющие на эффективность менеджмента, а также факторы, влияющие на размер заработной платы тренера-преподавателя. На основании факторного анализа предлагаются концептуальные соображения, способствующие эффективному менеджменту.

В настоящее время на передний план выдвинулось признание ключевой роли человека в развитии национальной экономики. В период проведения радикальных изменений и решения сложнейших проблем реформирования социальных и экономических основ жизни общества резко возросла роль управления на всех уровнях - от общественного и государственного до уровня отдельных организаций и самоуправления. Понимание важности управленческой составляющей приводит к тому, что проблемы, связанные с совершенствованием управления, постоянно находятся в центре внимания. Поскольку все цели организаций вне зависимости от их формы собственности достигаются с помощью квалифицированных кадров, можно сказать, что человеческий ресурс является главным в менеджменте организаций, в том числе и физкультурно-спортивных. Новая парадигма развития профессиональной компетентности образовательных учреждений физкультурно-спортивной направленности требует изменения направления научного поиска, усиления методологии и теории развития, также саморазвития руководителя, готовность административного состава по-новому управлять организацией, адекватно распределять полномочия среди работников и ответственность за их исполнение. Проблема, связанная с управлением персоналом актуализируется с развитием рынка физкультурно-спортивных услуг и предпринимательства в спорте. Рассматривая систему дополнительного образования, следует отметить, что сегодня практически каждая спортивная школа предлагает набор платных физкультурно-спортивных услуг, т.е. выступает субъектом рыночных отношения. Кроме того объем бюджетных средств, выделяемых образовательному учреждению находится в прямой зависимости от количества учащихся, что означает включенность в конкурентную борьбу за потребителей физкультурно-спортивных услуг. Нормативно-подушевое финансирование образовательных учреждений вынуждает физкультурно-спортивные организации соперничать за учащихся, поскольку за каждым из них стоят реальные бюджетные деньги. Сфера образования в целом и дополнительного образования в частности все больше воспринимается как сфера специфических услуг, связанных с формированием личности человека, воспроизводством интеллектуальных ресурсов, передачей культурных ценностей. В силу этого процесс модернизации системы образования способствует тому, что учреждения дополнительного образования детей становятся субъектами рынка образовательных услуг, участвуя в конкуренции, как с аналогичными учреждениями дополнительного образования, так и общеобразовательными учреждениями, которым в соответствии с действующим законодательством допускается привлекать финансовые ресурсы за счет предоставления платных дополнительных образовательных и иных услуг, предусмотренных уставом, что имеет особую актуальность в условиях ограниченного бюджетного финансирования.

Поэтому разработка и совершенствование инструментов управления тренерским составом детско-юношеских спортивных школ представляют собой особую актуальность, что и определило тему и направления исследования выпускной квалификационной работы.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в разработке мероприятий по повышению эффективности работы тренерского состава МБУ ДО «Детско-юношеская спортивная школа» им. Г.М. Мельниковой.

Для достижения сформулированной цели были поставлены и решены следующие задачи:

- изучить теоретические основы ключевых показателей эффективности;

- дать характеристику учреждению;

- провести анализ эффективности работы тренерского состава;

- разработать мероприятия по повышению эффективности работы тренерского состава;

- дать оценку эффективности разработанных мероприятий.

Объектом исследования: является эффективность работы тренерского состава МБУ ДО «Детско-юношеская спортивная школа» им. Г.М. Мельниковой.

Предметом исследования: являются методы повышения эффективности работы тренерского состава МБУ ДО «Детско-юношеская спортивная школа» им. Г.М. Мельниковой.

Методологические и теоретические основы работы. Теоретической основой выпускной квалификационной работы стали работы отечественных и зарубежных ученых в области теории и практики повышения эффективности управления персоналом.

Методологической основой выпускной квалификационной работы стали методы системного анализа управления персоналом детско-юношеской спортивной школы; системно-структурного анализа тренерского состава детско-юношеской спортивной школы; сравнительный анализ.

Информационно-статистической базой работы послужили материалы электронного сайта МБУ ДО «Детско-юношеская спортивная школа» им. Г.М. Мельниковой, итоговые протоколы соревнований по лыжным гонкам, российская и зарубежная литература, публикации в периодической печати, другие специальные источники по вопросам повышения эффективности работы персонала в физкультурно-спортивном учреждении. В работе использовались данные Красноярской краевой службы государственной статистики, данные информационных и рейтинговых спортивных школ, интернет-ресурсы.

Теоретическая и практическая значимость полученных результатов определяется выбором разработки мероприятий по повышению эффективности работы тренерского состава детско-юношеской спортивной школы на основе сбалансированной системы показателей оценки эффективности (KPI), позволяющих учесть недостатки в управлении персоналом данного учреждения, обеспечить практическую реализацию разработанных мероприятий и улучшить эффективною деятельность физкультурно-спортивного учреждения.

Структура и содержание работы. Цель и задачи выпускной квалификационной работы определили ее структуру, включающую введение, три главы, заключение, список использованных источников и приложения.

Во введении обоснована актуальность выбранной темы, определены объект и предмет исследования, сформулированы цель и задачи выпускной квалификационной работы, охарактеризована степень разработанности проблемы, идентифицирована теоретическая и практическая значимость работы, сформулированы основные положения, выносимые на защиту.

В первой главе выпускной квалификационной работы изучены теоретические основы повышения эффективности управления персоналом учреждения. Даны методические основы оценки и выбора стратегических альтернатив, рассмотрены инструменты и методы формирования стратегии управления персоналом физкультурно-спортивного учреждения на основе сбалансированной системы показателей оценки эффективности (KPI).

Во второй главе дана характеристика деятельности учреждения МБУ ДО «Детско-юношеская спортивная школа» им. Г.М. Мельниковой. Сформированы видение, миссия и стратегические цели учреждения. Выполнен анализ деятельности тренерского состава и достижения спортсменов. Проведен комплексный анализ действующей системы управления персоналом в данном учреждении.

В третьей главе определены основные направления повышения эффективности работы тренерского состава, разработана и проведена оценка ключевых показателей эффективности работы тренерского состава, предложено применение системы ключевых показателей эффективности (KPI), позволяющей учитывать нефинансовые показатели деятельности и личных достижений тренерского состава. Дана оценка эффективности разработанных мероприятий.

В заключение содержится краткое изложение основных выводов и рекомендаций по использованию результатов выпускной квалификационной работы.

Выпускная квалификационная работасостоит из введения, трех глав, выводов, заключения, списка литературы из 40 источников. Общий объем работы 63 страницы, 10 таблиц.

**Глава 1. Теоретические основы повышения эффективности управления персоналом учреждения**

1.1 Сущность и значения повышения эффективности управления персоналом в спортивных школах

Развитие конкурентных отношений в сфере физической культуры и спорта определяет необходимость поиска эффективных методов управления персоналом, так как именно компетентные кадры, в особенности руководители могут оказывать положительное влияние на психологический климат в коллективе. Это, в свою очередь, способствует мотивации тренеров-преподавателей и других работников, находящихся в подчинении у административного состава, к продуктивной трудовой деятельности, к высоким результатам на спортивной международной арене. Труд в отрасли «физическая культура и спорт» имеет специфические особенности, он носит преимущественно педагогический характер, так как направлен на обучение и воспитание занимающихся физическими упражнениями. Трудовая профессиональная деятельность трудно поддается регламентированию и нормированию, требует высокого уровня творчества, связанного с необходимостью принятия самостоятельных решений, направленных на улучшение учебно-тренировочного процесса, также организацию и проведение спортивно-массовых мероприятий. Сегодня не смотря на то, состав работников на отраслевом рынке труда постоянно пополняется и обновляется с помощью систем высшего, среднего специального образования, а также переподготовки и повышения квалификации кадров, проблема, связанная с потребностью в квалифицированных кадрах и их стабилизации для отрасли физическая культура и спорт по-прежнему не исчерпана. Из вышеизложенных обстоятельств целью научного исследования является выявление факторов, отрицательно влияющих на создание благоприятного климата в коллективе и размер заработной платы тренера-преподавателя муниципальной физкультурно-спортивной организации.

В спорте конкуренция занимает особое место. Для хорошего тренера- преподавателя конкурентная борьба жизненно важна и необходима. В ней он может максимально реализовать свои способности и деловые качества, чтобы добиться соответствующего успеха, профессионального роста, повышения квалификации, соответствующей зарплаты, морального самоутверждения и авторитета.

Для повышения производительности труда необходимо использовать не только материальные стимулы, но и учитывать также психологические и моральные качества работающих людей, проявлять заботу о нуждах подчиненных. Вместе с тем, в случае со спортивной отраслью материальные стимулы играют важную мотивационную роль. Причем, если говорить о специфике спорта высших достижений, то именно процентное составляющее имеет весомую часть зарплаты тренера- преподавателя, которое напрямую зависит от результата их воспитанников, если быть точнее от занятого места на соревнованиях различного ранга. На основании этого же критерия оценки их трудовой деятельности им присваивается соответствующая категория (вторая, первая или высшая), не остается и без внимания образование сотрудника.

Переход к рыночным отношениям, приоритетность вопросов качества физкультурно- спортивных услуг и обеспечение ее конкурентоспособности изменили требования к административно-управленческим работникам, повысили значимость творческого отношения к труду и высокого профессионализма. Это привело к существенным изменениям в принципах, методах и социально-психологических вопросах управления персоналом, повысило их роль в организации физкультурно-спортивной направленности. Ведущие зарубежные и отечественные специалисты в области спортивного менеджмента отмечают, что без высококвалифицированных, культурных, знающих свое дело управленческих кадров немыслимы глубокие качественные изменения в области спортивного менеджмента. Это связано с тем, что из чистого администратора слепо выполнявшего команды «сверху», менеджер превращает в творческую личность, деятельность которой направлена на реализацию политики мотивации, приобретающей в переходный к рыночным отношениям период решающее значение. В.И. Жолдак, С.Г. Сейранов (2003), В.В. Кузин (2006), Ф.И. Хмиль (2005) определяют, что политика мотивации в условиях развития коллективной организации труда и привлечения всех сотрудников к управлению нацелена на развитие сотрудничества персонала с администрацией для достижения общих целей. То побуждает управленческих работников искать новые формы управления, развивать потенциальные способности, эффективно трудиться, творчески относиться к учебно-тренировочному процессу.

Требования творческого отношения спортивного менеджера к предоставлению услуг и управлению обусловили повышение их самостоятельности и ответственности за выполняемую работу; активное участие в принятии управленческих решений; непосредственную заинтересованность в результатах коллективного труда. Управление человеческими ресурсами является одним из важнейших направлений в деятельности физкультурно-спортивной организации и считается основным критерием ее экономического успеха. И если раньше главное внимание уделялось развитию и совершенствованию технического прогресса, внедрению прогрессивных технологий, модификации организационных структур, то в настоящее время сделан крен в сторону человеческого фактора, иными словами, сущность и эффект бизнеса определяю люди.

Таким образом, реализация современного курса на проведение радикальной реформы, активной социальной политики и ключевой составляющей бизнеса в спортивной индустрии предъявляет качественно новые требования к разработке нового научно-методического подхода в управлении кадрами, относительно содержания социально-педагогических аспектов технологий управления персоналом.

Работа специалистов по физической культуре и спорту по своему смыслу является одним из видов педагогической работы, требует для своего качественного выполнения, высокого уровня профессиональной квалификации и постоянного его повышение, восстановление профессиональных знаний. Поэтому для подготовки кадров сформированная многоуровневая система профессионального физкультурного образования, которое реализует следующие образовательные программы: среднего профессионального образования; высшего профессионального образования; последипломного образования.

Для создания эффективной системы управления персоналом в физкультурно-спортивных учреждениях, необходимо широкое использование финансово-экономические стимулов, внедрение новых технологий кадрового менеджмента, разработку четких функциональных обязанностей и регламента работы сотрудников.

Персонал является ключевым фактором любой физкультурно-спортивной организации, а управление им представляет стратегическую функцию спортивного менеджмента. Обобщение теоретического опыта разрешило нам установить, что при всем разнообразии научных работ имеет место противоречия между высокой степенью разработанности теории менеджмента организации, пропаганды ценностей физической культуры и недостаточной разработанностью социально- педагогических аспектов управления деятельностью физкультурно-спортивных организаций. До сих пор остаются открытыми вопрос: определение социально-педагогических критериев эффективности спортивного менеджмента. Ведущие специалисты в области управления персоналом отмечают, что профессиональная ориентация, адаптация и последипломное образование выступают важным элементом кадровой работы и является регулятором связи между системой образования и предоставлением физкультурно- спортивных услуг. Работа специалистов по физической культуре и спорту по своему смыслу есть одним из видов педагогической работы, и требует для своего качественного выполнения, высокого уровня профессиональной квалификации и постоянного его повышение, восстановление профессиональных знаний. Поэтому для подготовки кадров сформирована многоуровневая система профессионального физкультурного образования, которая реализует следующие образовательные программы: среднего профессионального образования; высшего профессионального образования; последипломного образования.

1.2. Теоретические основы повышения эффективности управления персоналом

Управление персоналом – это совокупность принципов, методов, и средств целенаправленного воздействия на персонал, обеспечивающих максимальное использование его интеллектуальных и физических способностей при выполнении трудовых функций для достижения целей организации.

Управление персоналом опирается на законы и закономерности, изучаемые различными науками, связанными с управление (теория управления, информационные технологии управления персоналом, психофизиология профессиональной деятельности, инновационный менеджмент, и др.). Закономерность управления персоналом – объективно существующая необходимая связь явлений, внутренняя существенная взаимосвязь между причиной и следствием, устойчивое отношение между явлениями, связанными с управлением персонала, взаимоотношения между людьми и накладывающими значительный отпечаток на их характер. Рассмотрим основные закономерности, которые являются объективной

основой предъявления требований к системе управления персоналом:

- соответствие системы управления персоналом целям, особенностям, состоянию и тенденциям развития производственной системы. Суть её заключается в соответствии системы управления персоналом требованиям производства;

- системность формирования системы управления персоналом. Это закономерность требует учета всех взаимосвязей внутри системы управления персоналом, между её подсистемой и элементами, между системой управления персоналом и системой управления организацией в целом;

- пропорциональное сочетание совокупности подсистем и элементов системы управления персоналом. Суть её заключается в пропорциональном совершенствовании всех подсистем и элементов системы управления персоналом;

- разнообразие составляющих системы управления персоналом. Система должна обладать не меньшей сложностью, чем производственная система;

- изменение состава и содержания функций управления персоналом; Закономерность предполагает, что с развитием организации возрастает роль одних функций управления персоналом и снижается роль других на разных ступенях управления и изменяется их содержание;

- сущность закономерности минимизации числа ступеней управления персоналом состоит в том, что чем меньше уровней имеет система управления персоналом, тем эффективнее она работает.

Закономерности непосредственно взаимодействуют, влияя друг на друга своими свойствами, создавая интегрированную результирующую силу. Они действуют объективно, не зависят от воли и желания человека. Закономерности управления персоналом пронизывают всю управленческую деятельность, влияют на состояние всех подсистем и элементов системы управления персоналом.

В системе управления персоналом выделяют субъект и объект.

Под субъектом (управляющий элемент) понимается носитель функции управления персоналом, то есть совокупность органов и работников, реализующих функции управления персоналом. Субъект управления персоналом – это тот, от кого зависит качества принятия управленческих решений, а следовательно, последующий результат деятельности работника, подразделения и всей организации в целом; Кто обладает функциями управления персоналом; занимает активное положение по отношению к объекту управления; имеет для этого необходимые возможности.

Внутренними субъектами управления персоналом являются функциональный аппарат, управляющий процессами подготовки, приёма, адаптации, перемещения производственных кадров и. т. п., линейный управленческий персонал осуществляющий руководство подчиненными, подразделениями и коллективами; Различные рабочие, профсоюзные и другие общественные организации, выполняющие ряд функций по сплочению коллектива, воспитанию его членов, развитию их творческой активности; неформальные лидеры, имеющиеся в коллективе.

К внешним субъектам деятельности по управлению персоналом относятся государства и те его органы, которые принимают законы, регулирующие сферу трудовых отношений; профессиональные ассоциации, вырабатывающие профессиональные рекомендации в области управления, в том числе управление персоналом; организации, занимающиеся вопросами труда, и в первую очередь профсоюзы; собственники фирмы, нередко устанавливающие особые правила в области управления персоналом.

Объект (управляемый элемент, то есть то, что изучается) – это основные компоненты системы управления персоналом: подбор, расстановка, оценка, обучение и развитие, стимулирование и т.д.

Каждой организации присущи определенные цели, которые можно разделить на четыре вида или блока:

- экономические;

- научно-технические;

- производственно-коммерческие;

- социальные.

Экономическая цель – получение расчетной модели прибыли от реализации продукции или услуг;

Научно-техническая цель – обеспечение заданного научно-технического уровня продукции и разработок, а так же повышение производительности труда за счет совершенствования технологий;

Производственно-коммерческая цель – производство и реализация продукции или услуг заданном объеме и с заданной ритмичностью (обеспечивающие экономическую цель договорные обязательства, госзаказы и т.п.);

Социальная цель – достижение заданной степени удовлетворения социальных потребностей работников.

Исходя из задач, стоящих перед организацией на этапе роста, цель управления персоналом заключается в создании гибких механизмов управления, позволяющих быстро адаптировать персонал к условиям деятельности в растущей организации, сохранить и пополнить команду единомышленников новыми сотрудниками, обеспечивая при этом как достижения целей организации, так и удовлетворение интересов работников.

Для достижения этих целей следует решить ряд взаимосвязанных задач:

- разработать единые принципы стратегического управления организацией и персоналом;

- стимулировать действенную систему мотивации и стимулирование труда, направленную на развитие персонала и поощрение групповой работы;

- создать систему оценки персонала;

- стимулировать повышение квалификации и обучения работников для развития компетенции в решении задач, стоящих перед организацией;

- обеспечить организацию составом персонала нужного качества;

- укрепить корпоративную лояльность персонала, развить их коммуникационные навыки способствующие эффективной командной работе.

Разработка и реализация системы управления персоналом проводятся на основе определенных принципов. Под принципами управления персоналом понимают правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом. Принципы управления персоналом представляют собой результат обобщения людьми объективно действующих экономических законов и закономерностей, присущих черт, начал их действия.

Основные принципы формирования и функционирования управления персоналом организации представлены в таблице 1.

Таблица 1

Принципы управления персоналом и их содержание

|  |  |
| --- | --- |
| Принцип | Содержание |
| Обусловленность функций управления персоналом целями производства | Функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с потребностями и целями производства |
| Первичность функций управления персоналом | Состав подсистем системы управления персоналом, организационная структура, требования к работникам, их численность зависят от содержания, количества и трудоемкости функций управления персоналом |
| Прогрессивность | Соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам |
| Перспективность | При формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации |
| Оптимальное соотношение управленческих ориентаций | Диктует необходимость опережения ориентации функций управления персоналом на развитие производства по сравнению с функциями, направленными на обеспечение функционирования производства |
| Комплексность | При формировании системы управления персоналом, необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления |

Окончание таблицы 1

|  |  |
| --- | --- |
| Экономичность | Предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию системы управления персоналом, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства. В случае, если после проведения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом увеличились затраты на управление, они должны перекрываться эффектом в производственной системе, полученным в результате их осуществления |
| Оперативность | Своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения |
| Оптимальность | Многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства |
| Простота | Чем проще система управления персоналом, тем надежнее и точнее она работает. Исключается упрощение системы управления персоналом в ущерб производству |
| Научность | Разработка мероприятий по формированию системы управления персоналом должна основываться на достижениях науки в области управления и учитывать изменения законов развития общественного производства в рыночных условиях |
| Автономность | В любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей |
| Согласованность | Взаимодействие между иерархическими звеньями по вертикали, а также между относительно автономными звеньями системы управления персоналом по горизонтали должны быть в целом согласованы с основными целями организации и синхронизированы по времени |
| Параллельность | Предполагает одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышает оперативность управления персоналом |

Продолжение таблицы 1

|  |  |
| --- | --- |
| Устойчивость | Для обеспечения устойчивого функционирования системы управления персоналом необходимо предусматривать специальные «локальные регуляторы», которые при отклонении от заданной цели организации ставят того или иного работника или подразделение в невыгодное положение и побуждают их к регулированию системы управления персоналом |
| Многоаспектность | Управление персоналом как по вертикали, так и по горизонтали может осуществляться по различным каналам: административно-хозяйственному, экономическому, правовому и т. п. |
| Прозрачность | Система управления персоналом должна обладать концептуальным единством, содержать единую доступную терминологию; деятельность всех подразделений и руководителей должна строиться на единых «несущих конструкциях» (этажах, фазах, функциях) для различных по экономическому содержанию процессов управления персоналом |
| Комфортность | Система управления персоналом должна обеспечивать максимум удобств для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации решений человеком |
| Концентрация | Рассматривается в двух направлениях: концентрация усилий работников отдельного подразделения или всей системы управления персоналом на решение основных задач и концентрация однородных функций в одном подразделении системы управления персоналом, что устраняет дублирование |
| Специализация | Разделение труда в системе управления персоналом |
| Адаптивность (гибкость) | Означает приспосабливаемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы |
| Преемственность | Предполагает общую методическую основу проведения работ по совершенствованию системы управления персоналом на разных её уровнях и разными специалистами, стандартное их оформление |
| Непрерывность | Отсутствие перерывов в работе работников системы управления персоналом или подразделений, уменьшение времени пролеживания документов, простоев технических средств управления и т. п. |

Окончание таблицы 1

|  |  |
| --- | --- |
| Ритмичность | Выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом |

Существует ещё ряд общих принципов, на которые ориентированы все работоспособные команды:

- доверие. Создание атмосферы доверия между членами команды имеет жизненно важные значения;

- коммуникации. Прямое общение между членами команды обеспечивает понимание каждым групповой цели и значение своего вклада в её достижение;

- сопричастность. Участие всех членов команды в принятии решений. Это не означает, что речь непременно идет о консенсусе, но каждый член коллектива должен знать о принимаемых решениях и понимать, почему они были приняты;

- разрешение конфликтов. В слаженных коллективах конфликты выносятся на общее обсуждение и разрешаются как можно быстрее;

- обратная связь. В эффективных командах регулярно обеспечивается обратная связь, чтобы сообща улучшать деятельность всего коллектива.

Все принципы системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависти от конкретных условий функционирования системы управления персоналом предприятия.

Практика показывает, что стремление к общим целям делает работу команды намного результативнее. В итоге именно сочетание индивидуальной и групповой заинтересованности позволяет добиться эффективной организации работы подчиненных.

Методы системы управления персоналом - это способы взаимодействия на коллективы и отдельных работников в целях осуществления координаций их деятельности в процессе функционирования организации. Рассмотрим три группы методов управления персоналом: административные (организационные), экономические и социально-психологические, представленные в таблице 2.

Таблица 2

Методы системы управления персоналом

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Административные | Экономические | Социально - психологические |
| - формирование структуры управления персоналом  - разработка и утверждение административных норм и нормативов  - правовое регулирование  - издание приказов и распоряжений  - отбор, подбор и расстановка кадров  - разработка положений, должностных инструкций, стандартов  - установление административных санкций и поощрений | - технико-экономический анализ и обоснование  - планирование  - материальное стимулирование и установление материальных дотаций  - кредитование  - участие в прибылях и капитале  - установление экономических норм и нормативов  - страхование  - установление материальных санкций и поощрений | - социально-психологический анализ работников коллектива  - социальное планирование  - участие работников в управлении  - социальное и моральное стимулирование развития коллектива  - удовлетворение культурных и духовных потребностей персонала  - установление социальных норм поведения  - создание нормального социально-психологического климата  - установление моральных санкций и поощрений |

Административные (организационные) методы управления персоналом - это система взаимодействия на организационные отношения для достижения конкретных целей. Выполнение одной и той же работы возможно в различных организационных условиях, при различных типах её организации: жесткого регламентирования, постановки общих задач, установления допустимых границ деятельности и др. Выявление наиболее действенного для определенных условий типа организационного воздействия на коллектив, обеспечивающего эффективное и качественное выполнение работ, находят своё проявление организационные методы управления.

Организационное регламентирование определяет то, чем должен заниматься работник управления и представлено положениями о структурных подразделениях, устанавливающими задачи, функции, права, обязанности и ответственность подразделений и служб организации и их руководителей. Применение положений позволяет оценивать результаты деятельности структурного подразделения и принимать решения о моральном и материальном стимулировании его работников.

Распорядительное воздействие выражается в форме приказа, распоряжения или указания, которые являются правовыми актами ненормативного характера. Распорядительное воздействие чаще, чем организационное требует контроля и проверки исполнения, которые должны быть четко организованы. С этой целью устанавливается единый порядок учета, регистрации и контроля за выполнением приказов, распоряжений и указаний.

Экономические методы управления персоналом – совокупность способов воздействия путем создания экономических условий, побуждающих работников организации действовать в нужном направлении и добиваться решения поставленных перед ними задач. Среди экономических способов воздействия выделяются планирование, финансирование, ценообразование, стимулирование, страхование.

Огромное значение в системе материального стимулирования имеет эффективная организация заработной платы в соответствии с количеством и качеством труда. При рыночной системе хозяйствования в условиях сложного взаимодействия системы цен, прибыли и убытков, спроса и предложения, усиливается роль экономических методов управления. Они становятся важнейшим условием создания целостной, эффективной и гибкой системы управления экономикой организации.

Социально-психологические методы управления персоналом – способы воздействия на объект управления, основанные на использовании социально-психологических факторов и направленные на управления социально-психологическими отношениями, складывающимися в коллективе. Включают следующую совокупность способов воздействия: формирование трудовых коллективов с учётом социально-психологических характеристик людей, способностей, темперамента, черт характера, что создаёт благоприятные условия для их совместной деятельности; в ведения в систему социального регулирования, которая предполагает использование договоров, обязательств, установления порядка распределения благ, очередность их получения; социальное стимулирование - создание обстановки социально-психологической заинтересованности в выполнении какой либо важной работы или вообще в достижении определенных целей, результатов.

Социологические методы позволяют установить назначение и место работников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешения конфликтов в коллективе. Социологические методы исследования составляют надежный инструментарий в работе с персоналом, они предоставляют необходимые данные для подбора, оценки, расстановки, обучения, развития персонала и дают возможность обоснованно принимать кадровые решения. При анкетирование можно собирать необходимую информацию путём массового опроса людей с помощью специально подобранных анкет. Интервью - идеальный вариант беседы с руководителем. Социометрический метод необходим при анализе взаимоотношений в коллективе, когда путем построения матрицы выявляется неформальный лидер в коллективе. Метод наблюдения позволяет выявить качества сотрудника, которые обнаруживаются лишь в неформальной обстановке или в чрезвычайных ситуациях. Собеседование является распространенным методом при деловых переговорах, приеме на работу, воспитательных мероприятиях. Психологические методы играют важную роль в работе с персоналом, так как направлены на конкретную личность работника, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны. Главной их особенностью является обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, образам и поведению, для того чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач организации.

Применение методов управления персоналом зависит от устоявшихся норм и ценностей трудового коллектива, а так же от целей организации.

Таким образом, методы управления персоналом способствует осуществлению всего комплекса работ, связанных с эффективным управлением организации.

1.3. Инструменты и показатели оценки эффективности управления персоналом

В условиях современной рыночной экономики деятельность любой организации включает в себя постоянный систематический анализ и оценку эффективности использования ресурсов, в том числе эффективность функционирования системы управления человеческими ресурсами.

Эффективность системы управления персоналом оценивается методом измерения эффективности управленческих действий по формированию кадрового состава, его оптимального использования в жизнедеятельности предприятия, развития персонала, эффективность трудовой деятельности этого персонала. Утверждать о высокой эффективности управления персоналом можно лишь при продуктивном измерении, отслеживании и оптимизации трудовой деятельности каждого сотрудника предприятия и каждой группе работников. В экономике под эффективностью понимают соотношение достигнутых результатов и затраченных ресурсов. Однако в настоящее время нет комплексного подхода к определению критериев эффективности системы управления персоналом и к проблеме измерения эффективности трудовой деятельности, так как процесс трудовой деятельности персонала тесно связан с производственным процессом, социальной деятельностью общества и экономическим развитием предприятия.

Основной стратегической целью оценки эффективности управления персоналом является определение и устранение факторов, снижающих отдачу от использования человеческих ресурсов организации. Измерение и оценка эффективности функционирования и развития системы управления персоналом позволяет [29, с. 118]:

- своевременно диагностировать проблемы, возникающие в ходе действия системы управления персоналом, и активно воздействовать на текущее состояние системы с целью их устранения;

- принимать оперативные решения о тех или иных изменениях системы и прогнозировать их влияние на ключевые параметры управления персоналом;

- осуществлять планирование дальнейшего совершенствования работы кадровой службы и других подразделений.

Одним из важнейших аспектов, который является оценкой результативности деятельности системы управления персоналом – выбор критериальных показателей эффективности работы предприятия, отражающих результаты экономического развития организации и социальную эффективность работы управленческого персонала. Система данных показателей включает три группы:

- характеризует общую экономическую эффективность работы организации, конечные результаты производства служат показателем управления. В качестве таких показателей являются прибыль предприятия, уровень рентабельности и дивиденды на одну акцию;

- характеризует существенные результаты трудовой деятельности конкретного подразделения управления и организацию труда персонала. Эта группа показателей отражают показатели качества, сложности и результативности труда. К ним относятся: производительность труда, общий фонд оплаты труда, удельный вес заработной платы в себестоимости продукции;

- характеризует совокупность показателей социальной эффективности работы подразделений управления: организацией и мотивацией труда, социально-психологическим климатом в коллективе, то есть текучесть персонала, уровень квалификации сотрудников, расходы на обучение, затраты на социальные программы, равномерность нагрузки персонала.

В настоящее время существуют различные методы изучения состояния действующей системы управления персоналом организации. К наиболее известным и эффективным относятся следующие:

Метод экспертной оценки заключается в проведении опроса руководителей подразделений, цель которого – выяснить их мнение о работе менеджеров по персоналу в организации.

Проведение опроса осуществляется как собственными силами, так и с привлечением консультантов. Опросные листы, чаще всего, содержат общие и частные вопросы. Подобная оценка может проводиться однократно или на регулярной основе. Основным достоинством данного метода является простота и возможность его реализации без привлечения дополнительных ресурсов. Основной недостаток – субъективное отношение в оценках.

Метод бенчмаркинга заключается в сравнении показателей деятельности кадровой службы организации с аналогичными данными других компаний на рынке. Подобный метод получил широкое распространение за рубежом. Данный метод осуществляется в несколько этапов:

На первом этапе формируется проектная команда экспертов.

На втором этапе происходит сбор и детальное изучение информации, в процессе которого эксперты запрашивают в компаниях участниках исследования необходимую документацию и проводят конфиденциальный опрос сотрудников о работе отдела персонала.

На третьем этапе осуществляется сопоставление показателей

деятельности кадровых служб каждой организации с полученными обобщенными показателями и выявление недостатков в системе управления персоналом.

Использование этого метода предполагает соблюдение принципа прозрачности деятельности организаций – сведения о службах должны быть отчетливыми и достоверными.

Также сложно определить непосредственную прибыль от системы управления персоналом. М. Котин приводит ряд методик для определения доходов в системе управления человеческими ресурсами [18, с. 59]:

- сравнение - сопоставление прибыли организации, полученной до проведения мероприятий по управлению персоналом и после их окончания;

- использование контрольных групп - персонал делится на две группы, сходные по уровню квалификации, в одной из которых проводятся мероприятия. Между показателями работы обеих групп определяется разница, характеризующая эффект проведенных мероприятий. Основная сложность заключается в необходимости грамотного подбора равноценных групп максимально похожей квалификации;

- использование системы KPI (key perfomance indicators - ключевые показатели эффективности). Эта система позволяет формировать в организации показатели эффективности отдельно для каждой позиции. Отрицательным моментом является то, что не на всех предприятиях есть система KPI из-за сложности и высокой стоимости внедрения.

Комплексная методика Джека Филлипса, разработанная американским специалистом по управлению кадрами, позволяет оценивать эффективность управления персоналом по пяти показателям [18, с. 60]:

- оценка инвестиций в кадровую службу – рассчитывается как отношение расходов службы персонала к операционным расходам организации;

- показатель расходов по управлению персоналом на 1 сотрудника –

рассчитывается как отношение расходов службы персонала к количеству сотрудников организации;

- показатель отсутствия на рабочем месте – рассчитывается как сумма прогулов и внеплановых увольнений сотрудников;

- показатель удовлетворенности сотрудников – определяется процент работников, довольных своей работой, с помощью методов опроса и анкетирования;

- показатель единства и согласия в организации – подсчитывается на основе статистических данных по производительности и оценке эффективности труда.

По мнению экспертов, некоторые показатели Филлипса в действительности не слишком эффективными. Показатель единства и согласия в организации в условиях российского рынка вычислить практически невозможно. Отечественные компании, как правило, не ведут подобной статистики. Методики Филлипса успешно работают в фирмах, где хорошо поставлен регулярный менеджмент.

Методика Дэйва Ульриха более известна на Западе. Она предполагает оценку эффективности управления персоналом пятью способами [18, с. 62]:

- показатель производительности на единицу сырья, одного сотрудника или единицу зарплаты. Рост или спад производительности Д. Ульрих связывает с эффектом от проведения определенных кадровых мероприятий. Тем не менее, достоверность подхода весьма спорна, так как сложно определить, повлияли ли на производительность труда работника факторы, регулируемые персональным менеджментом;

- показатель скорости бизнес-процессов. Определяется путем сравнения скорости осуществления определенных операций в различных организациях.

- расходы и иные результаты при проведении специальных программ и

инициатив. Является полным аналогом ROI;

- показатели квалификации сотрудников, лояльность, моральный климат

в коллективе, оцениваемые с помощью анкетирования, тестирования или проведения интервью. Используя данный метод, весьма сложно точно установить причину изменений: работа отдела персонала или другие факторы;

- "организационные возможности" еще одна разновидность бенчмаркинга. Данный показатель отражает скорость бизнес-процессов до нововведений и после.

Российскими авторами также были созданы методики, представляющие интерес. Например, Е. В. Талицких соотносит эффективность системы управления персоналом с результатами независимой оценки деятельности службы управления персоналом и формирует комплекс, включающий семь показателей оценки эффективности кадровой службы:

- профессиональные качества сотрудников, оцениваемые по результатам аттестации, проведенной внешними консультантами;

- процент закрытых вакансий, определяемый руководителем организации;

- процент ошибок производственной деятельности;

- число рекламаций, подсчитываемых на основании книги жалоб или иных инструментов фиксации отзывов;

- состояние рабочего климата в коллективе, определяемое на основании опросов работников внешними консультантами;

- степень абсентеизма работников, определяемая на основании изучения табелей рабочего времени;

- уровень текучести персонала, определяемый путем изучения внутренней статистики организации.

Практическое применение предлагаемой Е. В. Талицких методики осложнено определенными факторами. А именно, оценить фактическое число рекламаций по книге жалоб не всегда представляется возможным из-за нежелания клиентов оставлять отзыв в установленном порядке. Определение процента ошибок в процессе производственной деятельности затрудняется большим количеством бизнес-процессов в организации и трудоемкостью мониторинга на всех стадиях производственного цикла [18, с. 64].

Такие эксперты, как Ю. Одегов и Л. Котова предлагают проводить оценку эффективности деятельности системы управления предприятием с экономической позиции. Ими предложен способ определения соотношения затрат на обеспечение организации квалифицированной рабочей силой и полученных результатов деятельности путем отношения издержек на поиск и обучение персонала к прибыли организации [18, с. 65].

Следует сделать вывод, что в практике существует четыре группы подходов к оценке эффективности управления персоналом, осуществляемые по принципу:

- экспертной оценки;

- бенчмаркинга;

- сопоставления затрат и экономического эффекта;

- анализа социально-экономических факторов деятельности сотрудников.

Эти четыре группы имеют соответствующие недостатки, осложняющие их использование, в частности, субъективность и трудоемкость экспертных оценок, недостаток внешней информации при бенчмаркинге, большое число факторов, влияющих на экономическую эффективность организации, значительный временной разрыв между мероприятиями по совершенствованию социальных условий трудовой деятельности и ростом экономического эффекта. Применение данных методик является достаточно непростой задачей для комплексной оценки системы управления персоналом в связи с различными подходами к формированию критериев оценки.

В настоящее время ощущается острая необходимость в формировании комплексных программ, позволяющих удовлетворить потребность предприятий в полноценном исследовании функционирования системы управления персоналом.

**Глава 2. Анализ управления персоналом МБУ ДО «Детско-юношеская спортивная школа» им. Г. М. Мельниковой**

2.1. Общая характеристика деятельности учреждения

Полное название учреждения: муниципальное бюджетное учреждение дополнительного образования «Детско-юношеская спортивная школа имени Галины Михайловны Мельниковой»

Юридический адрес: 622155, Красноярский край, город Ачинск, улица Крупской, строение 22а.

Учредителем и собственником имущества Учреждения является муниципальное образование город Ачинск. Функции и полномочия учредителя Учреждения в пределах своей компетенции осуществляет администрация города Ачинска.

Детско-юношеская спортивная школа (ДЮСШ) – государственная физкультурно-спортивная организация, осуществляющая спортивно-массовую, физкультурно-оздоровительную и воспитательную работу с детьми в рамках спортивно - оздоровительного этапа начальной подготовки и тренировочного этапа.

Данный тип организации осуществляет первоначальный отбор и отсев занимающихся детей с целью выявления среди них тех, кто способен в дальнейшем достичь определенных спортивных результатов в избранном виде спорта. Целевой аудиторией оказываемых спортивной школой услуг являются родители и дети. Основным мотивом к занятиям спортом на данном этапе является желание у родителей повысить уровень здоровья ребенка и оградить его от пагубного влияния асоциальных проявлений общества.

История создания и развития учреждения:

Муниципальное бюджетное учреждение дополнительного образования «Детско-юношеская спортивная школа» осуществляет свою деятельность с 1955 года. С 2010 года находится в ведомстве Отдела спорта, туризма и молодежной политики Администрации города Ачинска. В 2011 году школе присвоено имя тренера–преподавателя по лыжным гонкам Мельниковой Галины Михайловны, Заслуженного тренер России, Отличника народного просвещения, Отличника физической культуры. Галина Михайловна большая часть своей жизни посвятила развитию лыжного спорта. Награждена медалью к 80-летию Госкомспорта РФ, внесена в книгу «Лучшие люди России».

Управление школой за последние тридцать лет осуществляли руководители:

- 1989-2010 - Мельников Александр Алексеевич – специалист высшей категории, Отличник физической культуры, Почетный работник общего образования;

- 2010-2012 - Любкин Юрий Александрович – Депутат городского совета, отличник физической культуры, ветеран спорта;

- С августа 2012 - Шевченко Ольга Николаевна – Заслуженный мастер спорта России, чемпионка Мира по лыжному ориентированию, серебряный призер Чемпионата Европы по лыжному ориентированию.

За годы деятельности в школе развивались различные виды спорта: лыжные гонки, легкая атлетика, гимнастика, волейбол, баскетбол, конькобежный спорт, дзюдо, тхэквондо. В настоящее время в учреждении 3 отделения: «Лыжные гонки», «Биатлон» и «Настольный теннис».

Основная цель работы - вовлечение оптимального числа юношей и девушек в интенсивные регулярные занятия физической культурой и спортом, отбор и подготовка наиболее одаренных, имеющих перспективу достижения спортивных результатов международного уровня для пополнения спортивных сборных команд края и России.

С 1 сентября 2015 года в спортивной школе работают 15 тренеров-преподавателей, из которых 10 – штатных, 5 – совместителей. Это как опытные педагоги, так и молодые специалисты.

На балансе МБУ ДО ДЮСШ им Г.М. Мельниковой находятся здания:

- Здание спортивной школы - 2237,4 кв.м.;

- Гараж - 154 кв.м.;

- Роллерная трасса 2800 кв.м.;

- Помещение для занятий биатлоном - 150 кв.м.

В здании спортивной школы имеются все необходимые кабинеты и учебно-вспомогательные площади для реализации тренировочного процесса. В число используемых учебных и учебно-вспомогательных площадей входят:

- Спортзал с типовым набором спортивного инвентаря;

- Тренажерный зал;

- Зал для занятий настольным теннисом;

- Комната для подготовки лыж;

- Тренерские кабинеты;

- Медицинский кабинет;

- Раздевалки для мальчиков и девочек.

Все кабинеты и учебно-вспомогательные помещения оснащены в соответствии с требованиями федеральных стандартов спортивной подготовки.

Спортивная школа приобретает необходимое оборудование для спортивной подготовки, для работы спортивных секций, проведения соревнований и их судейства, систематически обновляются комплекты спортивной формы и спортивного инвентаря в соответствии с требованиями нормативных документов.

В спортивной школе обеспечено своевременное и безопасное передвижение детей и тренерского состава, для участия в городских, краевых и всероссийских соревнованиях по лыжным гонкам, биатлону и настольному теннису. Для этого в спортивной школе имеется автобус «ПАЗ» на 28 посадочных мест. Для подготовки лыжных трасс имеется снегоход «Буран». На территории школы имеется склад-гараж для стоянки автотранспорта.

Развитие и модернизация материально-технической базы школы осуществляется за счёт средств местного бюджета, а также за счёт доходов от приносящей доход деятельности.

Ежегодно проводятся работы по капитальному и текущему ремонту зданий, инженерных коммуникаций и других помещений. А так же проводятся работы по подготовке к новому отопительному сезону, выполняются гидропромывка и опресовка внутренней системы отопления. Сотрудники и тренерский состав школы в соответствии с требованиями трудового кодекса РФ проходят обучение по охране труда, пожарной безопасности, безопасности дорожного движения, санитарно-гигиеническому минимуму. Проведена специальная оценка рабочих мест в школе по условиям труда.

Для соблюдения санитарных норм и правил регулярно проводится дезинсекция помещений. Ежегодно проводится медицинский осмотр школы.

В здании спортивной школы имеется медицинский пункт, состоящий из процедурного кабинета, кабинета врача и массажного кабинета для восстановления спортсменов. Все помещения школы оборудованы извещателями пожарной сигнализации и оснащены первичными средствами пожаротушения.

На территории города Ачинска, в привокзальном районе находится роллерная трасса с биатлонным стрельбищем, протяженностью 2800 кв.м. Для подготовки лыжников гонщиков и биатлонистов.

В рамках реализации программы взаимодействия с Отделом спорта, туризма и молодежной политики Администрации города Ачинска, на базе отдыха «Айдашка» и «Сосновый бор» проводятся различные городские и краевые спортивные мероприятия.

В МБУ ДО «Детско-юношеская спортивная школа» им. Г.М. Мельниковой в настоящее время действует линейно-функциональная организационная структура управления персоналом, которая представлена на рисунке 1.

Директор

Медицинская сестра

Ведущий специалист

по кадрам

Методический кабинет

Заместитель директора по учебно-воспитательной работе

Хозяйственная служба

Заместитель директора по административно-хозяйственной части

- инструктор-методист

- тренер-преподаватель

- инструктор по спорту

- спортсмен-инструктор

- водитель автобуса

- рабочий по обслуживанию зданий

- уборщик служебных помещений

- сторож вахтёр

- дворник

Рис.1. Схема организационной структуры персонала МБУ ДО «Детско-юношеская спортивная школа» им. Г.М. Мельниковой

Из указанной структуры управления учреждения следует, что все отделы и службы находятся в прямом подчинении директора и подконтрольны ему. Все подразделения осуществляют свою деятельность совместно и взаимодействуют друг с другом. Все сотрудники учреждения несут персональную ответственность за выполнение своих должностных обязанностей. Даная система является наиболее распространенным видом структуры иерархического типа. В основу ее построения положены линейная вертикаль управления и специализация управленческого труда по функциональным подсистемам организации.

Основным достоинством такой структуры является то, что она дает возможность специализировать выполнение отдельных функций, при этом сохраняя целенаправленность, и тем самым ведет к умелому управлению учреждения в целом.

Эффективно применение линейно-функциональной структуры в тех организациях, которые осуществляют редко меняющиеся и часто повторяющиеся функции, к таким можно отнести спортивную школу.

Преимущества линейно-функциональной структуры - ее простота и привычность, а также четкость распределения функций руководства между управляющим персоналом учреждения.

Но имеются и недостатки такой структуры управления, которые усугубляются за счет:

- несоответствия между полномочиями и ответственностью у руководителей подразделений различных уровней;

- превышение норм управления у директора и их заместителей;

- создание нерациональных потоков информации;

- между функциональными подразделениями слабые связи;

- недостаточность необходимых и регламентирующих нормативных документов в учреждении.

Создание и деятельность каждой организации происходит с учетом места, времени и ситуации, определяющих не только ее вид, но также порядок ее функционирования. Множественность принципов формирования предполагает многогранность содержания структур управления.

Таким образом, структура должна воспроизводить цели и задачи организации, а, стало быть, влиять на вовлечение оптимального числа юношей и девушек в интенсивные регулярные занятия физической культурой и спортом, на отбор и подготовку наиболее одаренных юношей и девушек, имеющих перспективу достижения спортивных результатов международного уровня для пополнения спортивных сборных команд края и России.

Действенное управление персоналом неосуществимо без подробного анализа правильной информации, характеризующей различные аспекты состояния персонала, динамику и структуру персонала.

2.2. Анализ деятельности тренерского состава и достижения спортсменов

На сегодняшний день в спортивной школе существуют такие учебно-тренировочные группы, которые представлены в таблице 3.

Таблица 3

Этапы спортивной подготовки спортсменов

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Этап подготовки | Год обучения | Примерный возраст для обучения | Кол-во часов в неделю | Минимальное кол-во учащихся (чел) | Требования по спортивной подготовке |
| Начальная подготовка | 1-й год | 9 лет | 6 | 15 | Выполнение нормативов по ОФП |
| 2-й год | 10-11 лет | 8 | 15 | Выполнение нормативов по ОФП и квалификационные требования 3-й и 2-й юношеский разряд |
| Начальная подготовка | 3-й год | 10-12 лет | 8 | 14 | Выполнение нормативов по ОФП и СФП и квалификационные требования 1 юношеский разряд |
| Учебно-тренировочный этап (этап спортивной специализации) | 1-й год | 11-12 лет | 10 | 14 | Выполнение нормативов по ОФП и СФП и квалификационные требования 3 взрослый разряд |
| 2-й год | 12-14 лет | 10 | 12 | Выполнение нормативов по ОФП и СФП и квалификационные требования 1 и 2 взрослый разряд |

Окончание таблицы 3

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Учебно-тренировочный этап (углубление специализации) | 3-й год | 13-15 лет | 12 | 12 | Выполнение нормативов по ОФП и СФП и квалификационные требования 1 взрослый разряд |
| 4-й год | 15-16 лет | 12 | 12 | Выполнение нормативов по ОФП и СФП и квалификационные требования 1 взрослый разряд и КМС |
| 5-й год | 16-17 лет | 14 | 10 | Выполнение нормативов по ОФП и СФП и квалификационные требования КМС |
| Этап спортивного совершенствования | 1-й год | 17-18 лет | 18 | 8 | Квалификационные требования КМС, подтверждение КМС, МС |
| 2-й год | 18 лет | 24 | 6 | Квалификационные требования подтверждение МС |
| Этап высшего спортивного мастерства | 1-й год | С 18 лет | До 36 | 5 | Квалификационные требования подтверждение МС, МСМК |

Этап начальной подготовки - этап предварительной спортивной подготовки. Основные задачи:

- укрепление здоровья, содействие правильному физическому развитию и разносторонней физической подготовленности, закаливание организма;

- развитие определенных качеств и способностей (координации движений, быстроты, гибкости, скоростно-силовых качеств, общей выносливости);

- обучение основам техники лыжного хода;

- формирование у занимающихся стойкого интереса к занятиям спортом, трудолюбия;

- подготовка и выполнение нормативов по общей физической подготовке;

- освоение основ гигиены, самоконтроля, самостоятельного занятия;

- первичный отбор способных к занятиям лыжными гонками.

На этапе начальной подготовки должна быть обеспечена строгая последовательность и непрерывность всего становления мастерства юных спортсменов, преемственность в решении задач укрепления здоровья, формирования осанки, совершенствования функций анализаторов и вегетативных систем организма, привития устойчивого интереса к занятиям спортом, трудолюбия, создания предпосылок для достижения высокого спортивного мастерства, воспитания интеллектуальных, нравственных качеств. Основным показателем в конце каждого учебного года является выполнение программных требований, предъявляемых к уровню подготовленности учащихся.

Учебно - тренировочный этап (этап спортивной специализации) подразделяется на этап начальной специализации 1-го и 2-го годов обучения и этап углубленной специализации 3-го, 4-го и 5-го годов обучения.

Основные задачи этапа начальной специализации 1-го и 2-го годов обучения:

- общая и специальная физическая подготовка, закаливание организма;

- развитие специальных способностей, необходимых для освоения основными техниками лыжного хода;

- приобретение соревновательного опыта;

- на базе разносторонней физической подготовки создание физиологических, морфологических и психологических предпосылок для углубленной специализированной спортивной подготовки;

- воспитание морально-этических и волевых качеств;

- освоение основ гигиены, самоконтроля, самостоятельного занятия;

- подготовка и выполнение нормативов по технической и физической подготовке;

- формирование коммуникативных навыков.

Основные задачи этапа углубленной специализации 3-го, 4-го и 5-го годов обучения:

- всесторонняя физическая подготовка, закаливание организма, повышение уровня общей физической подготовки; развитие специальных способностей, необходимых дли совершенствования техники лыжных ходов;

- развитие соответствующих индивидуальных качеств и навыков;

- приобретение навыков в организации и проведении соревнований;

- воспитание морально-волевых качеств;

- совершенствование навыков самостоятельных занятий;

- формирование коммуникативных навыков.

Этап совершенствования спортивного мастерства (далее - ССМ) предназначен для спортсменов, выполнивших спортивный разряд кандидата в мастера спорта и мастер спорта. Перевод по годам обучения на данном этапе осуществляется при условии положительной динамики прироста спортивных показателей. На данном этапе привлекается оптимальное количество перспективных спортсменов к специализированной подготовке для достижения ими конкретных спортивных результатов.

Задачи и преимущественная направленность подготовки на этапе ССМ:

- совершенствование техники лыжных ходов;

- развитие специальных физических качеств;

- освоение повышенных тренировочных нагрузок;

- достижение спортивных результатов, характерных для зоны первых больших успехов (выполнение и подтверждение норматива КМС, МС);

- дальнейшее приобретение соревновательного опыта.

На этапе достижения высшего спортивного мастерства (далее - ВСМ) приходится исключительно высокая напряженность соревновательной деятельности спортсменов, связанная [с острой конкуренцией и плотностью](http://stomatologo.ru/osobennosti-ostroj-respiratornoj-zabolevaemosti-detej-poseshay.html) календарного плана соревнований. В связи с этим повышаются требования к качеству, стабильности и надежности технического и тактического мастерства, морально- волевой и психологической устойчивости спортсменов в условиях частых и ответственных стартов.

Основная цель данного этапа подготовки – достижение высокого спортивного результата на крупнейших международных соревнованиях. Для данной ступени мастерства характерно дальнейшее совершенствование задач, поставленных на предыдущем этапе подготовки. При этом особое внимание уделяется качеству и стабильности достигнутых результатов.

Тренировка приобретает еще более специализированную направленность. Спортсмен использует весь комплекс эффективных средств, методов и организационных форм тренировки, чтобы достигнуть наивысших результатов в соревнованиях. Объем и интенсивность тренировочных нагрузок достигают высокого уровня. Все чаще используются тренировочные занятия с большими нагрузками, количество занятий в неделю достигает 10-15 и более. Тренировочный процесс все более индивидуализируется и строится с учетом особенностей соревновательной деятельности спортсмена.

К числу главных задач следует отнести:

- освоение максимальных тренировочных и соревновательных нагрузок;

- повышение спортивно-технического и спортивного мастерства, уровня общефизической и специальной физической подготовок;

- совершенствование технического мастерства;

- совершенствование базовой психологической подготовки, приобретение опыта формирования состояния боевой готовности к соревнованиям, самонастройки, сосредоточения внимания и мобилизации;

- успешное и стабильное выступление на международных соревнованиях любого масштаба;

- выполнение спортсменами плановых заданий, предусмотренных индивидуальными планами подготовки;

- выполнение соответствующих разрядных требований;

- выполнение функций спортсмена – инструктора.

В таблице 4 представлен анализ состава спортсменов и их спортивные результаты.

Таблица 4

Состав спортсменов и их спортивные результаты

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Этап спортивной подготовки | Состав спортсменов | | | | | |
| 2015 | | 2016 | | 2017 | |
| Этап высшего спортивного мастерства  (ВСМ) | 10 | МС - 3 | 7 | МС - 1 | 5 | МС - 0 |
| КМС - 7 | КМС - 6 | КМС - 5 |
| Этап совершенствования спортивного мастерства  (ССМ) | 15 | МС - 5 | 13 | МС - 3 | 12 | МС - 1 |
| КМС - 10 | КМС - 10 | КМС - 11 |
| Учебно-тренировочные группы 3-5 года обучения  (УТГ-3-5) | 40 | КМС - 6 | 36 | КМС - 4 | 31 | КМС - 3 |
| 1 взр. - 10 | 1 взр. - 8 | 1 взр. - 5 |
| Учебно-тренировочные группы 1-2 года обучения  (УТГ-1, УТГ-2) | 50 | 1 взр. - 6 | 40 | 1 взр. - 8 | 45 | 1 взр. - 5 |
| 2 взр. - 10 | 2 взр. - 15 | 2 взр. - 15 |
| 3 взр. - 12 | 3 взр. - 20 | 3 взр. - 15 |
| Этап начальной подготовки 1-3 года обучения  (НП-1, НП-2, НП-3) | 90 | 1 юн. - 24 | 93 | 1 юн. - 18 | 95 | 1 юн. - 10 |
| 2 юн. - 26 | 2 юн. - 26 | 2 юн. - 22 |
| 3 юн. - 15 | 3 юн. - 10 | 3 юн. - 18 |
| Итого человек: | 205 | | 189 | | 169 | |

Для подготовки резерва спортсменов необходимо формирование у детей и подростков устойчивого интереса и потребности в регулярных занятиях физической культурой и спортом, навыков здорового образа жизни, повышение уровня образованности в области физической культуры, спорта, что приведет к созданию эффективной и устойчивой системы подготовки спортсменов высокого класса.

В соответствии с этими данными можно отметить общую тенденцию к

снижению численности обучающихся и их достижений, в связи с этим возникла необходимость провести анализ тренерского состава по работе с учебно-тренировочными группами, который отображен в таблице 5.

Таблица 5

Действующий план комплектования учебно-тренировочных групп

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Учебно-тренировочные группы | Тренерский состав | Достижения тренера | Спортивные результаты спортсменов за сезон: | | |
| 2015-2016 | 2016-2017 | 2017-2018 |
| Этап высшего спортивного мастерства (ВСМ) | Тренер 1 | 1. Заслуженный тренер России  2. Тренер высшей квалификационной категории  3. Мастер спорта СССР  4. Отличник физической культуры и спорта  5. Стаж более 30 лет | МС – 3  КМС – 7 | МС – 1  КМС – 6 | МС – 0  КМС – 5 |
| Этап совершенствования спортивного мастерства (ССМ) | Тренер 2 | 1. Мастер спорта СССР  2. Тренер первой квалификационной категории  3. Стаж более 25 лет | МС – 2    КМС - 7 | МС – 3    КМС – 5 | МС – 0    КМС – 7 |
| Тренер 3 | 1. Тренер высшей квалификационной категории  2. Стаж более 25 лет | МС – 3    КМС – 3 | МС – 0    КМС – 5 | МС – 1    КМС – 4 |
| Учебно-тренировочные группы 3-5 года обучения | Тренер 4 | 1. Тренер первой квалификационной категории,  2. Мастер спорта России  3. Стаж более 10 лет | КМС – 5  1 взр. – 5  б/р – 10 | КМС – 3  1 взр. – 5  б/р – 10 | КМС – 0  1 взр. – 3  б/р – 12 |
| Тренер 5 | 1. Мастер спорта России  2. Тренер второй квалификационной категории  3. Стаж более 10 лет | КМС – 1  1 взр. – 5  б/р – 14 | КМС – 1  1 взр. – 3  б/р – 14 | КМС – 3  1 взр. – 2  б/р – 10 |
| Учебно-тренировочные группы  1-2 года обучения | Тренер 6 | 1. Мастер спорта России  2. Стаж работы 7 лет | 1 взр. – 5  2 взр. – 5  3 взр. – 5  б/р – 10 | 1 взр. – 5  2 взр. – 5  3 взр. – 5  б/р – 5 | 1 взр. – 3  2 взр. – 6  3 взр. – 5  б/р – 5 |

Окончание таблицы 5

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Учебно-тренировочные группы  1-2 года обучения  (УТГ-1, УТГ-2) | Тренер 7 | 1. Мастер спорта России  2. Стаж работы 5 лет | 1 взр. – 1  2 взр. – 5  3 взр. – 7  б/р – 12 | 1 взр. – 3  2 взр. – 7  3 взр. – 9  б/р – 1 | 1 взр. – 1  2 взр. – 3  3 взр. – 3  б/р – 12 |
| Этап начальной подготовки  1-3 года обучения  (НП-1, НП-2, НП-3) | Тренер 8 | 1. Стаж более 5 лет | 1 юн. – 10  2 юн. – 8  3 юн. – 3  б/р – 9 | 1 юн. – 7  2 юн. – 8  3 юн. – 3  б/р – 13 | 1 юн. – 5  2 юн. – 7  3 юн. – 10  б/р – 6 |
| Тренер 9 | 1. Стаж более 3 лет | 1 юн. - 8  2 юн. – 10  3 юн. – 9  б/р - 3 | 1 юн. – 6  2 юн. – 8  3 юн. – 4  б/р – 13 | 1 юн. – 3  2 юн. – 8  3 юн. – 5  б/р – 12 |
| Тренер 10 | 1. Стаж работы 1 год | 1 юн. – 6  2 юн. – 8  3 юн. – 3  б/р – 13 | 1 юн. – 5  2 юн. – 10  3 юн. – 3  б/р – 13 | 1 юн. – 2  2 юн. – 7  3 юн. – 3  б/р – 16 |

Из анализа работы тренерского состава можно сделать вывод, что наибольшее снижение как по количеству, так и полученным достижениям спортсменов приходится на тренера 1, тренера 2 и тренера 3, групп спортивного мастерства, имеющих наибольшие личные достижения тренера. Данные результаты во многом определены действующим подходом комплектования учено-тренировочных групп и закрепление тренерского состава за этими группами. Этот подход основан на раннее достигнутых личных результатах и достижениях непосредственно самих тренеров на примере отделения лыжные гонки. То есть, за группой высшего спортивного мастерства закрепляется тренер, с наибольшими личными достижениями. Такой подход не учитывает текущие результаты и достижения подготовленных ими спортсменов. Такое распределение не мотивирует тренерский состав с высокими достижениями на эффективную работу в подготовке спортсменов, что свидетельствует в виде отрицательной динамики показателей работы групп, идёт активное сокращение численности спортсменов в группах и их спортивные результаты.

2.3. Анализ действующей системы управления персоналом МБУ ДО «Детско-юношеская спортивная школа» им. Г.М. Мельниковой

Для повышения качества управления персоналом необходимо решить ряд проблем, связанных с изменением в системе управления персоналом. В силу этого особую важность и практическую значимость приобретает повышение эффективности управления персоналом. До недавнего времени это понятие практически отсутствовало в управленческой практике, хотя в каждой организации существовала подсистема управления персоналом (отдел кадров), в обязанности, которой входили прием и увольнение работников, обучение и переподготовка кадров и т.д. Но отделы кадров, как правило, имели низкий организационный статус, являлись слабыми в профессиональном отношении. Они были структурно разобщены с другими подразделениями, которые выполняли функции управления кадрами (отдел труда и заработной платы, юридический отдел и др.). И, как следствие, он не являлся ни методическим, ни информационными, ни координирующими центром кадровой работы организации.

Управление персоналом должно все меньше основываться на административных методах и все в большей степени ориентироваться на осознанную кадровую политику, базирующуюся на системе интересов тренерского состава и коллектива в целом. Поэтому необходимы новейшие научные знания и эффективные технологии в области управления человеческими ресурсами, методы формирования и управления трудовым коллективом. Нужны новые подходы к таким проблемам, как: кадровое планирование, профотбор и оценка тренерского состава; формирование резерва и планирование карьеры; руководство и обучение кадров в процессе трудовой деятельности; формирование здорового морально-психологического климата в коллективе и другое. Решение указанных проблем позволит повысить эффективность кадрового обеспечения тренерского состава, пополнить физкультурно-спортивные учреждения и организации высококвалифицированными специалистами. Основные преимущества и недостатки действующей системы управления персоналом МБУ ДО «Детско-юношеская спортивная школа» им. Г.М. Мельниковой на примере распределения тренерского состава по учебно-тренировочным группам представлены в таблице 6.

Таблица 6

Преимущества и недостатки действующей системы распределения тренерского состава по учебно-тренировочным группам

|  |  |
| --- | --- |
| Преимущества | Недостатки |
| 1. Достижения;  2. Трудовой стаж;  3. Система мотивирует тренеров на большие денежные вознаграждения:   * собственные достижения; * результаты спортсменов; * работа с перспективными спортсменами. | 1. Отсутствие конкурса между тренерами;  2. Тренеры с высокими достижениями не заинтересованы в достижении высоких спортивных результатов;  3. Многие результаты достигаются единовременно, а поощрения постоянные;  4. Нет заинтересованности в текущих и долгосрочных результатах;  5. Распределение ТОП-спортсменов происходит не по результатам тренера, а по его достижениям;  6. В основе в первую очередь учитываются личные достижения тренера, а не спортсменов. |

В связи с изложенным, необходимо провести корректировку системы распределения тренерского состава по учебно-тренировочным группам, для чего нужно разработать и обосновать механизмы повышения эффективной работы тренерского состава. Для решения данной проблемы в работе предлагается использовать ключевые показатели эффективности для оценки работы тренерского состава.

**Глава 3. Разработка мероприятий по повышению эффективности работы тренерского состава**

3.1. Основные направления повышения эффективности работы тренерского состава

Для улучшения системы мотивации тренерского состава в учреждении, следует ввести следующие предложения:

- изменить состав заработной платы с целью повышения стимулирующего воздействия, с одной стороны оклада, с другой - надбавок, доплат, премиальных и других выплат стимулирующего характера;

- внедрять такие формы мотивации тренерского состава, как премирование не только в виде денежных выплат, но и с помощью подарков на день рождения сотрудника, годовщину его работы, чем можно выразить уважение, расположение, благодарность и одобрение. Но при условии, что подарки соответствуют своему назначению;

- неденежные формы мотивации - пользование социальными учреждениями города и всей страны: предоставление путевок в дом отдыха, санатории, детские оздоровительные лагеря для детей сотрудников, предоставление абонементов в фитнесс-центр, базу отдыха, оплата обучения работников на различных курсах или в учебных заведениях разного уровня, оплата медицинских услуг, страхование на случай длительной потери трудоспособности, полная или частичная оплата расходов на проезд работника к месту работы и обратно.

В последние годы спорткомитеты проводят оценку деятельности тренеров (аттестацию и переаттестацию) и присваивают в связи с этим им определенные тренерские категории ‒ высшую, первую и вторую. Учитываются следующие показатели в работе тренеров:

- число подготовленных спортсменов;

- итоги участия спортсменов в различных соревнованиях;

- разработка и внедрение в практику новых методов спортивной тренировки.

Однако опыт оценки деятельности тренеров на практике показал, что необходимо применять такие критерии, которые в большей мере характеризовали бы уровень их педагогического мастерства и личностных качеств. Исходя из практики работы физкультурно-спортивных учреждений, оценивать деятельность тренера следует по следующим критериям:

- профессиональные качества;

- индивидуальные свойства личности.

Профессиональные качества включают перечисленные ниже показатели:

- стабильность состава учебных групп;

- выполнение учащимися контрольных нормативов по всем видам подготовки;

- количество подготовленных спортсменов по разрядам: МСМК, МС, KMC и т. д.;

- количество спортсменов, перешедших в последующие по уровню подготовленности учебные группы;

- количество занимающихся в группах спортивного мастерства;

- спортивные результаты, показанные на соревнованиях различного масштаба ‒ от районных до международных;

- число подготовленных спортсменов-инструкторов;

- культура спортсменов, их общественная активность;

- вклад в развитие материально-технической базы;

- качество ведения учебной документации;

- внедрение в учебно-тренировочный процесс инновационных средств, методов и форм подготовки;

- полученные спортивные звания и почетные знаки отличия.

Индивидуальные свойства личности оценивают по следующим качествам:

- целеустремленность, принципиальность;

- коллективизм, чувство долга, ответственность, спортивная честь, скромность, гуманизм, доброта, порядочность, самокритичность, трудолюбие;

- активность, мужество, настойчивость, самостоятельность, инициативность, решительность, уверенность, смелость, самообладание, выдержка, воля к победе;

- общительность, доброжелательность, требовательность к другим, самолюбие, самокритичность, уважительность, оптимальная эмоциональность, отношение к успехам и неудачам, мнительность, умение владеть собой, рассудительность, отзывчивость;

- увлеченность, исполнительность, аккуратность, дисциплинированность, пунктуальность, творческое отношение к делу, фанатизм;

- спортивное мастерство, педагогическое мастерство, наблюдательность, интуиция, педагогический такт, умение проникать во внутренний мир спортсмена, умение распределять внимание, педагогическое воображение, абстрактное мышление, любознательность, дидактические умения, построение взаимоотношений со спортсменами, умение прогнозировать, моделировать, авторитетность и др.

В зависимости от того, в какой мере эти или прямо противоположные качества присущи тренеру, можно сделать вывод об индивидуальных свойствах его личности, о его характере. Проведенные учеными исследования показали, что встречаются тренеры, сочетающие в себе как положительные, так и отрицательные проявления своих профессиональных и личностных качеств. В связи с этим и эффект работы тренера будет различным.

Исследуя систему управления персоналом МБУ ДО «Детско-юношеская спортивная школа» им. Г.М. Мельниковой» следует отметить, что данная система способствует дальнейшему развитию и успешному функционированию учреждения.

Первоочередная цель повышения эффективности работы тренерского состава МБУ ДО «Детско-юношеская спортивная школа» им. Г.М. Мельниковой это разработка мотивации тренеров, путём повышения заработной платы и стимулирующих выплат по результатам эффективной работы, что напрямую скажется на престиже профессии тренер-преподаватель; работа с перспективными спортсменами в группах спортивного мастерства; подготовка спортсменов для участия в соревнованиях различного масштаба - от районных до международных.

Реализация этой цели осуществляется путем ротации кадров тренерского состава между учебно-тренировочными группами.

3.2. Разработка и оценка ключевых показателей эффективности работы тренерского состава

Мотивация (денежное стимулирование) персонала на базе KPI, в отличие от базовой заработной платы (оклада), ориентирована на достижение долгосрочных и краткосрочных целей компании, «мотивирующей на выполнение должностных обязанностей» самого работника. А оклад – это фиксированная ежемесячная заработанная плата. Согласно статье 81 КЗоТ РФ, оплата труда руководителей, специалистов и служащих производится, как правило, на основе должностных окладов, которые устанавливаются администрацией предприятия в соответствии с должностью и квалификацией работника. Для руководителей, специалистов и служащих может быть установлен иной вид оплаты труда, основанный на достижении определенных показателей.

Система формирования переменной части денежного вознаграждения на базе KPI стимулирует сотрудника к достижению высоких индивидуальных результатов, а также к увеличению его вклада в коллективные результаты и достижения. При этом показатели KPI в системе формирования переменной части заработной платы на базе KPI должны быть достаточно просты и понятны сотрудникам, а размеры переменной части компенсационного пакета – экономически обоснованы. KPI представляет собой систему, используемую для достижения главных целей любого учреждения, таких как привлечение и удержание потребителей, рост профессионализма сотрудников, увеличение доходов и снижение затрат.

Вся деятельность человека обусловлена реально существующими потребностями. Люди стремятся либо чего-то достичь, либо чего-то избежать. В мотивированной деятельности работник сам определяет меру своих усилий в зависимости от внутренних побуждений и условий внешней среды. Мотив труда формируется только тогда, когда трудовая деятельность является если не единственным, то как минимум основным условием получения блага.

Таким образом, мотивация труда становится важнейшим фактором результативности работы, влияющим на степень раскрытия трудового потенциала сотрудника, влияющих на производственную деятельность. В соответствии с моделью Портера - Лоулера уровень приложенных усилий определяется ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой определенный уровень вознаграждения.

В целях повышения эффективности работы тренерского состава, в выпускной квалификационной работе была предложена бальная система ключевых показателей эффективности (KPI), представленная в таблице 7. Система KPI включает в себя суммирование баллов за личные достижения тренера и текущие результаты его работы со спортсменами. Наибольший приоритет по баллам приходится на текущую работу тренера со спортсменами и их достижениями. Данные формы воздействия повышают эффективность всей системы управления учреждением.

Таблица 7

Разработка ключевых показателей эффективности работы тренерского состава (KPI)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Тренерский состав | KPI за заслуги | Баллы | KPI за текущие результаты | | | | | | | Суммарные баллы по KPI (заслуги + результаты) | | |
| 2015 | | 2016 | | | 2017 | | 2015 | 2016 | 2017 |
| Тренер 1 | 1) Заслуженный тренер России | 30 | МС 3 | 150 | МС 1 | | 50 | МС 0 | 0 |  |  |  |
| 2) Тренер высшей квалификационной категории | 25 |
| 3) Мастер спорта СССР | 15 | КМС 7 | 280 | КМС 6 | | 240 | КМС 5 | 200 |
| 4) Отличник физической культуры и спорта | 10 |
| 5) Стаж более 30 лет | 20 |
| Итого: | 100 | 430 | | 290 | | | 200 | | 530 | 390 | 300 |
| Тренер 2 | 1.Тренер первой квалификационной категории. | 20 | МС 0 | 0 | МС 0 | 0 | | МС 1 | 50 |  |  |  |
| 2.Мастер спорта СССР | 15 | КМС 3 | 120 | КМС 5 | 200 | | КМС 5 | 200 |
| 3.Стаж более 25 лет | 15 |
| Итого: | 50 | 120 | | 200 | | | 250 | | 170 | 250 | 300 |
| Тренер 3 | 1.Тренер высшей квалификационной категории | 25 | МС 0 | 0 | МС 0 | 0 | | МС 2 | 100 |  |  |  |
| 2.Стаж более 25 лет | 40 | КМС 2 | 80 | КМС 3 | 120 | | КМС 4 | 160 |
| Итого: | 40 | 80 | | 120 | | | 160 | | 120 | 160 | 200 |
| Тренер 4 | 1.Тренер первой квалификационной категории | 20 | КМС 0 | 0 | КМС 3 | 120 | | КМС 4 | 160 |  |  |  |
| 2.Мастер спорта России | 15 | 1 взр 3 | 90 | 1 взр 5 | 150 | | 1 взр 7 | 210 |
| 3.Стаж более 10 лет | 10 |
| Итого: | 45 | 90 | | 270 | | | 370 | | 135 | 315 | 415 |
| Тренер 5 | 1.Тренер второй квалификационной категории | 15 | КМС1 | 40 | КМС1 | 40 | | КМС2 | 80 |  |  |  |
| 2.Мастер спорта России | 15 | 1 взр 3 | 90 | 1 взр 5 | 150 | | 1 взр 4 | 120 |
| 3.Стаж более 10 лет | 10 |
| Итого: | 40 | 130 | | 190 | | | 200 | | 170 | 230 | 240 |
| Тренер 6 | 1.Мастер спорта России | 15 | КМС 0 | 0 | КМС 0 | 0 | | КМС 1 | 40 |  |  |  |
| 2.Стаж работы 7 лет | 7 | 1 взр 5 | 150 | 1 взр 4 | 120 | | 1 взр 5 | 150 |
| Итого: | 22 | 150 | | 120 | | | 190 | | 177 | 144 | 212 |

Окончание таблицы 7

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Тренер 7 | 1.Мастер спорта России | 15 | 1 взр 5 | 150 | 1 взр 3 | 90 | 1 взр 7 | 210 |  |  |  |
| 2.Стаж работы 5 лет | 5 | 2 взр 5 | 125 | 2 взр 7 | 175 | 2 взр 5 | 125 |
| 3 взр 5 | 100 | 3 взр 9 | 180 | 3 взр 5 | 100 |
| Итого: | 20 | 375 | | 445 | | 435 | | 395 | 465 | 455 |
| Тренер 8 | Стаж работы более 5 лет | 5 | 3 взр 1 | 20 | 3 взр 2 | 40 | 3 взр 5 | 100 |  |  |  |
| 1 юн. 3 | 45 | 1 юн 5 | 75 | 1 юн 5 | 75 |
| Итого: | 5 | 65 | | 115 | | 175 | | 70 | 120 | 180 |
| Тренер 9 | Стаж работы более 3 лет | 3 | 1 юн 3 | 45 | 1 юн 5 | 75 | 1 юн 7 | 105 |  |  |  |
| 2 юн 7 | 70 | 2 юн 10 | 100 | 2 юн 12 | 120 |
| Итого: | 3 | 115 | | 175 | | 125 | | 118 | 178 | 128 |
| Тренер 10 | Стаж работы 1 год | 1 | 1 юн 0 | 0 | 1 юн 0 | 0 | 1 юн 1 | 15 |  |  |  |
| 2 юн 1 | 10 | 2 юн 2 | 20 | 2 юн 3 | 30 |
| 3 юн 3 | 15 | 3 юн 5 | 25 | 3 юн 7 | 35 |
| Итого: | 1 | 25 | | 45 | | 80 | | 26 | 46 | 81 |

В таблице 7 представлена оценка эффективности работы тренерского состава по предложенным показателям эффективности. Рассмотрев показатель эффективности за личные достижения тренера очевидно, что суммированное количество баллов набранных за личные достижения и заслуги составляют 100 баллов, это максимальное количество баллов, которое может набрать тренер за личные достижения и заслуги на протяжении всей своей профессиональной деятельности. Лидером среди тренерского состава в данном учреждении является тренер 1, набравший максимальное количество баллов 100, за такие достижения как: Заслуженный тренер России - 30 баллов, тренер высшей квалификационной категории - 25 баллов, мастер спорта СССР - 15 баллов, отличник физической культуры и спорта - 10 баллов, трудовой стаж более 30 лет - 20 баллов. Большая часть тренерского состава не имеет такого максимального количества баллов за личные достижения, для этого вводится показатель эффективности текущих результаты (спортивные результаты спортсменов). Максимальное количество баллов в данном показателе напрямую зависит от текущих спортивных результатов спортсменов, которые оцениваются за: 3 юношеский разряд – 5 баллов; 2 юношеский разряд – 10 баллов; 1 юношеский разряд – 15 баллов; 3 взрослый разряд – 20 баллов; 2 взрослый разряд – 25 баллов; 1 взрослый разряд – 30 баллов; кандидат в мастера спорта – 40 баллов; мастер спорта России – 50 баллов.

Стоит отметить, что оценка двух показателей эффективности работы тренера-преподавателя может влиять на повышение или понижение его заработной платы. Бальная система позволяет сравнивать и поощрять результативную работу тренеров с личными достижениями и без. Из данной оценки очевидно, что есть ряд тренеров которые прогрессируют и имеют потенциал для развития, а часть тренеров в большей степени живет прежними достижениями и заслугами. Поэтому в выпускной квалификационной работе предлагается провести ротацию тренерского состава между учебно-тренировочными группами.

Ротация – это временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесс осуществления каких-либо функций, для этого каждый работник системы управления персоналом должен уметь выполнять функции одного-двух работников своего уровня и планомерно перемещаться по различным должностям. Грамотно разработанная и осуществленная ротация кадров дает организации следующие преимущества:

- Ротация стимулирует сотрудников проявлять инициативу и деятельность на новом рабочем месте, что способствует появлению свежих идей и достижений;

- Улучшение коммуникаций среди работников учреждения, появление здоровой конкуренции.

Для этого в работе предложена схема изменения распределения тренерского состава за учебно-тренировочными группами, представленная в таблице 9.

Таблица 9

Новая система распределения тренерского состава по учебно-тренировочным группам

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Действующая система распределения | | | | | | Предлагаемая система |
| Учебно-тренировочные группы | Тренерский состав | KPI за заслуги | KPI за результаты | | |  |
| 2015 | 2016 | 2017 |
| Этап высшего спортивного мастерства (ВСМ) | Тренер 1 | 100 | 430 | 290 | 200 | Тренер 4 |
| Этап совершенствования спортивного мастерства (ССМ) | Тренер 2 | 50 | 120 | 200 | 250 | Тренер 3 |
| Тренер 3 | 40 | 80 | 120 | 160 | Тренер 2 |
| Учебно-тренировочные группы 3-5 года обучения  (УТГ-3-5) | Тренер 4 | 45 | 90 | 270 | 370 | Тренер 1 |
| Тренер 5 | 40 | 130 | 190 | 200 | Тренер 5 |
| Учебно-тренировочные группы 1-2 года обучения  (УТГ-1, УТГ-2) | Тренер 6 | 22 | 150 | 120 | 190 | Тренер 6 |
| Тренер 7 | 20 | 375 | 445 | 435 | Тренер 10 |
| Этап начальной подготовки 1-3 года обучения  (НП-1, НП-2, НП-3) | Тренер 8 | 5 | 65 | 115 | 175 | Тренер 8 |
| Тренер 9 | 3 | 115 | 175 | 125 | Тренер 7 |
| Тренер 10 | 1 | 25 | 45 | 80 | Тренер 9 |

В таблице 9 наглядно показано движение тренерского состава по результатам эффективности их работы за период с 2015 по 2017 года. Проанализировав таблицу, можно сделать вывод, что не всегда тренер-преподаватель, имеющий максимальное количество баллов за личные достижения, может эффективно продолжать свою деятельность.

3.3. Ожидаемые результаты разработанных мероприятий

Мотивация тренерского состава должна быть направлена на формирование привязанности тренера к своему учреждению, на включение

внутренних механизмов и системы ценностей, направляющих труд тренера на достижение результатов, необходимых для учреждения, а значит, и для самого тренера, на повышение уровня его материального обеспечения, морального удовлетворения, развития его деловой карьеры.

При этом тренерский состав будет более ответственно относиться к своим обязанностям, будет более заинтересован в результатах своего труда, что приведет к еще более успешному развитию и процветанию учреждения. Ведь если тренера будут устраивать условия труда, выполняемая работа будет ему интересна, за её выполнение тренер будет получать достойную заработную плату и вознаграждения, у него будет возможность усовершенствовать свои знания и умения, у него не будет желания искать работу в другом учреждении. Следовательно, тренерский состав будет с большим усердием трудиться, что приведет к дальнейшему благополучному развитию учреждения и улучшению спортивных достижений.

Планируется, что данные изменения приведут к следующим показателям деятельности учебно-тренировочных групп, представленных в таблице 10.

Таблица 10

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Этап спортивной подготовки | Состав спортсменов | | | | | |
| 2017-2018 | | 2019 | | 2020 | |
| Этап высшего спортивного мастерства  (ВСМ) | 5 | МС - 0 | 8 | МС - 1 | 15 | МС - 3 |
| КМС - 5 | КМС - 7 | КМС - 12 |
| Этап совершенствования спортивного мастерства  (ССМ) | 12 | МС - 1 | 15 | МС - 4 | 25 | МС - 10 |
| КМС - 1 | КМС - 11 | КМС - 15 |
| Учебно-тренировочные группы 3-5 года обучения  (УТГ-3-5) | 30 | КМС - 3 | 35 | КМС - 6 | 50 | КМС - 15 |
| 1 взр. - 5 | 1 взр. - 10 | 1 взр. - 35 |

Окончание таблицы 10

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Учебно-тренировочные группы 1-2 года обучения  (УТГ-1, УТГ-2) | 38 | 1 взр. - 5 | 45 | 1 взр. - 7 | 80 | 1 взр. - 15 |
| 2 взр. - 15 | 2 взр. - 18 | 2 взр. - 25 |
| 3 взр. - 15 | 3 взр. - 20 | 3 взр. - 30 |
| Этап начальной подготовки 1-3 года обучения  (НП-1, НП-2, НП-3) | 84 | 1 юн. - 10 | 90 | 1 юн. - 15 | 120 | 1 юн. - 25 |
| 2 юн. - 22 | 2 юн. - 25 | 2 юн. - 35 |
| 3 юн. - 18 | 3 юн. - 30 | 3 юн. - 40 |
| Итого человек: | 169 | | 193 | | 290 | |

Прогнозируемое количество спортсменов в учебно-тренировочных группах будет повышаться с каждым годом, тем самым повышая количество спортсменов с высокими спортивными достижениями. Данная сложившаяся тенденция позволит ввести некое соревнование среди тренерского состава, тем самым поспособствует дальнейшему повышению эффективности работы тренерского состава, а так же развитию и успешному функционированию МБУ ДО «Детско-юношеской спортивной школы» им. Г.М. Мельниковой.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В современном менеджменте все большее внимание уделяется человеческому капиталу. Особенное значение в управлении персоналом представляет работа с тренерским составом, т.к. от личностных характеристик последних зависят результаты и достижения подготовленных ими спортсменов. Поэтому разработка и совершенствование инструментов управления тренерским составом детско-юношеских спортивных школ представляют собой особую актуальность, что и определило тему и направления исследования выпускной квалификационной работы.

В качестве показателей эффективности управления персоналом в современной теории и практике менеджмента используются ключевые показатели эффективности, которые позволяют определить акценты мероприятий связанных с повышением эффективности деятельности персонала.

В качестве объекта исследования выпускной квалификационной работы просматривалась деятельность Муниципального бюджетного учреждения дополнительного образования «Детско-юношеская спортивная школа». Данное учреждение осуществляет первоначальный отбор и отсев занимающихся детей с целью выявления среди них тех, кто способен в дальнейшем достичь определенных спортивных результатов в избранном виде спорта. В настоящее время в учреждении функционируют 3 отделения: лыжные гонки, биатлон и настольный теннис. В спортивной школе работают 15 тренеров-преподавателей, из которых 10 – штатных, 5 – совместителей. В связи с этим возникает необходимость формирования и распределения тренерского состава по различным направлениям и уровнем подготовки спортсменов.

Одним из этапов выпускной квалификационной работы стал анализ состава спортсменов и их спортивных результатов. В представленных данных по отделению лыжные гонки, можно отметить общую тенденцию к снижению численности обучающихся и их достижений, в связи с этим возникла необходимость анализа тренерского состава по работе с учебно-тренировочными группами, из которого можно сделать вывод, что наибольшее снижение как по количеству, так и полученным достижениям спортсменов приходится на тренера 1, тренера 2, тренера 3, закреплённые за группами спортивного мастерства, имеющих наибольшие ключевые показатели эффективности в личных достижениях. Данные результаты во многом определены действующим подходом комплектования учено-тренировочных групп и закрепление тренерского состава за этими группами. Этот подход основан на раннее достигнутых личных результатах и достижениях непосредственно самих тренеров. То есть, за группой высшего спортивного мастерства закрепляется тренер, с наибольшими личными заслугами и достижениями. Такой подход не учитывает текущие результаты и достижения подготовленных ими спортсменов. Такое распределение не мотивирует тренерский состав с высокими достижениями на эффективную работу в подготовке спортсменов, что свидетельствует в виде отрицательной динамики показателей работы групп, то есть сокращается количество спортсменов в группах и их спортивные результаты.

В связи с изложенным, необходимо провести корректировку системы распределения тренерского состава по учебно-тренировочным группам, для чего нужно разработать и обосновать механизмы повышения эффективной работы тренерского состава. Для решения данной проблемы в работе предлагается использовать ключевые показатели эффективности для оценки работы тренерского состава.

В целях повышения эффективности работы тренерского состава, в работе была предложена бальная система ключевых показателей эффективности (KPI). Система KPI включает в себя суммирование баллов за личные достижения тренера и текущие результаты его работы со спортсменами. Наибольший приоритет по баллам приходится на текущую работу тренера со спортсменами и их достижениями.

В выпускной квалификационной работе была рассмотрена оценка эффективности работы тренерского состава по предложенным ключевым показателям эффективности. Из данной оценки очевидно, что есть ряд тренеров которые прогрессируют и имеют потенциал для развития, а часть тренеров в большей степени пользуются прежними достижениями и заслугами. Поэтому в работе предлагается провести ротацию тренерского состава между учебно-тренировочными группами. Планируется, что количество спортсменов в учебно-тренировочных группах будет повышаться с каждым годом, тем самым повышая количество спортсменов с высокими спортивными достижениями. Данная сложившаяся тенденция позволила ввести некое соревнование среди тренерского состава за распределение групп спортивного мастерства, тем самым способствуя дальнейшему повышению эффективности работы тренерского состава, а так же развитию и успешному функционированию МБУ ДО «Детско-юношеской спортивной школы» им. Г.М. Мельниковой.

Таким образом, совокупность выполненных в рамках выпускной квалификационной работы теоретических исследований и внедрение новой системы распределения тренерского состава по учебно-тренировочным группам, позволила повысить эффективность работы тренерского состава, увеличить оплату труда эффективно работающим тренерам, а также улучшить спортивные результаты школы, что свидетельствует об эффективности достижения поставленной цели выпускной квалификационной работы.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Аверин А. Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации: Учебное пособие. – М.: Изд-во РАГС, 2015. – 224 с.

2. Антропов В. А. Современные проблемы управления персоналом предприятий / В. А. Антропов, А. В. Пиличев. – Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2013. – 308 с.

3. Арсеньев Ю. Н. Управление персоналом / Ю. Н. Арсеньев, С. И. Шелобаев, Т. Ю. Давыдова – Технологии. М: ЮНИТИ, 2015. – 191 с.

4. Базаров Т. Ю. Управление персоналом развивающейся организации. М.:1. Академия, 2013. – 224 с.

5. Васильева, Л. Н. Методы управления деятельностью предприятия: учеб. пос./ Л. Н. Васильева, Е. А. Муравьева. - М.: КноРус, 2013. - 320 с.

6. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. М.: Юрист, 2013 - 495 с.

7. Герасимов Б. Н. Менеджмент персонала / Б. Н. Герасимов, В. Г. Чумак,

Н. Г. Яковлева – учебное пособие, Ростов н/Д: «Феникс», 2013 г. – 448 с.

8. Друкер П. Эффективное управление: Экономические задачи и оптимальные решения. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2015. – 288 с.

9. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности, Н. Новгород, НИМБ, 2014. - 194 с.

10. Журавлев П. В., Карташов С. А. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера. М.: Экзамен, 2014. – 319 с.

11. Зеленин Д. Как внедрить систему ключевых показателей // Управляющий партнер ЗАО "ПиЭмТим" – 2013. - №2. - С. 5-6.

12. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы – Учеб. пособие для вузов. - СПб., 2013. – 508 с.

13. Исаенко А. Н. Управление людьми в компаниях: Руководство для менеджера. М.: Олимп-бизнес, 2013 - 359 с.

14. Клочков А. К. KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов; Эксмо – Москва, 2013. – 103 с.

15. Комаров Е. И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом // Управление персоналом. - 2014.- № 1. - С. 38-41.

16. Локальные акты МБУ ДО «Детско-юношеская спортивная школа» им. Г.М. Мельниковой

17. Любушин, Н. П. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия. - М.: Юнити, 2014. - 471 с.

18. Макарова, И. К. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / И. К. Макарова. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 98 с.

19. Марр Б. Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер / Марр Б. – Бином: Лаборотория знаний, 2013. – 344 с.

20. Маслова В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. М. Маслова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 492 с.

21. Моргунов Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение / Е. Моргунов – М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 2015 г. – 264 с.

22. Одегов Ю. Г. Управление персоналом. Оценка эффективности / Ю. Г. Одегов, Л. В. Карташова – М.: Экзамен, 2014 г. – 752 с.

23. Парментер Д. Ключевые показатели эффективности / Парментер Д. – Олимп-Бизнес, 2014. – 264 с.

24. Поршнева, З. П. Румянцева, Н. А. Управление организацией. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 589 с.

25. Пугачев В. П. Руководство персоналом организации. Учебник по специальности "Менеджмент". М.: Аспект Пресс, 2015. – 278 с.

26. Резник С. Д. Управление персоналом / С. Д. Резник, И. А. Игошина, К. М. Кухарев – Практикум: деловые игры тесты конкретные ситуации: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2013 г. – 546 с.

27. Розаренова, Т. В. Основы управления персоналом [Текст]: учебное пособие / Т. В. Розаренова. – М.: ГАСБУ, 2013. – 328 с.

28. Сербиновский, Б. Ю. Управление персоналом [Текст]: учебник / Б. Ю. Сербиновский, С. И. Самыгина. – М.: "Издательство Приор", 2014. – 432с.

29. Сичкарев А. Г. Трудовой потенциал и совершенствование его качественных параметров / А. Г. Сичкарев, А. А. Глухов, Г. А. Михайловская – Воронеж, 2014. – 120 с.

30. Старобинский, Э. Е. Как управлять персоналом [Текст]: учебник / Э. Е. Старобинский. – М.: ЗАО Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2014. – 384 с.

31. Терентьева Т. Конкурентоспособность компании начинается с обучения персонала // Век качества № 6, 2015. – с. 44 – 46.

32. Трудовой кодекс Российской организации.

33. Управления персоналом организации: Учеб. пособие / Под редакцией П. Е. Шлендер. - М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2011.

34. Устав МБУ ДО «Детско-юношеская спортивная школа» им. Г. М. Мельниковой.

35. Федосеев В. Н. Управление персоналом организации / В. Н. Федосеев, С.Н. Капустин – Учебное пособие, М.: Издательство «Экзамен», 2014 г.

36. Чернышева Ю. Г. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Ю. Г. Чернышева, Э. А. Чернышев, 2013. – 375 с.

37. Шаталова Н. И. Трудовой потенциал работника / Н. И. Шаталова – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013 г. – 349 с.

38. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации / С. В. Шекшня – М.: «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2015 г. – 368 с.

39. Шкатулла В. И. Настольная книга менеджера по кадрам / В. И. Шкатулла – М.: Норма, 2015 г. – 992 с.

40. Ямпольская Д. О. Менеджмент / Д.О. Ямпольская, М.М. Зонис – СПб, Нева, 2015 г. – 288 с.