

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.04.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки)

Государственное и муниципальное управление

(направленность (профиль))

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

на тему: Управление трудовыми ресурсами в физкультурно-спортивной
организации

Студент

Н.С. Могилевская

(И.О. Фамилия)

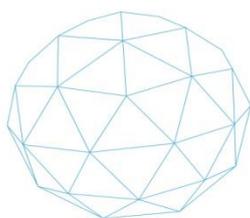
(личная подпись)

Научный
руководитель

к.э.н. Д.Л. Вавилов

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2022



Росдистант
ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

Содержание

Введение.....	4
1 Управление в физкультурно-спортивной организации: проблемы и контексты	11
1.1 Теоретические аспекты управления трудовыми ресурсами.....	11
1.2 Содержание и задачи управления физкультурно-спортивной организацией.....	26
1.3 Нормативно-правовое регулирование системы управления трудовыми ресурсами муниципального бюджетного учреждения, осуществляющего деятельность в сфере физической культуры и спорта	32
1.4 Место, роль и значимость кадровой службы для физкультурно-спортивной организации	39
2 Анализ системы управления трудовыми ресурсами муниципального бюджетного учреждения «Спортивная школа олимпийского резерва «Старт»	47
2.1 Общая характеристика МБУ СШОР «Старт».....	47
2.2 Анализ перехода спортивной школы из сферы дополнительного образования в сферу физической культуры и спорта	55
2.3 Оценка эффективности существующей системы управления трудовыми ресурсами в МБУ СШОР «Старт»	73
3 Рекомендации по повышению эффективности системы управления трудовыми ресурсами в физкультурно-спортивной организации	89
3.1 Проблемы в системе управления трудовыми ресурсами в МБУ СШОР «Старт».....	89
3.2 Мероприятия по совершенствованию системы управления трудовыми ресурсами в МБУ СШОР «Старт» и ожидаемые результаты от их проведения.....	102
Заключение	121

Список используемой литературы и список используемых источников.....	123
Приложение А Организационная структура МБУ СШОР «Старт»	128
Приложение Б Опросник выгорания Маслач.....	129

Введение

Актуальность и научная значимость настоящего исследования. Деятельность любой организации требует управления, без которого невозможно не только ее эффективное функционирование и развитие, но и само существование. Организация выступает базовым понятием в системе менеджмента.

Федеральный закон Российской Федерации от 08.05.2010 № 83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений», модернизация отрасли физической культуры и спорта, изменение социально-экономических условий способствовали внедрению современных технологий и новых подходов в управлении физкультурно-спортивной организацией. В современных условиях акцент делается на управлении трудовыми ресурсами как основном звене и движущей силе во всей деятельности организации.

Умение управлять трудовыми ресурсами с целью реализации управленческих решений для достижения стоящих перед организацией задач является важнейшей частью работы руководителя физкультурно-спортивной организации. Принятие стратегических и оперативных решений влияет на успех организации, позволяет выделить ее преимущества, утвердиться на рынке труда как работодатель.

Новая парадигма в управлении предъявляет требования к уровню профессионального развития как руководителя физкультурно-спортивной организации, так и руководителей ее структурных подразделений, и определяет для кадровой службы организации новые функциональные задачи и направления.

Трудовые ресурсы – главный фактор конкурентоспособности физкультурно-спортивной организации. Они позволяют профессионально решать стоящие перед организацией задачи, достигать целей, ради которых

она создана. Без профессиональной кадровой службы достигать решения задач кадрового менеджмента в современных условиях не представляется возможным. Научная значимость проводимого нами исследования системы управления трудовыми ресурсами в физкультурно-спортивной организации заключается в возможности внедрения поэтапного алгоритма применения мероприятий по совершенствованию данной системы в муниципальном бюджетном учреждении отрасли физической культуры и спорта для повышения ее эффективности и развития трудового потенциала.

Объект исследования: трудовые ресурсы физкультурно-спортивной организации Муниципального бюджетного учреждения «Спортивная школа олимпийского резерва «Старт».

Предмет исследования: профессиональные взаимосвязи в системе управления трудовыми ресурсами МБУ СШОР «Старт» в процессе реформирования и модернизации отрасли физической культуры и спорта и внедрения профессиональных стандартов.

Цель исследования: разработать мероприятия по совершенствованию системы управления трудовыми ресурсами в МБУ СШОР «Старт» и алгоритм их внедрения в условиях модернизации отрасли физической культуры и спорта и современных требований к уровню квалификации работников бюджетного сектора экономики, и оценить повышение уровня вовлеченности работников и их мотивации в связи с предлагаемыми мероприятиями.

Гипотеза исследования состоит в том, что предложенные мероприятия по совершенствованию системы управления трудовыми ресурсами в МБУ СШОР «Старт» будут эффективными, если:

- теоретически обосновано содержание управления трудовыми ресурсами в физкультурно-спортивной организации с учетом целей и задач менеджмента в этой организации;

- проанализировано нормативно-правовое регулирование процесса управления трудовыми ресурсами в муниципальном бюджетном учреждении;

- исследован процесс перехода муниципального бюджетного учреждения «Спортивная школа олимпийского резерва «Старт» из сферы дополнительного образования в ведомственное подчинение сферы физической культуры и спорта;

- определена роль кадровой службы в системе управления трудовыми ресурсами в спортивной школе;

- увеличилась трудовая эффективность и вовлеченность персонала в связи с внедрением предлагаемых мероприятий.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить нормативно-правовую базу регулирования деятельности и управления трудовыми ресурсами муниципального бюджетного учреждения, осуществляющего деятельность в сфере физической культуры и спорта;

- раскрыть общую характеристику Муниципального бюджетного учреждения «Спортивная школа олимпийского резерва «Старт», содержание и задачи управления в нем;

- провести анализ перехода спортивной школы из сферы дополнительного образования в сферу физической культуры и спорта, оценку физкультурно-спортивной деятельности учреждения, кадровый аудит;

- определить место, роль и значимость кадровой службы для муниципального бюджетного учреждения;

- исследовать современные подходы к организации системы управления трудовыми ресурсами в физкультурно-спортивных организациях;

- провести анализ эффективности существующей системы управления трудовыми ресурсами в МБУ СШОР «Старт»;

– на основе выявленных проблем разработать рекомендации по совершенствованию системы управления трудовыми ресурсами в физкультурно-спортивной организации МБУ СШОР «Старт» и разработать поэтапный алгоритм их внедрения;

– оценить предлагаемые мероприятия с точки зрения повышения уровня мотивации и производительности труда.

Теоретико-методологическую основу исследования составили: научные труды и исследования отечественных и зарубежных авторов в области управления персоналом – Кибанова А.Я., Жолдак В.И., Тесленко И.Б., Починкина А.В., Буяновой Н.В., Фроловой И.В., Маслач К., Килманн Р.; нормативные правовые акты федерального, регионального и муниципального уровней в сфере трудового законодательства, физической культуры и спорта и образования.

Базовыми для настоящего исследования явились также: исследования процессов спортивной подготовки в условиях модернизации отрасли физической культуры и спорта авторов Григорьевой И.И., Черноног Д.Н., которые были изложены ими в учебных пособиях, и научные статьи Найда М.С.

Методы исследования: при проведении настоящего исследования применялись теоретические методы – анализ, синтез, метод формализации, дедукции; экспериментальные методы – наблюдение, сравнение, группировка, моделирование; специальные методы – беседы, опросный метод, графический метод, прогнозирование.

Опытно-экспериментальная база исследования. Исследование в рамках магистерской диссертации проводилось на базе Муниципального бюджетного учреждения «Спортивная школа олимпийского резерва «Старт» с 1 января 2020 года до 31 января 2022 года. Учреждение расположено в г. Зеленогорске Красноярского края. В опытно-экспериментальной работе принимали участие 47 работников учреждения, из них директор и 3 руководителя структурных подразделений, 1 специалист по кадрам, 1

специалист по охране труда, 2 работника бухгалтерии, 17 работников 19 работников административно-хозяйственной службы. Респонденты принимали участие в опросах, беседах.

Научная новизна исследования заключается в:

- выявлении особенностей управления трудовыми ресурсами в современном муниципальном бюджетном учреждении физкультурно-спортивной направленности в условиях новых социально-экономических факторов и нормативных требований;

- определении роли, значимости и новых функциональных направлений кадровой службы для развития кадрового менеджмента;

- предложении организационных мероприятий по совершенствованию системы управления трудовыми ресурсами в бюджетном учреждении с учетом особенностей его функционирования, а также разработке теоретических и методологических основ для их внедрения на основе поэтапного алгоритма;

- повышении эффективности функций менеджмента в спортивной школе в результате применения предлагаемых мероприятий.

Теоретическая значимость исследования заключается в:

- углублении знаний об истории развития науки об управлении персоналом, понятий «трудовые ресурсы», «кадры», «персонал», «трудовой потенциал», формировании концепции управления трудовыми ресурсами;

- определении содержания и задач управления физкультурно-спортивной организацией, в том числе в период перевода специализированных детско-юношеских спортивных школ олимпийского резерва в спортивные школы олимпийского резерва;

- проведении анализа системы управления трудовыми ресурсами в муниципальном бюджетном учреждении, выявлении проблем в данной системе и выработке организационных мероприятий по ее улучшению.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения предложенных мероприятий для разработки внутренних

документов МБУ СШОР «Старт», а также повышении вовлеченности персонала и производительности труда.

Достоверность и обоснованность результатов исследования обеспечивались:

- вовлечением в исследование достаточного количества работников спортивной школы – 47 человек, их участием в опросах и беседах;

- теоретической обоснованностью существования системы управления трудовыми ресурсами в муниципальном бюджетном учреждении на основе нормативных правовых актов и действующих соглашений (территориального соглашения, коллективного договора) и применением методов исследования в соответствии с его целями.

Личное участие автора в организации и проведении исследования состоит в разработке локальных нормативных актов организации, являющихся основанием для функционирования системы управления трудовыми ресурсами, проведении опросов респондентов, применении заявленных методов исследования, написании и опубликовании статей по теме исследования в научных журналах и на международного практической конференции.

Апробация и внедрение результатов работы велись в течение всего исследования. Его результаты докладывались:

- на LXX Международной научной конференции «Современная экономика» (публикация тезисов статьи «Коллективный договор как основа социального партнерства в организации» в сборнике статей конференции журнала об экономических науках «Бенефициар») (январь 2022 года);

- публикацией статьи «Анализ внедрения профессиональных стандартов в спортивной школе» в научном журнале о гуманитарных науках «Гуманитарный трактат» (январь 2022 года);

- публикацией статьи «Значение и роль кадровой службы в современной организации» в научном экономическом журнале «Бенефициар» (февраль 2022 года).

На защиту выносятся:

1. Определение понятия «трудовые ресурсы» в своем историческом развитии.
2. Выявление особенностей менеджмента физкультурно-спортивной организации в условиях перехода на реализацию программ спортивной подготовки.
3. Выделение функциональных направлений кадровой службы в современном муниципальном бюджетном учреждении спортивной направленности.
4. Определение организационных, нормативных и технико-экономических условий функционирования МБУ СШОР «Старт».
5. Показатели анализа действующей системы управления трудовыми ресурсами в МБУ СШОР «Старт» и выявление проблем управления в данной системе.
6. Мероприятия, предлагаемые для совершенствования системы управления трудовыми ресурсами в МБУ СШОР «Старт» в условиях функционирования муниципального бюджетного учреждения.
7. Результаты внедрения предлагаемых мероприятий с позиции повышения эффективности функций менеджмента в спортивной школе и производительности труда.

Структура магистерской диссертации. Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, содержит 16 рисунков, 17 таблиц, списка использованной литературы и списка использованных источников (38 источников), 2 приложений. Основной текст работы изложен на 130 страницах.

1 Управление в физкультурно-спортивной организации: проблемы и контексты

1.1 Теоретические аспекты управления трудовыми ресурсами

Менеджмент в сфере физической культуры и спорта относится к самостоятельным видам управленческой деятельности, где в процессе управления физкультурно-спортивной организацией, функционирующей в условиях рыночной экономики и обладающей определенным набором материальных, информационных и трудовых ресурсов, достигаются цели, для которых такая организация создана, а также решаются поставленные перед ней профессиональные задачи.

Практика и теория менеджмента XX – XXI веков определила ряд терминов, которые отражают участие людей в общественном производстве. Это – кадры, персонал, рабочая сила, трудовые и человеческие ресурсы.

Управление трудовыми ресурсами как процесс довольно длительный период времени изучается очень широким кругом исследователей. При этом процесс, который требует обязательного управленческого воздействия различных уровней и в разных направлениях.

Необходимо отметить, что в настоящее время современная экономическая наука уже накопила довольно значительное знание о том, что такое трудовые ресурсы, человеческие ресурсы, трудовой потенциал и человеческий капитал. На все эти понятия есть своя характеристика. Однако среди ученых и исследователей не сложилось единого мнения о критериях, которые их отличают, не смотря на наличие большого объема исследований в данной сфере.

Понятие «трудовые ресурсы» ввел в практику академик С.Г. Струмилин в 20-е годы XX века при составлении проекта Декрета Совета народных комиссаров «О трудовой единице учета в государственном хозяйстве РСФСР», где охарактеризовал данное понятие как

«количественную единицу, способную осуществить бесстоимостное измерение запасов труда» [30]. В данном понимании трудовые ресурсы исчислялись без особенностей разграничения по полу, возрасту, образованию, квалификации, стажу работы, что позволяло оценивать их только в количественном выражении, но на тот период времени такое измерение трудовых ресурсов полностью отвечало задачам целевого планирования обеспечения занятости.

Позже С.Г. Струмилин дал иное определение понятию «трудовые ресурсы», обозначив их как «основной фонд, питающий среду всякого народного хозяйства». И изменение такого фонда, его сокращение или расширение, оказывало огромное влияние на весь тип хозяйственного развития страны и народа в целом.

В современной науке категория «трудовые ресурсы» имеет большое количество трактовок, которые, в большинстве своем, сводятся к следующему определению: под трудовыми ресурсами следует понимать совокупность людей, которые находятся в трудоспособном возрасте и обладают необходимыми способностями и навыками, в том числе физическими, для выполнения своих трудовых функций.

Теория менеджмента и, прежде всего, управления людьми в процессе их трудовой деятельности, описывается разными авторами с различных позиций (Таблица 1) [1].

Например, американский социолог, профессор Стэнфордского университета Ричард Скотт предлагал рассматривать теорию управления в развитии из двух аспектов: с точки зрения закрытой и открытой систем и рационального и социального факторов. В теории и практике управления он выделял четыре этапа. Открытая система в его теории – это система, воспринимающая и реагирующая на внешние воздействия (изменение цены на ресурсы, сырье, ужесточение конкуренции и иные факторы), в отличие от системы замкнутой. Под рациональным фактором здесь понимается сведение

роли человека в производственном процессе к простому механизму, к исключительно техническому аспекту, в отличие от фактора социального.

Таблица 1 – Эволюция теории управления персоналом

Вклад в развитие науки	Выдающиеся представители	Внешняя среда
Классическая школа (1920 – 1950 гг.)		
Научное управление; система контроля; хронометраж. Изучение движений; функции управления; административная теория	Гант (1908), Тейлор (1911), Гилберт (1914), Черч (1914), Файоль (1916), Муни и Рейли (1931), Девис (1935), Урвик (1943), Гьюлик (1943)	Рост размеров организации; рост рынка товаров и услуг; первая мировая война; депрессия; постиндустриальная революция; снижение роли собственника в управлении; рост влияния профессиональных менеджеров
Поведенческая школа (Школа человеческих отношений) (1930 – 1950 гг.)		
Партисипативный подход; прикладная мотивация; профессиональные менеджеры; управление в целом	Ротлисбергер (1939), Барнард (1938), Мэйо (1945), Друкер (1945), МакГрегор (1960), Ликерт (1961)	Вторая мировая война; рост профсоюзов; потребность в подготовленных менеджерах
Школа управленческой науки (1950 – настоящее время)		
Исследование операций; моделирование; теория игр; теория решений; математические модели	Черчмен (1957), Марч и Саймон (1958), Форрестер (1961), Райфа (1968)	Рост размеров корпораций; конгломераты; «холодная война»; спад производства; военно-промышленный комплекс
Ситуационный подход в управлении		
Динамическое окружение; органикомеханистическая теория; матричные разработки; социальная ответственность; организационные изменения; информационная система	Бернс Сталкер (1961), Вудфорт (1965), Томпсон (1967), Лоуренц и Лорш (1967)	Расширяющаяся экономика; космическое соперничество; высокотехнологичные продукты; война во Вьетнаме; борьба за гражданские права; рост числа профессий, требующих высокой квалификации

В связи с тем, что понимание сущности объекта в процессе управления трудовыми ресурсами имеет различное толкование в современной науке, сформированы разные подходы к их определению.

Например, американский ученый с мировым именем, профессор Школы менеджмента Ричард Дафт рассматривает процесс управления трудовыми ресурсами, а также их качеством, как деятельность по привлечению и сохранению рабочей силы. Доктор экономических наук, профессор А.Я. Кибанов характеризует этот процесс как формирование мотивационных установок работников, которые соотносятся с целями всей организации. Дж. М. Иванцевич и А.А. Лобанов в своем труде «Человеческие ресурсы управления» определяют процесс управления персоналом как эффективное использование работников для достижения личных целей и целей организации.

Некоторые ученые рассматривают процесс управления трудовыми ресурсами с позиции стратегической значимости и используют термин «стратегическое управление человеческими ресурсами», при этом указывая на актуальность применения в данном процессе системного подхода (Т.Г. Озерникова, Т.А. Беркович, В.И. Маслов). Исходя из такого толкования термина, получается, что человек, качественная характеристика человеческого ресурса и стратегии его трудового поведения являются базовыми элементами при управлении трудовыми ресурсами.

Далее разберем, что понимается под термином «персонал». Персонал – это все работники организации, которые выполняют как производственные, хозяйственные, так и управленческие операции, и которые с использованием средств труда заняты переработкой предметов труда. Категории понятий «персонал», «кадры», «работники» можно считать идентичными, потому что вышеназванная характеристика говорит о единой сущности этих понятий.

Кадры организации, или персонал организации – это люди, трудовое поведение которых определяют индивидуальные качества, и прежде всего, социально-психологические. И именно этот аспект характеризует персонал как один из основных ресурсов всей организации – человеческий.

Однако помимо единой сущности этих понятий, можно провести и различия между ними, чтобы более полно и объемно понимать эти

категории: персонал, кадры, трудовые ресурсы, рабочая сила и трудовой потенциал.

Кадры организации, или персонал – это совокупность всех наемных работников, работающих по трудовому договору, которые относятся к различным профессионально-квалификационным группам. Работники принимаются на работу в организацию в соответствии с утвержденным штатным расписанием и получают в этой организации заработную плату. Работающие в организации на условиях внешнего совместительства включаются в эту понятийную категорию, потому что так же работают на основании заключенного между работодателем и работником трудового договора, и занимают ставки в штатном расписании. Понятие «кадры» и «персонал» можно считать тождественными.

Рабочая сила – это совокупность физических и умственных способностей людей, которые они применяют в процессе своей трудовой деятельности в определенной организации для производства материальных благ, выполнения определенных работ или услуг.

Трудовой потенциал – это общая численность работников, имеющих определенный профессионально-образовательный уровень, обладающих уникальными физическими, умственными, духовными способностями и иными качественными характеристиками; другими словами, это возможности работников организации для выполнения своих профессиональных задач.

Все вышеназванные понятия сводятся в своем определении к такой категории как «трудовые ресурсы». Это трудоспособное, экономически активное население, обладающее необходимым физическим развитием, квалификацией, профессиональными навыками и умениями для обеспечения реализации трудового процесса в конкретной организации или в определенной отрасли народного хозяйства.

Таким образом, понятие «трудовые ресурсы» является комбинацией сразу нескольких категорий – «кадры», «персонал», «рабочая сила» и

«трудовой потенциал». Данный термин развивался исторически и имеет, соответственно, смысловую нагрузку, обусловленную своей историей развития. Это самое широкое понятие.

Анри Файоль, французский изобретатель, инженер, основатель административной (классической) школы менеджмента, выделял пять основных функций управления. Это – планирование, организация, распорядительство, координация и контроль. Эти функции являются базой менеджмента. Однако некоторые авторы и исследователи добавляют и ряд других функций.

Анализ современной литературы теории и практики управления позволяет назвать следующие элементы менеджмента, описав их содержание:

- планирование: это процесс определения целей и выработки решений, необходимых для их достижения;
- организация: это процесс создания таких управленческих взаимосвязей, которые обеспечат эффективные отношения между всеми элементами в управляемой системе;
- распорядительство: это процесс предъявления определенных требований руководителя организации к подчиненным работникам путем издания распорядительных документов; воздействие на поведение работников для соотнесения их с целями организации;
- мотивация: это процесс побуждения, стимулирования работников на выполнение трудовой деятельности для достижения собственных целей во взаимосвязи с общими целями организации;
- руководство: это процесс соотнесения действий работников принятым решениям, направление их трудовой мотивации и регулирование промежуточных итоговых результатов;
- координация: это процесс координирования возникающих рассогласованных поведений в действиях работников, в элементах производственного процесса для приведения их в единую систему;

– контроль: это один из самых важных процессов в управлении, который позволяет достичь организации своих целей; на этой стадии проводится наблюдение и проверка соответствия процесса выработанным управленческим решениям, что позволяет делать выводы и принимать корректирующие, либо качественно новые решения.

Дополнительными, но не менее важными, функциями управления являются исследование, оценка, подбор и отбор персонала, коммуникация и представительство.

Предлагаю на функции мотивации в менеджменте остановиться более подробно, потому что именно мотивация к труду персонала является ключевым элементом кадровой политики любой организации, в том числе физкультурно-спортивной, и осуществляться она должна в соответствии с ее стратегическими целями и задачами и особенностями корпоративной культуры.

Успешность мотивации сотрудников будет обеспечена тогда, когда работник будет убежден, что его личные цели и потребности являются неотъемлемой частью целей организации и гармонично с ними соотносятся.

Можно выделить два основных типа мотивации: внешнюю и внутреннюю. Остановимся подробнее на определении этих характеристик:

– внешняя мотивация достигается путем воздействия на человека внешних факторов, стимулов, среди которых – способы, средства и объекты стимулирования; это, как правило, различные материальные блага, премии и поощрения;

– внутренняя мотивация формируется из собственных, личных побуждений работника к самореализации в профессиональной деятельности.

При этом необходимо отметить, что очень часто внешние мотиваторы влияют на формирование внутренней заинтересованности работника в самосовершенствовании, в достижении определенных профессиональных успехов.

Для пробуждения необходимых мотивов в человеке нужно воздействие на одну или сразу несколько групп потребностей – физиологических, психологических и социальных. Мотивирование – это всегда процесс побуждения человека к определенным действиям, но для совершения этих действий и развития необходимых мотиваторов должны удовлетворяться его потребности.

Делая выводы из вышесказанного, можно сформулировать, какой является концепция управления трудовыми ресурсами в современных реалиях. Возрастание роли личности работников, знание их мотивационных установок, способность и умение их формировать и направлять в соответствии с задачами организации составляют основу этой концепции.

Для того, что управлять трудовыми ресурсами в организации, необходимо опираться не только на научные законы, связанные с управлением (такими науками выступают теория управления, экономика, кибернетика и другие), но и учитывать закономерности, которые присущи только этому процессу в каждой конкретной организации.

Требования объективно действующих экономических законов являются объективными, и из этих закономерностей формируются принципы управления трудовыми ресурсами, традиционными из которых можно перечислить следующие:

- плановость, научность, демократический централизм, единство распорядительства;
- подбор, отбор и расстановка кадров;
- сочетание единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации;
- целевое, линейное и функциональное управление;
- контроль исполнения решений [4].

Принципы управления трудовыми ресурсами – это правила, основополагающие нормы и положения, которыми должны

руководствоваться менеджеры (руководители) в процессе осуществления управления организацией.

Управление является сознательным процессом воздействия на объекты, взаимосвязи, процессы и на участвующих в них людей для того, чтобы придать им определенную направленность, получив в итоге желаемый результат. Для достижения такого результата формируется основная задача управления – упорядочить процесс, организовать совместную деятельность людей таким образом, чтобы их согласованные и скоординированные действия привели к этому результату, что позволит, в итоге, достичь поставленных для организации целей и задач.

Одним из главных ресурсов любой организации являются трудовые (человеческие) ресурсы. Материальные, сырьевые, финансовые ресурсы – это ресурсы возобновляемые. А трудовые ресурсы – уникальны и специфичны. Потому что квалификация работника, уровень его навыков и умений, способность выполнять ту или иную трудовую функцию, профессиональное мастерство характеризуют организацию, представляют внешнему миру ее именно такой, какая она есть. У каждого работника свои ценности и мотивы, свои согласия или несогласия выполнять работу за определенную заработную плату – вознаграждение за труд; его желание или нежелание занимать ту или иную должность в организации, – все это определяет позицию конкретной организации на рынке труда и дает ей характеристику как работодателю.

Для любого работника важна не только заработная плата у данного работодателя, или ее размер, для него не менее важной выступает мотивация трудиться в комфортных для него условиях – в здоровой психологической обстановке, дружном коллективе, иметь материальные и социальные блага, трудоустройство в соответствии с действующим законодательством. Все эти факторы влияют на внутреннюю мотивацию работника или потенциального кандидата. Различные системы мотивации дают работодателю внедрять те методы, которые будут стимулировать именно его персонал [3].

Внешняя среда оказывает самое непосредственное влияние на любую организацию и делает ее зависимой от окружающего мира. От внешних факторов зависят такие ресурсы организации, как технологии, материалы, люди, финансы, информация. Она задает определенные экономические условия и выстраивает ее окружение – конкурентов, партнеров, потребителей производимых работ или оказываемых услуг, общественные организации (например, профессиональные союзы), законодательство в осуществляемой сфере деятельности, внешние технологии и системы ценностей в обществе.

Однако не менее важным является и внутренняя среда организации – ее структура, которая придает ей логичность и целостность.

Организационная структура организации – это соотношение функциональных направлений, уровней управления и взаимосвязей между ними, выстроенная таким образом, чтобы обеспечить достижение целей организации и реализовывать свое предназначение (миссию). При этом руководитель в данной структуре функционирует в рамках факторов внешнего воздействия, и ценностей, уровня культуры, норм и традиций внутри самой организации.

Управление персоналом – это комплексная прикладная наука об организационно-экономических, административно-управленческих, технологических, правовых, групповых и личностных факторах, способах и методах воздействия на персонал организации для повышения эффективности в достижении целей организации [6].

Помимо принципов, необходимо рассмотреть методы управления трудовыми ресурсами. Под методами понимаются способы воздействия на работников, а также на целые коллективы, для того, чтобы скоординировать их деятельность в процессе функционирования организации.

Методы управления трудовыми ресурсами различаются по трем направлениям: экономические, социально-психологические и административные (Рисунок 1).



Рисунок 1 – Методы управления персоналом

Необходимо остановиться на описании каждого из этих методов.

Административные методы управления воздействуют на поведение сотрудников таким образом, чтобы у работника выработались сознательная дисциплина к труду, чувство ответственности, определенная культура труда и стремление работать в конкретной организации. Эти методы отличаются непосредственным способом воздействия. Распорядительные документы руководителя (приказы, распоряжения, локальные нормативные акты) в обязательном порядке подлежат исполнению работниками. Такие документы составляются в соответствии с действующими вышестоящими нормативными правовыми актами.

Непрямой характер воздействия носят две другие категории методов управления. При помощи экономических методов оказывается воздействие на работников путем материального стимулирования. Социально-психологические – применяются на основе знаний о моральных потребностях работников, а также их заинтересованности в социальных благах, насколько и в какой степени они важны как для отдельных работников, так и для отдельных групп в коллективе. Данные методы не несут в себе точного прогноза о конечном результате труда работников, потому что их эффект не всегда приносит тот результат, на который был расчет.

По такому критерию, как масштаб и способы воздействия, методы управления трудовыми ресурсами можно разделить на две группы: социологические и психологические.

Социологические методы позволяют выявить, какое место каждый из работников занимает в коллективе, кто является лидером; из проведенной оценки можно выстроить эффективные коммуникации между сотрудниками, а также разрешать конфликты, которые неизбежно возникают в любом коллективе, при любой качество выстроенной модели взаимодействия, вопрос остается только за их причинами и частотой.

Далее в таблице приведены научные инструментари, используемые в рамках социологических методов управления, которые необходимы организации для оценки, отбора и расстановки кадров (Таблица 2).

Таблица 2 – Научные инструментари социологических методов управления трудовыми ресурсами

Научный инструментарий	Суть применения
Анкетный способ	Опрос работников (кандидатов) при помощи специально разработанных анкет
Интервьюирование	Подготовка вопросов для получения необходимой информации во время беседы с кандидатом (работником)
Социометрический метод	Анализ деловых взаимосвязей в коллективе, выявление неформальных лидеров
Наблюдение	Выявляет черты характера работника при нестандартных ситуациях
Собеседование	Применяется для приема на работу

Психологические методы управления трудовыми ресурсами имеют характер индивидуальный, относимый к определенному конкретному работнику. Здесь главными факторами являются внутренние, психологические особенности человека. Эти методы обращены к его

личности, присущим только ему уникальным способностям, интеллектуальному потенциалу, с целью обеспечить воздействие на его поведение для решения задач организации [10].

На примере одной из основных функций менеджмента – мотивации ниже в таблице представлены критерии эффективности системы управления трудовыми ресурсами в организации, в случае нашего исследования – осуществляющей деятельности в отрасли физической культуры и спорта (Таблица 3).

Таблица 3 – Показатели оценки эффективности управления персоналом

Показатели	Критерии	
	Уровень	Содержание
Мотивация	Низкий и очень низкий	Низкий уровень жизни
		Отсутствие материального стимулирования трудовой деятельности
		Отсутствие трудовой сплоченности
		Отсутствие реализации потенциала работников, потребности к самовыражению
		Снижение интереса к труду
	Средний	Средний уровень жизни
		Стимулирование труда работников
		Частичное удовлетворение потребностей персонала (потребность в общении, физиологические потребности)
		Культурные ценности организации
		Неполное удовлетворение от выполненной работы
	Высокий и очень высокий	Высокий уровень жизни
		Стимулирование труда работников
		Удовлетворение потребностей по иерархии Маслоу
		Управление на основе теории человеческих отношений (уважение, внимание к проблемам сотрудников)
		Высокие культурные ценности организации
	Удовлетворение от хорошо выполненной работы	

Далее необходимо определить, что такое система управления трудовыми ресурсами в организации. Данная система – это взаимосвязь целей, задач, направлений деятельности организации с методами, формами и механизмами управления для обеспечения качественного повышения производительности труда в соответствии с миссией этой организации.

Чтобы система управления трудовыми ресурсами в организации успешно функционировала для достижения целей, ради которых она создана, такая система должна решать следующие основные задачи:

- обеспечение организации заинтересованными и квалифицированными работниками;
- повышение уровня удовлетворенности трудом;
- разработка и внедрение таких систем мотивации, которые бы были применимы к персоналу в данной организации;
- эффективное использование трудового потенциала работников;
- развитие системы корпоративного обучения (тренинги, семинары, мастер-классы) и дополнительного профессионального образования (повышение квалификации, профессиональная переподготовка);
- создание и поддержание благоприятного морально-психологического климата в коллективе;
- планирование карьеры работников;
- стимулирование творческого потенциала сотрудников;
- обеспечение безопасных и оптимальных условий труда для работников, что в целом сказывается на качестве их жизни;
- экономическое стимулирование к труду;
- развитие стратегий вовлеченности персонала.

Кадровое планирование – один из элементов системы управления трудовыми ресурсами. Оперативное управление трудом дает точную информацию, которая содержит качественные и количественные данные по имеющимся в организации трудовым ресурсам, а также некоторые финансовые данные, на основе которых можно рассчитывать показатели эффективности управления персоналом и осуществлять планирование.

Далее назовем некоторые характеристики, которые определяются расчетным путем, и показатели управления трудовыми ресурсами в абсолютных либо относительных величинах. Данные показатели позволяют анализировать, рассчитывать и планировать, например, фонды оплаты труда,

обоснованность программ обучения, прохождения специальной оценки труда, периодические медицинские осмотры работников, принимать эффективные управленческие решения.

Оборот рабочей силы показывает изменение численности работников в связи с приемом на работу и их выбытием. Текущность кадров, оборот по приему и увольнению, стабильность кадрового состава характеризуются следующими коэффициентами:

– коэффициент оборота по приему ($K_{o.пр.}$), который рассчитывается:

$$K_{o.пр.} = N_{пр.}/N^{cp}, \quad (1)$$

где $N_{пр.}$ – количество принятых работников за определенный период;

N^{cp} – среднесписочная численность работников за этот же период.

– коэффициент оборота по выбытию $K_{об.выб.}$ определяется отношением:

$$K_{об.выб.} = N_{выб.}/N^{cp}, \quad (2)$$

где $N_{выб.}$ – количество выбывших работников за отчетный период.

– коэффициент текучести кадров $K_{тек}$ находится по формуле:

$$K_{тек} = N_{выб.изл.об.}/N^{cp}, \quad (3)$$

где $N_{выб.изл.об.}$ – количество выбывших работников по излишнему обороту за отчетный период.

– коэффициент постоянства кадров $K_{пк}$ рассчитывается по следующей формуле:

$$K_{пк} = N_{вп.}/N^{cp}, \quad (4)$$

где $N_{вп.}$ – количество работников, проработавших весь период.

– коэффициент трудообеспеченности имеет следующий вид:

$$K_{трудооб.} = \Phi_n/\Pi_n, \quad (5)$$

где Φ_n – фактическое наличие работников;

Пн – потребность в них по нормативам.

Подводя итог первому пункту первого раздела, можно сделать следующий вывод: управление трудовыми ресурсами – понятие масштабное и комплексное. Оно охватывает очень широкий круг вопросов, что, в целом, определяют саму суть кадрового менеджмента – от формирования концепции управления персоналом до механизма ее реализации в конкретной организации, в том числе физкультурно-спортивной.

Анализ исследования систем управления трудом в различных российских и зарубежных организациях формулирует главную цель системы управления персоналом: обеспечить организацию необходимыми кадрами, отвечающим квалификационным и иным профессиональным требованиям, для соотнесения целей создания организации с эффективным использованием ее трудового потенциала. И для построения такой системы наука разработала и предлагает принципы, методы и закономерности, позволяющие внедрять и применять их в каждой конкретной организации.

1.2 Содержание и задачи управления физкультурно-спортивной организацией

Рассматривая сферу физической культуры и спорта как отрасль проводимых нами исследований, необходимо отметить, что она в последние годы является одной из самых динамично развивающихся в нашей стране. В данном исследовании мы рассматриваем управление в спортивной сфере именно в отечественной физкультурно-спортивной организации.

Менеджмент в данной сфере – один из отраслевых, специальных, задающих свои условия, в рамках которых происходит развитие физкультурных и спортивных организаций. Объектом спортивного менеджмента является «совокупность физкультурно-спортивных

организаций, продуктом деятельности которых является производство физкультурно-спортивных услуг» [27].

Спортивный менеджмент – это управленческий процесс в социальной отрасли физической культуры и спорта, который направлен на эффективное управление физкультурно-спортивными организациями в современных условиях рыночной экономики. Основопологающей задачей спортивного менеджмента является создание условий сохранения и улучшения физического и духовного здоровья граждан в нашей стране [8].

Для понимания содержания менеджмента в физкультурно-спортивной организации, необходимо представить суть управления в ней через выполняемые функции (Рисунок 2):

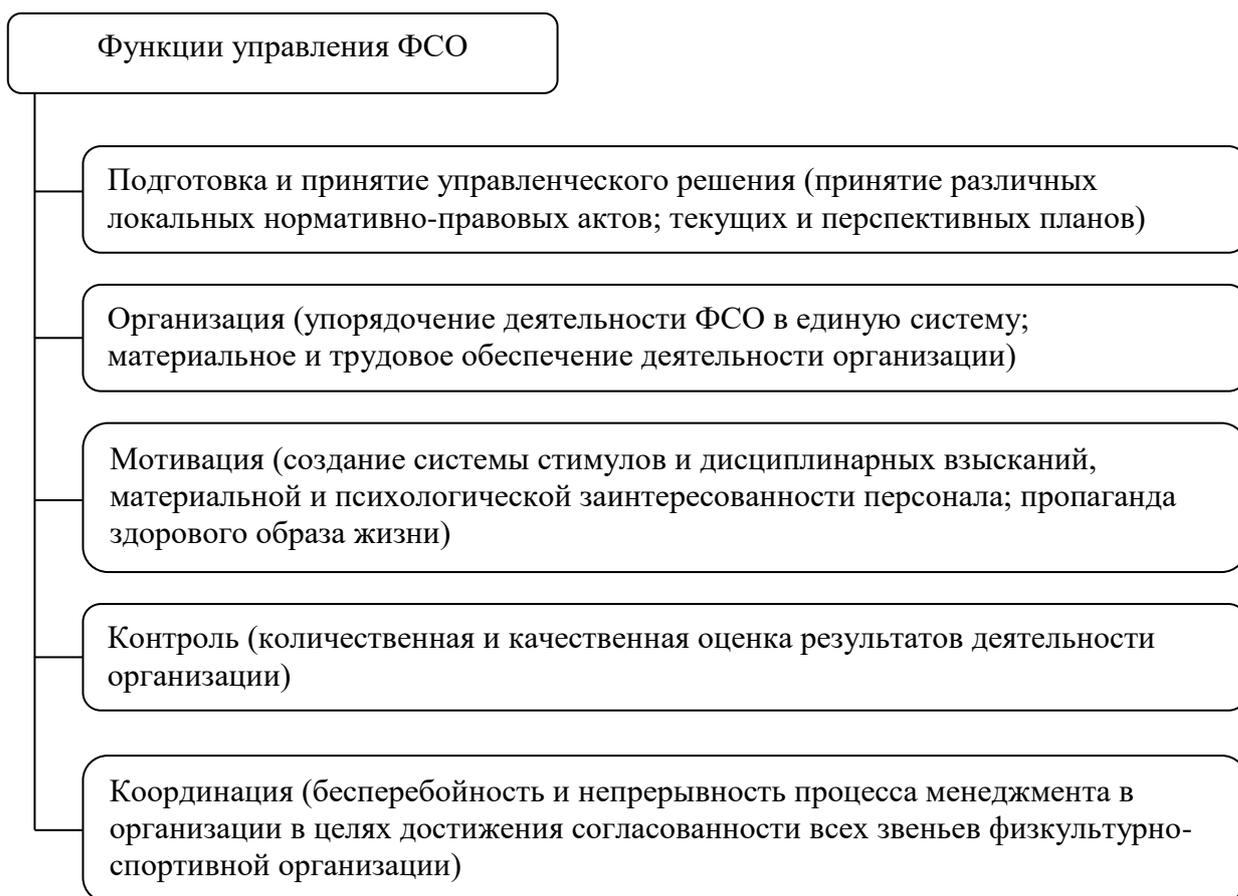


Рисунок 2 – Функции управления физкультурно-спортивной организации

Направления развития спортивного и физкультурно-оздоровительного движения в Российской Федерации задает государство. Оно определяет и устанавливает правовые, экономические, социальные и организационные основы деятельности физкультурно-спортивных организаций, в том числе в спорте высших достижений, формирует «принципы государственной политики в отрасли, создает условия для развития массовых и индивидуальных форм спортивной работы в учреждениях» [29].

В муниципальных образованиях приоритетными направлениями в развитии отрасли физической культуры и спорта являются следующие:

- развитие детско-юношеского и студенческого спорта, развитие физического воспитания в дошкольных учреждениях, оказание физкультурно-оздоровительных услуг для разных групп населения;
- проведение спортивно-массовых мероприятий и соревнований;
- оказание помощи в деятельности физкультурных и спортивных клубов;
- доведение до населения информации о пользе и роли физической культуры и спорта в жизни;
- содействие в подготовке спортсменов высокого класса [1].

Федеральный закон «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» определяет полномочия органов местного самоуправления в исследуемой сфере. Местные органы власти с учетом особенностей территории, возможностей и условий формируют основные направления и задачи развития физической культуры и спорта на муниципальном уровне, принимают и контролируют реализацию программ развития в данной сфере; популяризируют физическую культуру и спорт среди различных категорий населения; обеспечивают организацию медицинского сопровождения, безопасности и общественного порядка при проведении на территории муниципального образования соревнований и иных физкультурно-спортивных мероприятий. Также органы управления в сфере физической культуры и спорта совместно с администрацией муниципального

образования участвуют в организации и проведении соревновательных и тренировочных мероприятий различного уровня (межмуниципальных, региональных, межрегиональных, всероссийских и международных) спортивных сборных команд Российской Федерации и соответствующего региона, если они проводятся на территории данного муниципального образования [24].

За счет местного бюджета полностью или частично финансируются строительство и эксплуатация спортивных и физкультурно-спортивных сооружений и объектов, заключаются контракты с подрядными организациями на выполнение строительных работ, в том числе по реконструкции имеющихся на территории муниципалитета объектов спорта.

В настоящем исследовании мы рассматриваем систему управления, в том числе трудовыми ресурсами, в некоммерческой физкультурно-спортивной организации, созданной в организационно-правовой форме муниципального бюджетного учреждения.

Далее представлены принципы управления, на которых базируется менеджмент в некоммерческой физкультурно-спортивной организации (Таблица 4).

Таблица 4 – Принципы управления в некоммерческой физкультурно-спортивной организации

Принцип	Содержание
Единоначалие	Концентрация власти в руках руководителей функциональных направлений; работник получает задание и отчитывается перед непосредственным руководителем
Коллегиальность	Взаимозависимость всех работников спортивной организации

Управление некоммерческой физкультурно-спортивной организацией в форме муниципального бюджетного учреждения осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации и уставом учреждения на принципах единоначалия и коллегиальности.

Коллегиальными органами управления, как правило, являются общее собрание трудового коллектива, тренерский совет, методический совет и иные, определяемые уставом учреждения. Решения коллегиальных органов управления принимаются открытым большинством голосов, оформляются протоколами. Коллегиальные органы управления действуют на основании утвержденных положений об этих органах.

К компетенции тренерского и методического советов физкультурно-спортивной организации относятся следующие вопросы:

- определяются приоритетные направления и принимаются программы спортивной подготовки и подготовки спортивного резерва по видам спорта в учреждении;

- разрабатывается порядок комплектования групп, перевода лиц, проходящих спортивную подготовку, на следующий этап подготовки;

- устанавливаются контрольные требования к лицам, проходящим спортивную подготовку;

- рассматриваются проекты календарных планов официальных спортивных мероприятий и физкультурных мероприятий, готовятся проекты положений о соревнованиях, планов тренировочных занятий, обсуждаются вопросы проведения соревнований (тренировочных сборов) на базе учреждения, а также вопросы участия в выездных соревнованиях;

- согласовываются списочные составы тренировочных групп на новый спортивный сезон;

- рассматриваются различные методические разработки и материалы для применения их в практической деятельности.

Общее собрание трудового коллектива как коллегиальный орган управления рассматривает вопросы выборов представителей работников учреждения в состав различных комиссий с участием работников, вопросы защиты прав и интересов работников, в том числе согласование локальных нормативных актов учреждения, затрагивающих права работников, а также программы развития физкультурно-спортивной организации.

Директор учреждения является единоличным исполнительным органом учреждения и непосредственным руководителем его деятельности. Он самостоятельно решает текущие вопросы деятельности учреждения, отнесенные к компетенции директора федеральным и региональным законодательством, муниципальными правовыми актами, уставом учреждения и трудовым договором, заключенным учредителем с директором.

Согласно уставу основным видом деятельности некоммерческой физкультурно-спортивной организации является деятельность в области физической культуры и спорта. Муниципальное бюджетное учреждение осуществляет свою деятельность в соответствии с целями, для которых оно создано (учреждено). Физкультурно-спортивная организация в форме муниципального бюджетного учреждения создается для оказания муниципальных услуг и выполнения муниципальных работ в целях обеспечения реализации предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий органов местного самоуправления муниципального образования в области физической культуры и спорта.

Для реализации целей своего создания учреждение осуществляет следующие виды деятельности и решает следующие стоящие перед ним задачи: оказывает услуги по спортивной подготовке по видам спорта (олимпийским и не олимпийским), является организатором и базой проведения официальных физкультурных, физкультурно-оздоровительных и спортивных мероприятий; проводит соответствующие работы для обеспечения доступа на объекты спорта, находящиеся в оперативном управлении учреждения [15].

Выводы ко второму пункту первого раздела можно сделать следующие. Развитие физической культуры и спорта как отрасли задает и формирует свои, специфичные условия для осуществления управленческой деятельности в каждой конкретной физкультурно-спортивной организации. Новые приоритеты определяют требования к условиям для осуществления

деятельности организации в соответствии с утверждаемыми концепциями и программами развития, а также формируют задачи для менеджеров всех уровней.

Управление организацией является масштабным и комплексным явлением. Поэтому уровень профессиональной подготовки менеджера, его личные качества являются важными факторами для эффективной работы всей физкультурно-спортивной организации в условиях стратегических, финансово-экономических, социально-психологических и правовых изменений.

1.3 Нормативно-правовое регулирование системы управления трудовыми ресурсами муниципального бюджетного учреждения, осуществляющего деятельность в сфере физической культуры и спорта

В соответствии с Федеральным законом от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» муниципальным бюджетным учреждением в сфере физической культуры и спорта является некоммерческая организация, созданная муниципальным образованием для выполнения работ, оказания услуг в целях обеспечения реализации предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий органов местного самоуправления в соответствующей сфере [22].

Таким образом, нормативно-правовой базой регулирования деятельности муниципального бюджетного учреждения являются Гражданский кодекс Российской Федерации, Бюджетный кодекс Российской Федерации, Федеральный закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях», Федеральный закон от 08.05.2010 № 83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений», нормативные правовые акты

муниципального образования и устав муниципального бюджетного учреждения.

Нормативно-правовыми основами управления трудовыми ресурсами являются документы, принимаемые соответствующими органами власти – федеральными, региональными и органами местного самоуправления (законы, подзаконные акты, постановления, распоряжения, правила, инструкции, положения). Также нормативной основой регулирования трудом в организации являются локальные нормативные акты, утверждаемые ее руководителем.

В сфере управления трудовыми ресурсами в физкультурно-спортивной организации существует значительное количество изданных нормативно-правовых актов, устанавливающих юридические основы и регулирующих порядок в области трудовых отношений.

Основным нормативно-правовым документом в сфере труда является Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ, целью которого является установление государственных гарантий трудовых прав и свобод граждан, создание благоприятных условий труда, а также защита прав и интересов работников и работодателя (в случае проводимого мною исследования – в физкультурно-спортивной организации).

Трудовое законодательство основной своей задачей ставит создание необходимых правовых условий для достижения согласованности интересов сторон трудовых отношений, интересов государства, а также правовое регулирование данных отношений.

Трудовые отношения охватывают различные стороны правового регулирования. Некоторые из них следующие:

- трудоустройство у конкретного работодателя (в определенной физкультурно-спортивной организации) и связанное с ним документальное оформление отношений (прием на работу, перевод, расторжение трудового договора и иные);

- права, обязанности и ответственность работодателя и работника;

- организация режима труда;
- дополнительное профессиональное образование (повышение квалификации и профессиональная переподготовка), а также профессиональное обучение;
- ведение коллективных переговоров и заключение коллективных договоров в рамках социального партнерства на уровне организации;
- материальная ответственность в сфере труда;
- обеспечение безопасных условий труда для работников и создание эффективной системы управления охраной труда;
- участие работников в профсоюзной деятельности;
- государственный контроль (надзор) за соблюдением трудового законодательства у работодателя;
- разрешение трудовых споров;
- обязательное социальное страхование в случаях, предусмотренных федеральным законодательством.

Применительно к муниципальному бюджетному учреждению, осуществляющему деятельность в области физической культуры и спорта, необходимо отметить главу 54.1 Трудового кодекса Российской Федерации, которая устанавливает особенности регулирования труда спортсменов и тренеров; главу 52 Трудового кодекса Российской Федерации (регулирование труда педагогических работников); статью 350 Трудового кодекса Российской Федерации (особенности регулирования труда медицинских работников).

Следующим основным нормативным правовым актом, регулирующим, в том числе, сферу трудовых отношений в физкультурно-спортивной организации, является Федеральный закон «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» от 04.12.2007 № 329-ФЗ. Он устанавливает правовые, организационные, экономические и социальные основы деятельности в области физической культуры и спорта в Российской Федерации.

Федерации и определяет основные принципы законодательства о физической культуре и спорте.

Вышеназванный федеральный закон:

- дает определение понятию физкультурно-спортивной организации и право на ее учреждение в форме коммерческой или некоммерческой организации;

- устанавливает права и обязанности спортсменов и их принадлежность к физкультурно-спортивным организациям;

- устанавливает права и обязанности физкультурно-спортивной организации, осуществляющей спортивную подготовку, в отношении периодичности повышения квалификации тренеров;

- определяет особенности присвоения квалификационных категорий тренеров и иных специалистов в области физической культуры и спорта.

Для регулирования трудовых отношений в части оплаты труда с целью недопущения установления заработной платы ниже установленной величины минимального размера оплаты труда применяется Федеральный закон «О минимальном размере оплаты труда» от 19.06.2000 № 82-ФЗ. В отношении физкультурно-спортивной организации федеральный закон регулирует оплату труда, в основном, неквалифицированных работников (например, дворник, уборщик производственных или служебных помещений).

Другим нормативно-правовым документом в сфере управления трудовыми ресурсами является Федеральный закон «О персональных данных» от 27.07.2006 № 152-ФЗ. Он устанавливает порядок получения, учета, обработки, накопления и хранения документов, содержащих сведения, отнесенные к персональным данным работников с целью защиты персональных данных от несанкционированного доступа и разглашения.

В связи с тем, что персональные данные всегда являются информацией конфиденциальной и строго охраняемой, на работников ведутся личные дела и иные документы, связанные с трудовой деятельностью. Применение норм

законодательства в области персональных данных при управлении трудовыми ресурсами является неотъемлемой его частью.

Следующим нормативным актом в сфере труда является Федеральный закон «О специальной оценке условий труда» от 28.12.2013 № 426-ФЗ. Предметом регулирования данного федерального закона являются отношения, которые связаны с обязанностью работодателя обеспечить безопасность работников в процессе их трудовой деятельности, а также их право на рабочее место, соответствующее государственным нормативным требованиям охраны труда.

При проведении специальной оценки условий труда осуществляется комплекс мероприятий по идентификации вредных и (или) опасных условий труда, при которых оценивается уровень их воздействия на работника. В итоге выявляются отклонения от значений гигиенических нормативов, установленных уполномоченным федеральным органом исполнительной власти для таких рабочих мест, и определяется необходимость и степень применения средств индивидуальной и коллективной защиты работников.

По итогам специальной оценки условий труда устанавливаются классы (подклассы) условий труда на рабочих местах. Данное направление является предметом регулирования трудового законодательства в сфере охраны труда и важно с точки зрения социальной ответственности работодателя перед работниками в части предоставления им установленных гарантий и компенсаций.

Для внедрения профессиональных стандартов в муниципальном бюджетном учреждении применяется Постановление Правительства Российской Федерации «Об особенностях применения профессиональных стандартов в части требований, обязательных для применения государственными внебюджетными фондами Российской Федерации, государственными или муниципальными учреждениями, государственными или муниципальными унитарными предприятиями, а также государственными корпорациями, государственными компаниями и

хозяйственными обществами, более пятидесяти процентов акций (долей) в уставном капитале которых находится в государственной собственности или муниципальной собственности» от 27.06.2016 № 584. Этот нормативный правовой акт устанавливает порядок внедрения профессиональных стандартов в части квалификации, необходимой работникам для выполнения определенных трудовых функций [25].

Под профессиональным стандартом понимается характеристика квалификации, которая требуется работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности либо выполнения определенной трудовой функции. Таким образом, для осуществления трудовой деятельности на отдельных должностях работник должен обладать требуемым уровнем квалификации.

Профессиональные стандарты приходят на смену квалификационным справочникам. Приказ Минтруда России от 29.09.2014 № 667н «О реестре профессиональных стандартов (перечне видов профессиональной деятельности)» утверждает порядок организации и ведения реестра таких профессиональных стандартов. Однако на настоящий момент в отношении многих профессий продолжают применяться справочники квалификаций.

В физкультурно-спортивной организации, созданной в форме муниципального бюджетного учреждения, с 01.01.2020 года в обязательном порядке применяются утвержденные по определенным видам трудовой деятельности профессиональные стандарты. На настоящее время утверждены профессиональные стандарты по таким должностям как «Тренер», «Спортсмен-инструктор», «Инструктор-методист», «Инструктор по спорту», «Директор физкультурно-спортивной организации», «Заместитель директора физкультурно-спортивной организации», «Педагог-психолог», «Специалист по охране труда», «Специалист по управлению персоналом», «Медицинская сестра» и некоторые другие.

Приказ Министерства спорта РФ от 19.03.2020 № 224 «Об утверждении порядка присвоения квалификационных категорий тренеров и

квалификационных требований к присвоению квалификационных категорий тренеров» устанавливает порядок и требования к тренерам физкультурно-спортивной организации для присвоения им квалификационных категорий, с целью профессионального роста и получения соответствующих повышающих коэффициентов к заработной плате за наличие установленной категории.

Приказ Минздравсоцразвития РФ от 27.02.2012 № 165н «Об утверждении профессиональных квалификационных групп должностей работников физической культуры и спорта» утверждает профессиональные квалификационные группы с целью дифференциации уровня заработной платы в соответствии с квалификационными требованиями к работникам. Данные уровни применяются при утверждении примерных положений об оплате труда работников сферы физической культуры и спорта, и, на основании их, положений об оплате труда работников в конкретном муниципальном бюджетном учреждении сферы физической культуры и спорта.

Следующими нормативными документами, которые регулируют сферу труда в организации, являются отраслевые (тарифные), региональные и территориальные соглашения, коллективные договоры и локальные нормативные акты, в соответствии с которыми осуществляется трудовая деятельность работников.

Выводы к третьему пункту первого раздела можно сделать следующие. Основной задачей нормативно-правовой базы управления трудовыми ресурсами в организации является правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателями и наемными работниками, защита их прав и интересов, обеспечение безопасных условий труда и гарантий, установленных законодательством.

Как видно из вышеперечисленного аналитического обзора основных нормативно-правовых актов, регулирующих сферу управления трудовыми ресурсами физкультурно-спортивной организации, законодательство в

данной области очень обширно, что позволяет создавать в организации юридически обоснованную систему управления трудовыми ресурсами, выстраивать грамотную кадровую политику, планировать развитие персонала, привлекать квалифицированные кадры, что является неоспоримым преимуществом для физкультурно-спортивной организации в области социального партнерства.

1.4 Место, роль и значимость кадровой службы для физкультурно-спортивной организации

Кадровая политика в организации охватывает широкий круг вопросов и направлений. К ним относятся: формирование системы оплаты труда, критериев для оценки эффективности деятельности, разработка планов наставничества, продвижения по службе, система материального стимулирования и морального поощрения; разработка системы социального партнерства.

Сфера физической культуры и спорта активно и комплексно развивается. Организации, осуществляющие деятельность в данной сфере, реагируя на требования отрасли, повышают качество оказания муниципальных услуг и выполнения муниципальных работ. Такие требования относятся к строительству вновь возводимых зданий и сооружений для проведения спортивных соревнований и мероприятий, к реконструкции имеющихся объектов спорта. Уровень квалификации работников должен постоянно повышаться: обновляться знания, получение новых навыков и умений. Необходимо уметь оказывать качественно новые услуги. Подготовка спортсменов должна осуществляться на высоком профессиональном уровне, что требует от тренеров, инструкторов-методистов постоянного изучения опыта различных зарубежных и отечественных практик, применения их в трудовой деятельности.

Инновационные стратегии задают новые требования и радикально изменяют контекст выполнения трудовой деятельности. Следовательно, развитию трудового потенциала в организации необходимо определять ведущую роль. Особую значимость здесь играет кадровая служба. Происходящие изменения и требования современных реалий не говорят о том, что функции служб управления персоналом, которые сложились в своем традиционном представлении (оформление приема на работу, перевода, увольнения, предоставления различных видов отпуска), утратили значение или исчезли. Они также остались. Но появились многие другие, которые требуют высокого уровня профессиональных компетенций кадровых специалистов.

Сегодня кадровая служба призвана обеспечить взаимодействие целей организации с интересами работников, разрабатывать программы мотивации такого плана, чтобы повышать заинтересованность сотрудников трудиться именно в этой физкультурно-спортивной организации, так как мотивированные работники эффективнее выполняют свою работу, что, в конечном итоге, приводит к росту производительности труда и улучшению его качественных и количественных показателей.

Под управлением персоналом Тесленко И.Б. понимает «особый вид управленческой деятельности, обеспечивающий формирование социальной политики организации, социального партнерства, доверия между наемными работниками и работодателями» [32].

«Огромные надежды руководства для обеспечения процветания компании возлагаются на собственные возможности, умение, инициативу и предприимчивость, а более точно – на тот кадровый потенциал, который создан, и который предстоит модернизировать с учетом все новых постоянно меняющихся потребностей рынка», говорит доктор экономических наук Карданская Н.Л. [12].

В современных реалиях у физкультурно-спортивных организаций остро стоит необходимость в специалистах по кадровому менеджменту. Для

оценки трудовой мотивации и иных вопросов управления трудовыми ресурсами должны создаваться эффективные и профессиональные кадровые службы, которые будут заниматься вопросами управления труда в различных аспектах [13].

Кадровая служба, или служба управления персоналом, в своей деятельности должна опираться, прежде всего, на нормы трудового законодательства, принятые на федеральном, региональном и муниципальном уровнях.

Основные задачи, стоящие перед современной кадровой службой, можно выделить следующие:

- анализ состояния кадровой обеспеченности организации и потребности в кадрах;
- подбор кандидатов на вакантные должности и профессии, их оценка и расстановка; взаимодействие со службами занятости населения;
- регулирование правовых вопросов трудовых отношений;
- во взаимодействии со структурными подразделениями составление программ мотивации персонала и управления мотивацией;
- анализ профессиональных межличностных взаимосвязей и отношений, управление конфликтом;
- планирование профессионального продвижения работников;
- вопросы аттестации, внедрения и применения профессиональных стандартов;
- разработка планов обучения персонала на основании внедряемых профессиональных стандартов, направление работников для прохождения независимой оценки квалификации;
- работа с молодежью, помощь в разработке программ поддержки молодых работников в возрасте до 30 лет, программ наставничества; формирование кадрового резерва;
- участие в составе различных комиссий работодателя: тарификационной, аттестационной, по установлению выплат

стимулирующего характера, ведения коллективных переговоров и заключения коллективного договора, по охране труда и иных;

- вопросы оплаты труда;
- вопросы стимулирования творческого потенциала работников, участия в различных спартакиадах, конкурсах профессионального мастерства; приобщение к здоровому образу жизни;
- анализ морально-психологического климата в коллективе, управление стрессом.

Кадровая служба сегодня – это организатор и координатор работы с кадрами. Она участвует в формировании кадровой политики в организации и осуществляет контроль за ее реализацией.

Необходимо назвать объективные обстоятельства изменения и повышения роли кадровой службы для физкультурно-спортивных организаций:

- возрастание требований к квалификации работников, в связи с чем при найме на работу к кандидатам предъявляются определенные критерии, а для работающих – составляются программы обучения по необходимым направлениям;

- повышение нагрузки на каждого отдельного специалиста, вызванная увеличением роли информативности по направлению работы (издание органами власти большого количества нормативных правовых актов, внесение изменений в действующие); необходимость выстраивания работы таким образом, чтобы не только справляться с трудовыми задачами, но и выполнять их полноценно; работник, не смотря на автоматизацию многих трудовых функций, выполняет больший объем работы в современной жизни по сравнению с периодом в 10 – 20 лет назад;

- материально-техническое оснащение, перевод многих кадровых функций в электронный формат;

- изменение функциональных обязанностей кадровых специалистов в сторону их увеличения, повышение ответственности кадровых служб за

принимаемые решения и программы, что говорит о высокой степени их самостоятельности (Таблица 5).

Таблица 5 – Характеристика выполняемых функций кадровой службы физкультурно-спортивной организации

Основные направления	Принцип	Характеристика принципа
1 Управление персоналом организации	Одинаковой необходимости достижения индивидуальных и организационных целей	Необходимо найти честные компромиссы между администрацией и работниками
2 Подбор и расстановка кадров	Соответствия	Требуется соответствие объема заданий, полномочий и ответственности возможностям работника
	Профессиональной компетенции	Уровень знаний должен соответствовать требованиям должности
	Практических достижений	Необходим практический опыт и организационные способности (при организации собственной работы и работы подчиненных)
	Индивидуальности	Облик, интеллектуальные черты, характер, намерения, стиль руководства, соответствующие требованиям
3 Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности	Аттестации	Квалификационные и компетентностные соответствия работника требованиям к руководящей позиции
	Ротации	Планомерная смена должностей по вертикали и горизонтали
	Индивидуализация подготовки	Подготовка резерва на конкретную должность по индивидуальной программе
	Проверки делом	Эффективная стажировка на руководящих должностях
	Регулярности оценки индивидуальных качеств и возможностей	Оценка результатов деятельности, собеседования, выявление склонностей и т.д.
4 Оценка и аттестация персонала	Отбора показателей оценки	Система показателей, учитывающих цель оценок, их критерии и частоту
	Оценка квалификации	Пригодность, определение уровня знаний, необходимого для выполнения данного вида деятельности

Продолжение таблицы 5

Основные направления	Принцип	Характеристика принципа
5 Развитие персонала	Повышение квалификации и профессиональная переподготовка	Необходимость периодичности пересмотра должностных инструкций для постоянного развития персонала
	Самовыражение	Самостоятельность, самоконтроль, влияние на формирование методов исполнения
	Саморазвитие	Способность и возможность саморазвития
6 Мотивация и стимулирование персонала, оплата труда	Соответствие оплаты труда объему и сложности выполняемой работы	Эффективная система оплаты труда
	Равномерное сочетание стимулов и санкций	Конкретность описания задач, обязанностей и показателей
	Мотивация	Победительные факторы, влияющие на повышении эффективности труда

Структура кадровой службы зависит от размера физкультурно-спортивной организации. Если численность работников в организации до 100 человек, могут быть предусмотрены две ставки специалистов, или ставка начальника кадровой службы и одного специалиста. В организации меньшего размера все функции кадровой работы выполняются одним менеджером по персоналу. Требования к квалификации специалиста по кадровому менеджменту так же уставлены профессиональным стандартом от 06.10.2015 № 691н «Специалист по управлению персоналом».

Система целей управления трудовыми ресурсами представлена ниже на рисунке (Рисунок 3).



Рисунок 3 – Система целей управления трудовыми ресурсами

На основе этих целей формируется вся система управления трудом в организации. Она строится на базе методов и средств, закономерностей и принципов, разработанных наукой и апробированных практикой.

Выводы к пункту четвертому первого раздела можно сделать следующие. Чтобы организация могла успешно функционировать, управленческие решения были эффективны и целесообразны, необходима разработка комплексной кадровой политики. Она должна быть оценена с финансовой точки зрения, применима к тому трудовому потенциалу, который есть в конкретной физкультурно-спортивной организации, и реализовываться с четким контролем каждого из этапов. А без грамотной, высокопрофессиональной кадровой службы сделать это будет невозможно. Потому что именно она является ядром кадрового менеджмента.

Выводы к первому разделу диссертационного исследования.

В связи с интенсивным развитием внешних и внутренних условий рынка, модернизацией всей отрасли физической культуры и спорта как на федеральном, так и региональном и местном уровнях, физкультурно-

спортивной организации в форме муниципального бюджетного учреждения необходимо занять на этом рынке свою устойчивую позицию.

Исторический опыт развития управления трудовыми отношениями сформировал функциональные направления и особенности систем управления трудом, которые необходимо внедрять и применять на практике. Требования к уровню оказания муниципальных услуг увеличиваются, как следствие, и к квалификации работников. Кадры – самый главный ресурс любой организации, и этот ресурс необходимо уметь грамотно и качественно использовать, инвестируя в него и повышая, тем самым, экономическую состоятельность.

Кадровая служба сегодня – одно из ключевых структурных подразделений в организации. Она обеспечивает взаимодействие между линейными руководителями и подчиненными работниками, помогает найти профессиональные точки соприкосновения. Следовательно, мышление руководителей организаций качественно меняется, оценивая влияние инновационных подходов для построения профессиональной службы управления персоналом.

2 Анализ системы управления трудовыми ресурсами муниципального бюджетного учреждения «Спортивная школа олимпийского резерва «Старт»

2.1 Общая характеристика МБУ СШОР «Старт»

Муниципальное бюджетное учреждение «Спортивная школа олимпийского резерва «Старт» является унитарной некоммерческой физкультурно-спортивной организацией, осуществляющей обучение.

Учреждение создано для оказания муниципальных услуг и выполнения муниципальных работ в целях обеспечения реализации предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий органов местного самоуправления города Зеленогорска в области физической культуры и спорта.

Сокращенное наименование учреждения – МБУ СШОР «Старт». Расположено по адресу: 663691, Красноярский край, г. Зеленогорск, ул. Гоголя, 22а.

МБУ СШОР «Старт» было создано 01.09.1994 года постановлением Администрации ЗАТО г. Зеленогорска от 11.11.1994 № 07. Учредителем является муниципальное образование город Зеленогорск Красноярского края.

Функции и полномочия учредителя учреждения осуществляет Администрация ЗАТО г. Зеленогорска. Часть функций и полномочий учредителя учреждения выполняет городской орган управления по делам физической культуры и спорта – «Комитет по делам физической культуры и спорта г. Зеленогорска» (МКУ «КФиС»), часть функций переданы «Комитету по управлению имуществом Администрации ЗАТО г. Зеленогорска».

Пределы осуществления переданных функций и полномочий учредителя устанавливаются уставом МБУ СШОР «Старт» и (или) муниципальными правовыми актами.

До 30.08.2001 года учреждение функционировало в качестве детско-юношеского клуба физической подготовки (ДЮКФП) «Старт», где занимающиеся занимались баскетболом, дзюдо, боксом, пауэрлифтингом, футболом и волейболом. В результате роста спортивных достижений воспитанников клуба, в связи с выполнением требований к специализированным школам с 01.09.2001 года статус ДЮКФП был изменен на статус «Специализированная детско-юношеская спортивная школа олимпийского резерва». Специализации по волейболу до создания этой школы в городе не было ни в одном учреждении дополнительного образования.

С сентября 2016 года спортивной школой руководит Заслуженный тренер России Найко Андрей Николаевич.

В 2017 году постановлением Администрации ЗАТО г. Зеленогорска Муниципальное бюджетное учреждение «Специализированная детско-юношеская школа олимпийского резерва» в связи с модернизацией системы подготовки спортивного резерва было переименовано в Муниципальное бюджетное учреждение «Спортивная школа олимпийского резерва «Старт».

Спортивная школа осуществляет свою деятельность в соответствии с учредительным документом – уставом. Основным видом деятельности школы является деятельность в области физической культуры и спорта. Школа оказывает муниципальные услуги по спортивной подготовке по олимпийскому виду спорта – волейболу. Также организует и проводит официальные спортивные и физкультурно-оздоровительные мероприятия.

На платной основе в МБУ СШОР «Старт» оказываются услуги для населения по предоставлению современного, оснащенного тренажерного зала.

Общее количество занимающихся в спортивной школе достигает 400 человек.

МБУ СШОР «Старт» достигла значительных показателей в подготовке спортсменов высокого класса. Ее воспитанники и выпускники – это призеры

международных соревнований, победители чемпионатов мира и Европы среди молодежи, победители летних всемирных Универсиад, а также игроки команд высшей и суперлиги по волейболу.

В настоящее время школа является базой проведения краевых, зональных и полуфинальных первенств России по волейболу. Готовит на высоком профессиональном уровне спортсменов для сборных команд города Зеленогорска, Красноярского края и России.

В спортивной школе созданы условия для охраны здоровья лиц, проходящих спортивную подготовку. Все здания и помещения, оборудование, используемое в тренировочном процессе, соответствуют государственным санитарно-эпидемиологическим правилам и нормам. Медицинские кабинеты на спортивных объектах МБУ СШОР «Старт» имеют лицензию. Школа осуществляет текущий медицинский контроль за состоянием здоровья занимающихся на постоянной основе. Лица, проходящие спортивную подготовку, занимающиеся на тренировочных этапах и этапах совершенствования спортивного мастерства, в плановом порядке наблюдаются в краевом врачебно-физкультурном диспансере.

Среди воспитанников и работников учреждения проводятся пропаганда и обучение навыкам здорового образа жизни путем вовлечения в регулярные физкультурно-оздоровительные и спортивно-массовые мероприятия. Работники участвуют в спартакиадах трудящихся, выполняют, наряду со спортсменами, нормативы Всероссийского физкультурно-спортивного комплекса «Готов к труду и обороне» (ГТО). Среди работников и занимающихся немало тех, кто имеет знак отличия ВФСК ГТО.

Тренировочные занятия спортсменов проводятся в соответствии с планами тренировочных занятий и программами спортивной подготовки.

Критериями, которые характеризуют деятельность тренеров МБУ СШОР «Старт» на этапах подготовки, являются следующие:

- состав занимающихся должен быть относительно стабилен;

– индивидуальные показатели физической подготовленности спортсменов должны увеличиваться;

– повышение уровня освоения техники вида спорта волейбол, а также рост уровня специальной технико-тактической и физической подготовленности занимающихся;

– выполнение установленных нормативов спортивных разрядов.

МБУ СШОР «Старт» располагает объектами спорта и сооружениями, закрепленными за ним на праве оперативного управления в соответствии с уставом и Гражданским кодексом Российской Федерации.

Основные технико-экономические показатели МБУ СШОР «Старт» представлены ниже в таблицах (Таблица 6, Таблица 7, Таблица 8).

Таблица 6 – Объекты спорта и спортивные сооружения, находящиеся в оперативном управлении МБУ СШОР «Старт»

Объект	Адрес	Помещения внутри объекта
Спортивное сооружение	ул. Гоголя, 22а	Игровой зал для вида спорта волейбол с покрытием Административные кабинеты Медицинский кабинет Душевые Тренерская
Спортивный зал	ул. Гагарина, 54	Игровой зал для вида спорта волейбол с покрытием Медицинский кабинет
Тренажерный комплекс	ул. Гоголя, 15/1	Тренажерный зал Тренерская
Оздоровительный комплекс	ул. Гоголя, 15/2	Бассейн Сауна Комната восстановления

МБУ СШОР «Старт» проводит тренировочный процесс и в иных физкультурно-спортивных и образовательных учреждениях города Зеленогорска в соответствии с заключенными договорами безвозмездного пользования.

Таблица 7 – Помещения для осуществления процесса спортивной подготовки в МБУ СШОР «Старт»

Объект	Помещение для занятий
Дворец спорта «Нептун»	Игровой зал для волейбола, 25-метровый бассейн
Дворец спорта «Олимпиец»	Спортивный зал для волейбола
МБОУ СОШ № 163	Спортивный зал для волейбола, бассейн
МБОУ СОШ № 167	Спортивная площадка для волейбола
МБОУ СОШ № 172	Спортивная площадка для волейбола
МБОУ СОШ № 175	Спортивная площадка для волейбола
МБОУ СОШ № 176	Спортивная площадка для волейбола
МБОУ «Гимназия № 164»	Спортивная площадка для волейбола
МБОУ «Лицей № 174»	Спортивная площадка для волейбола

Таблица 8 – Обеспеченность спортивной подготовки МБУ СШОР «Старт» спортивным инвентарем и оборудованием

Наименование объекта	Количество
Велотренажер магнитный	3
Комплект для игры в волейбол (2 стойки, сетка, антенна, защита стоек)	3
Измеритель высоты сетки	6
Ростомер	2
Световое панно	2
Стойка волейбольная	6
Стол для секретаря соревнований	2
Тележка волейбольная для мячей	12
Штанга	5
Табло электронное	6
Сетка волейбольная со стойками	13
Мяч волейбольный	100
Свисток	22
Наколенники (пар)	80
Кроссовки (пар)	80
Насос для накачивания мячей в комплекте с иглами	30
Скакалка гимнастическая	17
Скамейка гимнастическая	6
Утяжелитель для ног	15
Утяжелитель для рук	15

Все здания, помещения и оборудование соответствуют установленным санитарным и эпидемиологическим нормам.

МБУ СШОР «Старт» активно сотрудничает с федерациями волейбола Красноярского края и Российской Федерации; взаимодействует с физкультурно-спортивными организациями города, а также учреждениями сферы образования. На базе спортивных залов МБУ СШОР «Старт» проводятся этапы Всероссийских состязаний школьников по виду спорта волейбол, «Веселые старты» и иные физкультурно-оздоровительные мероприятия для детей и подростков.

Учреждение имеет официальный сайт, который создан и ведется в соответствии с требованиями законодательства. Электронный адрес сайта следующий: <http://zgrstart1.ru>. Учреждение обеспечивает открытость и доступность достоверной и актуальной информации о предоставляемых услугах на этом сайте, сообщает о проводимых соревнованиях, мероприятиях, акциях.

Муниципальное задание для МБУ СШОР «Старт» формирует и утверждает МКУ «КФИС». Для обеспечения выполнения финансового задания из местного бюджета учреждению предоставляются субсидии. Приносящая доход деятельность поступает за счет оказания платных услуг тренажерного зала, что отражено в уставе учреждения. Тренажерный зал спортивной школы находится на территории поселка Октябрьский в черте муниципального образования город Зеленогорск, чем обеспечивает доступ разных категорий населения, проживающих на прилегающей местности. Услуги силового зала и зала для выполнения аэробных упражнений пользуются широким спросом и оказываются по цене, согласованной учредителем.

Доходы от приносящей доход деятельности поступают в самостоятельное распоряжение учреждения и используются им в соответствии с планом финансово-хозяйственной деятельности, порядок

составления которого регламентируется нормативным правовым актом Администрации ЗАТО г. Зеленогорск.

Дополнительные финансовые средства также могут привлекаться путем добровольных пожертвований или целевых взносов физических и юридических лиц.

Существует ряд особенностей, которые необходимо принимать в учет для анализа финансово-хозяйственной деятельности МБУ СШОР «Старт»; эти особенностями связаны с тем, что муниципальное бюджетное учреждение финансируется из местного бюджета:

- строгое соблюдение финансовой дисциплины: бюджетные средства должны тратиться только по целевому назначению;

- зависимость от объемов и сроков распределения финансирования главным распределителем бюджетных средств, в отличие от коммерческих организаций, где доход формируется путем прямой продажи товаров и услуг потребителям;

- муниципальные бюджетные средства расходуются в соответствии с утвержденным муниципальным заданием, в том числе по календарю официальных спортивных мероприятий и физкультурных мероприятий спортивной школы.

Общими принципами управления учреждением являются:

- принцип принятия согласованных решений для достижения общих целей;

- принцип компромисса;

- принцип разделения труда.

Частными принципами управления являются:

- коллегиальность;

- единоначалие.

Коллегиальными органами управления МБУ СШОР «Старт» являются:

- общее собрание трудового коллектива;

- тренерский совет.

На общем собрании трудового коллектива присутствуют все работники учреждения. Основным вопросом, рассматриваемым на этих собраниях, является избрание представительного органа работников, в том числе председателя первичной профсоюзной организации. Представительный орган работников осуществляет защиту их профессиональных интересов, включается в состав различных комиссий МБУ СШОР «Старт», согласовывает локальные нормативные акты работодателя в случаях, установленных законодательством о труде, а также контролирует соблюдение норм труда в учреждении.

На тренерском совете МБУ СШОР «Старт» определяются направления спортивной подготовки в учреждении и решаются текущие вопросы участия в соревновательной и тренировочной деятельности.

Функции менеджмента в МБУ СШОР «Старт» реализуются следующим образом:

- планирование: все расходы и доходы учреждения закрепляются в плане финансово-хозяйственной деятельности;
- организация: осуществляется через руководителей структурных подразделений по функциональным направлениям деятельности;
- руководство: строится на основе потребностей и интересов участников трудового и тренировочного процессов;
- контроль: осуществляется внутришкольный контроль уровня освоения спортивных программ лицами, проходящими спортивную подготовку, в отношении трудовой деятельности – административно-управленческий состав анализирует, корректирует либо представляет к поощрению подчиненных сотрудников.

Учреждением непосредственно руководит директор. Он является единоличным исполнительным органом. Полномочия директора определяются уставом, который утверждается учредителем. Он представляет учреждение и его интересы без доверенности во всех органах

государственной власти и органах местного самоуправления, в организациях любых форм собственности и в отношениях с физическими лицами.

Директор выступает от лица работодателя при ведении коллективных переговоров и заключении коллективного договора, самостоятельно утверждает штатное расписание и организационную структуру учреждения; взаимодействует с поступающими на работу и работниками как работодатель; обеспечивает выполнение утвержденного для МБУ СШОР «Старт» муниципального задания.

Выводы к первому пункту первого раздела можно сделать следующие. Муниципальное бюджетное учреждение «Спортивная школа олимпийского резерва «Старт» создано в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «О некоммерческих организациях». Оно является унитарной некоммерческой физкультурно-спортивной организацией с единственным учредителем и не преследующее извлечение прибыли как основной вид деятельности.

Учреждение реализует функции муниципальных органов управления города Зеленогорска Красноярского края в сфере детско-юношеского спорта. Занимается подготовкой спортсменов, осваивающих программы спортивной подготовки по виду спорта волейбол. МБУ СШОР «Старт» осуществляет свою деятельность в соответствии с целями, для которых оно создано. Учреждение динамично развивается, имеет высокопрофессиональный состав работников, обладает необходимой материально-технической базой для осуществления тренировочного и спортивного процессов, гордится своими воспитанниками и выпускниками.

2.2 Анализ перехода спортивной школы из сферы дополнительного образования в сферу физической культуры и спорта

Модернизация системы подготовки спортивного резерва начала воплощаться в жизнь в 2015 году. Данный процесс преследовал своей целью

создание условий для спортсменов высокого класса, способных показывать высокие результаты на соревнованиях различного уровня.

В соответствии с Дорожной картой мероприятий по преобразованию государственных и муниципальных детско-юношеских спортивных школ необходимо было провести на уровне региона мероприятия по переводу таких школ в спортивные школы и спортивные школы олимпийского резерва – учреждения, реализующие программы спортивной подготовки в соответствии с федеральными стандартами.

Правовым основанием для модернизации системы подготовки спортивного резерва явились следующие нормативные правовые документы [21]:

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

- послание Президента Российской Федерации заседанию Совета по развитию физической культуры и спорта о переводе спортивных школ в ведомственное подчинение органов физической культуры и спорта (ноябрь 2012 г.);

- Федеральные стандарты спортивной подготовки по видам спорта, утвержденные приказами Министерства спорта Российской Федерации;

- План по преобразованию детско-юношеских спортивных школ и детско-юношеских спортивных школ олимпийского резерва в организации, осуществляющие спортивную подготовку, утвержденный Министерством спорта Российской Федерации 11.11.2014;

- Постановление Правительства Российской Федерации от 26.02.2014 № 151 «О формировании и ведении базовых (отраслевых) перечней государственных и муниципальных услуг и работ, формировании, ведении и утверждении ведомственных перечней государственных услуг и работ, оказываемых и выполняемых федеральными государственными учреждениями, и об общих требованиях к формированию, ведению и утверждению ведомственных перечней государственных (муниципальных)

услуг и работ, оказываемых и выполняемых государственными учреждениями субъектов Российской Федерации (муниципальными учреждениями);

– приказ Министерства спорта Российской Федерации от 22.05.2015 № 550 «Об утверждении Общих требований к определению нормативных затрат на оказание государственных (муниципальных) услуг в сфере физической культуры и спорта, применяемых при расчете объема субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного (муниципального) задания на оказание государственных (муниципальных) услуг (выполнение работ) государственным (муниципальным) учреждением»;

– профессиональные стандарты «Тренер», «Спортсмен», «Инструктор-методист».

Министерство спорта Красноярского края в 2016 году для закрепления единых подходов и регламентации действий утвердило план перехода краевых и муниципальных организаций физической культуры и спорта в спортивные школы и спортивные школы олимпийского резерва [18].

Были реализованы следующие шаги:

– полномочия краевого Министерства спорта в отношении аттестации тренеров и иных специалистов в области физической культуры и спорта были включены в региональный закон «О физической культуре и спорте в Красноярском крае» от 21.12.2010 № 11-5566;

– показатели региональной государственной программы развития отрасли приведены в соответствие с показателями федеральной программы;

– произвели разделение расходов на осуществление спортивными школами спортивной подготовки по разделу 1100 «Физическая культура и спорт» и по разделу 0700 «Образование»;

– внедрена независимая оценка качества оказания услуг физкультурно-спортивных организаций отрасли;

– разработаны и утверждены программы поддержки муниципальных образований на строительство и ремонт объектов спорта;

– привлекаются федеральные субсидии на приобретение спортивными школами спортивной экипировки и инвентаря для осуществления спортивной подготовки в соответствии с федеральными стандартами.

На сегодняшний день государством разработана объемная нормативно-правовая база для формирования системы подготовки спортивного резерва с использованием новых и актуальных подходов к организации этого процесса.

В связи с модернизацией отрасли и в соответствии с дорожными картами перехода Муниципальное бюджетное учреждение дополнительного образования «Специализированная детско-юношеская спортивная школа олимпийского резерва «Старт» (МБУ ДО СДЮСШОР «Старт») в декабре 2017 года произвела переход из сферы дополнительного образования в сферу физической культуры и спорта.

Данный переход происходил в несколько этапов.

С учетом приказа Министерства спорта Российской Федерации от 30.10.2015 № 999 «Об утверждении требований к обеспечению подготовки спортивного резерва для спортивных сборных команд Российской Федерации» (далее – Приказ № 999), региональной дорожной карты, первым шагом к изменениям стало переименование МБУ ДО СДЮСШОР «Старт» в МБУ СШОР «Старт» в соответствии с постановлением Администрации ЗАТО г. Зеленогорска от 30.10.2017 № 254-п «О переименовании муниципальных бюджетных учреждений дополнительного образования, находящихся в ведении Муниципального казенного учреждения «Комитет по делам физической культуры и спорта г. Зеленогорска».

Следующим шагом было изменение главного учредительного документа учреждения – устава. Устав в новой редакции от 28.11.2017 года был утвержден муниципальным нормативным правовым актом, однако в последующем данная редакция претерпела изменения, и 25.04.2019 года был утвержден новый устав.

Спортивная школа олимпийского резерва МБУ СШОР «Старт» обеспечивает подготовку спортивного резерва для спортивных сборных

команд Российской Федерации путем осуществления спортивной подготовки на спортивно-оздоровительном этапе, этапе начальной подготовки, тренировочном этапе (этапе спортивной специализации), этапе совершенствования спортивного мастерства и этапе высшего спортивного мастерства по виду спорта волейбол.

В настоящее время задачи, которые поставлены учреждению в целях подготовки спортивного резерва для спортивных сборных команд Российской Федерации, являются следующими:

- целенаправленно готовить спортсменов по программам спортивной подготовки по олимпийскому виду спорта волейбол;
- обеспечивать тренировочный процесс в учреждении в соответствии с федеральными стандартами по волейболу;
- осуществлять финансовое, материально-техническое обеспечение лиц, проходящих спортивную подготовку в МБУ СШОР «Старт», в том числе питанием, проживанием, спортивной экипировкой, оборудованием и инвентарем, обеспечивать проезд команд до пунктов проведения соревнований и обратно;
- обеспечивать спортсменам высокого класса этапов совершенствования спортивного мастерства и высшего спортивного мастерства прохождение подготовки по индивидуальным планам;
- проводить спортивно-оздоровительную работу среди населения.

Программа спортивной подготовки по виду спорта волейбол рассчитана на 52 недели. Тренировочные группы комплектуются с учетом:

- возраста воспитанника, его спортивного мастерства и спортивных результатов;
- показателей выполнения нормативов по общей и специальной физической подготовке, объемов тренировочной нагрузки.

Физическая культура и спорт масштабно развивается как самостоятельная экономическая отрасль. Однако ни одна отрасль не существует без наполненности ее трудовыми ресурсами.

Ниже представлена рекомендуемая Приказом № 999 структура штатного расписания для спортивной школы олимпийского резерва (Таблица 9) [26].

Таблица 9 – Рекомендуемое штатное расписание для спортивных школ олимпийского резерва

Структурное подразделение	Должность (специальность, профессия)	Рекомендуемое количество ставок
Административно-управленческий состав	Директор	1
	Заместители директора (при расчете количества ставок на организацию необходимо учитывать количество развиваемых видов спорта и наличие не менее двух структурных подразделений по разным направлениям деятельности в непосредственном подчинении)	
	Заместитель директора	2
	Главный бухгалтер	1
	Помощник руководителя	1
Бухгалтерия	Начальник отдела	1
	Бухгалтер	Количество ставок и наименование должностей отдела определяется по согласованию с учредителем
	Кассир	
	Экономист	
	Специалист по закупкам	
Административно-хозяйственный отдел	Начальник отдела	1
	Количество ставок и наименование должностей отдела определяется исходя из наличия (отсутствия) материально-технической базы и особенностей развиваемых видов спорта	
Отдел кадрового и правового обеспечения	Начальник отдела	1
	Специалист по кадрам	Количество ставок и наименование должностей отдела определяется по согласованию с учредителем
	Инспектор по кадрам	
	Юрисконсульт	
	Специалист по охране труда	
Отделение спортивной подготовки	Заведующий отделением	1 (отделение создается 1 на 6 и более групп по видам спорта)
	Тренер	В соответствии с тарификацией
	Старший тренер (при наличии в подчинении не менее двух ставок тренеров)	1 на отделение

Продолжение таблицы 9

Структурное подразделение	Должность (специальность, профессия)	Рекомендуемое количество ставок
Отдел методического обеспечения	Начальник отдела	1
	Старший инструктор-методист (при наличии в подчинении не менее двух ставок инструкторов-методистов)	1 на 1 и более отделений
	Инструктор-методист	1 на 6 тренеров
	Психолог	1
<p>Примечание – дополнительно в структурном подразделении «Отделение спортивной подготовки и методической работы» могут предусматриваться:</p> <ul style="list-style-type: none"> - тренер-консультант (количество ставок определяется из расчета 1 на группу видов спорта); - медицинская сестра (брат) по массажу (количество ставок определяется в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации); - иные структурные подразделения (в соответствии со структурой организации). - иные должности (в соответствии с особенностями развиваемых видов спорта и/или предусматриваемые федеральным стандартом спортивной подготовки по виду спорта, реализуемому в организации). 		

На основании рекомендуемого штатного расписания утверждены организационная структура и штатное расписание МБУ СШОР «Старт» (Рисунок А.1).

В связи с переходом из сферы образования в сферу физической культуры и спорта к тренерам как к работникам физической культуры и спорта, обеспечивающим подготовку спортсменов высокого уровня, предъявляются иные требования, чем к тренерам-преподавателям – педагогическим работникам. Тренерская нагрузка имеет большую интенсивность, разнообразие реализуемых программ значительное, а также изменения затронули режим труда и отдыха [7].

Таким образом, в новом трудовом статусе тренеры должны осуществлять свою тренерскую деятельность на высоком профессиональном уровне и реализовывать в полном объеме тренировочный процесс в соответствии с программой спортивной подготовки. Помимо названного,

тренеры обязаны соблюдать нравственные и этические нормы, учитывать особенности психофизического развития спортсменов, а также состояние здоровья каждого занимающегося. Тренерам необходимо систематически повышать свой профессиональный уровень.

Должностные обязанности тренеров определяются трудовыми договорами и должностными инструкциями, разработанными в соответствии с требованиями профессиональных стандартов.

Для поддержания уровня профессиональной компетентности специалистов, МБУ СШОР «Старт» планирует и осуществляет мероприятия по повышению квалификации и профессиональной переподготовке работников. Дополнительное профессиональное образование осуществляется со следующей периодичностью:

- для тренеров – не реже одного раза в четыре года;
- для руководителей, заместителей руководителей, руководителей структурных подразделений организаций, специалистов – не реже одного раза в пять лет.

Для направления работников на обучение МБУ СШОР «Старт» ежегодно составляется план обучения персонала с фамилиями, должностями, сроками и видами программ обучения, который утверждается руководителем спортивной школы с учетом мотивированного мнения первичной профсоюзной организации.

Модернизация всей отрасли физической культуры и спорта, переход спортивной школы из сферы дополнительного образования в спортивную сферу требовали новых подходов и выполнения тех функциональных обязанностей от работников, которые соответствуют современным реалиям. Важным этапом в этом процессе стало внедрение профессиональных стандартов.

С 01.07.2016 года вступил в силу Федеральный закон от 02.05.2015 № 122-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации и статьи 11 и 73 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации».

Федерации» [20]. Новые статьи 195.2 и 195.3 Трудового кодекса Российской Федерации утвердили обязательность применения работодателем профессиональных стандартов в части требований к квалификации, если они установлены трудовым законодательством или нормативными правовыми актами. В связи с этим до 1 января 2020 года МБУ СШОР «Старт» должно было внедрить профессиональные стандарты.

Уровень и профессиональная подготовка работников государственного и муниципального секторов экономики напрямую влияет на качество оказываемых услуг. Профессиональный стандарт задает требования к квалификации работников. Ориентируясь на него, работодатель должен составлять план профессиональной подготовки своих сотрудников с целью повышения их квалификации и приобретения новых знаний, умений и навыков, проведения аттестации на соответствие занимаемой должности и направления для прохождения независимой оценки квалификации.

С января 2019 года в МБУ СШОР «Старт» с каждым работником заключен эффективный контракт. Это тип трудового договора, в котором конкретизированы условия оплаты его труда, должностные функции, показатели и критерии оценки эффективности деятельности для установления выплат стимулирующего характера. А эффективность оказания услуг и выполнения работ зависит от профессионализма сотрудников, в чем бесспорно помогает профессиональный стандарт [33].

В МБУ СШОР «Старт» профессиональные стандарты были внедрены поэтапно на основе утвержденного плана по организации применения профессиональных стандартов. Этапами внедрения профессиональных стандартов в МБУ СШОР «Старт» стали следующие [17].

1. Сформирована рабочая группа из руководителей всех структурных подразделений спортивной школы и представителя трудового коллектива в лице председателя первичной профсоюзной организации, которая в своей деятельности руководствовалась утвержденным положением о рабочей группе по внедрению профессиональных стандартов в учреждении.

2. Приказом от 04.12.2018 № 01-03/N для рабочей группы в установленный срок было поручено изучить нормативные правовые документы всех уровней по внедрению профессиональных стандартов с учетом видов деятельности учреждения и разработать план работы по их внедрению.

3. 12 декабря 2018 года утвержден план работ по внедрению профессиональных стандартов, в котором определены сроки, критерии выполнения и ответственные лица за выполнение указанных пунктов плана (Таблица 10).

Таблица 10 – План работ по внедрению профессиональных стандартов в МБУ СШОР «Старт»

Этап	Задача	Срок выполнения	Ответственный	Критерий выполнения
1.	Составить список принятых профессиональных стандартов, соответствующих видам деятельности МБУ СШОР «Старт»	28.02.2019	Специалист по кадрам	Представление перечня должностей, профессий, имеющихся в МБУ СШОР «Старт», и соответствующих им профессиональных стандартов
2.	Сверить наименования должностей работников с возможными наименованиями должностей из профессиональных стандартов и квалификационных справочников	28.02.2019	Специалист по кадрам	Согласование списка расхождений в наименованиях должностей, профессий. Оформление протоколом решения о каждом расхождении

Продолжение таблицы 10

Этап	Задача	Срок выполнения	Ответственный	Критерий выполнения
3.	Проверить должностные инструкции, трудовые договоры, соответствуют ли они профессиональным стандартам	29.03.2019	Заместитель директора по спортивной подготовке и методической работе – по должностям отдела спортивной подготовки и методического обеспечения и медицинскому персоналу; заместитель директора по административно-хозяйственной работе – по должностям и профессиям административно-хозяйственной службы и службы охраны труда; специалист по кадрам – по всем должностям и профессиям	Оформление протокола расхождений по каждой должности, профессии отдельно. Обсуждение найденных расхождений на заседании рабочей группы
4.	Внести корректировки в штатное расписание на основании протоколов рабочей группы о переименовании должностей	30.08.2019	Главный бухгалтер, специалист по кадрам	Проект нового штатного расписания, проект приказа об утверждении штатного расписания
5.	Внести корректировки в трудовые договоры работников на основании протоколов о переименовании должностей	30.08.2019	Специалист по кадрам	Подписание с работниками дополнительных соглашений о переводе на другую должность. Фиксирование перевода в личных карточках работников формы № Т-2

Продолжение таблицы 10

Этап	Задача	Срок выполнения	Ответственный	Критерий выполнения
6.	Проверить соответствие работников требованиям к образованию и стажу, установленным профессиональным стандартом	28.02.2019	Заместитель директора по спортивной подготовке и методической работе – по должностям отдела спортивной подготовки и методического обеспечения и медицинскому персоналу; заместитель директора по административно-хозяйственной работе – по должностям и профессиям административно-хозяйственной службы и службы охраны труда; специалист по кадрам – по всем должностям и профессиям	Список работников, чья квалификация не соответствует требованиям профессионального стандарта. Подготовка проекта плана обучения работников
7.	Подвести итоги работы рабочей группы, принять решения по спорным ситуациям, оформить (при необходимости) дополнительный корректировочный план	16.09.2019	Заместитель директора по спортивной подготовке и методической работе, заместитель директора по административно-хозяйственной работе, главный бухгалтер	Отчет по выполнению утвержденного плана, представленный на рассмотрение директору

4. Составление кадровой службой перечня должностей, профессий, имеющих в учреждении, и соответствующих им утвержденных Министерством труда Российской Федерации профессиональных стандартов, подлежащих применению (Таблица 11).

Таблица 11 – Перечень должностей, профессий, имеющих в МБУ СШОР «Старт», и соответствующих им профессиональных стандартов, подлежащих применению

Должность (профессия) по штатному расписанию	Соответствующий должности (профессии) утвержденный профессиональный стандарт
Физическая культура и спорт	
Директор	Приказ Минтруда России от 29.10.2015 № 798н «Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель организации (подразделения организации), осуществляющей деятельность в области физической культуры и спорта»
Заместитель директора по спортивной подготовке и методической работе	Приказ Минтруда России от 29.10.2015 № 798н «Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель организации (подразделения организации), осуществляющей деятельность в области физической культуры и спорта»
Начальник отдела спортивной подготовки и методического обеспечения	Приказ Минтруда России от 29.10.2015 № 798н «Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель организации (подразделения организации), осуществляющей деятельность в области физической культуры и спорта»
Инструктор-методист	Приказ Минтруда России от 08.09.2014 № 630н «Об утверждении профессионального стандарта «Инструктор-методист»
Инструктор по спорту	Приказ Минтруда России от 08.09.2014 № 630н «Об утверждении профессионального стандарта «Инструктор-методист»
Тренер	Приказ Минтруда России от 28.03.2019 № 191н «Об утверждении профессионального стандарта «Тренер»

Продолжение таблицы 11

Должность (профессия) по штатному расписанию	Соответствующий должности (профессии) утвержденный профессиональный стандарт
Административно-управленческая и офисная деятельность	
Заместитель директора по административно-хозяйственной работе	Приказ Минтруда России от 02.02.2018 № 49н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист административно-хозяйственной деятельности»
Специалист по кадрам	Приказ Минтруда России от 06.10.2015 № 691н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом»
Секретарь	Приказ Минтруда России от 06.05.2015 № 276н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по организационному и документационному обеспечению управления организацией»
Финансовая деятельность	
Главный бухгалтер	Приказ Минтруда России от 21.02.2019 № 103н «Об утверждении профессионального стандарта «Бухгалтер»
Ведущий бухгалтер	Приказ Минтруда России от 21.02.2019 № 103н «Об утверждении профессионального стандарта «Бухгалтер»
Специалист в сфере закупок 1 категории	Приказ Минтруда России от 10.09.2015 № 625н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист в сфере закупок»
Педагогические работники	
Педагог-психолог	Приказ Минтруда России от 24.07.2015 № 514н «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог-психолог (психолог в сфере образования)»
Сквозные виды профессиональной деятельности	
Специалист по охране труда	Приказ Минтруда России от 04.08.2014 № 524н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист в области охраны труда»

На сегодняшний день Министерством труда Российской Федерации утверждены 15 профессиональных стандартов, соответствующих видам деятельности спортивной школы, из них:

- в сфере физической культуры и спорта – 6,
- в сфере административно-управленческой и офисной деятельности – 3,
- в области финансов и экономики – 3,
- в области образования – 1,
- в области здравоохранения – 1 (профессиональный стандарт по должности «Медицинская сестра» утвержден приказом Минтруда России от 31.07.2020 № 475н),
- сквозные виды профессиональной деятельности – 1 [23].

5. Проведение анализа расхождения наименований должностей работников, утвержденных по штатному расписанию, и наименований должностей, указанных в профессиональных стандартах. Расхождения в наименованиях и выводы о необходимости (отсутствии), правомерности переименования должностей отражались в протоколах заседаний рабочей группы.

Рабочая группа при принятии решения о переименовании должностей руководствовалась нормами трудового законодательства, а именно статьей 57 Трудового кодекса Российской Федерации. Данная статья говорит о том, что наименования должностей должны соответствовать наименованиям, установленным профессиональным стандартом или квалификационным справочником только в тех случаях, если такие должности связаны с предоставлением компенсаций и льгот либо наличием ограничений по трудовому законодательству.

В МБУ СШОР «Старт» к таким должностям относится должность специалиста по охране труда (статья 217 Трудового кодекса Российской Федерации устанавливает наименования и требования квалификационного характера к данной должности); гарантии и компенсации по должности

педагога-психолога установлены Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» и статьей 331 Трудового кодекса Российской Федерации. Также Федеральный закон от 04.12.2007 № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» говорит о том, что тренером может быть лицо, имеющее среднее профессиональное образование (на спортивно-оздоровительном этапе, этапе начальной подготовки и тренировочном этапе) или высшее образование (на этапе совершенствования спортивного мастерства).

По иным должностям, не попадающим под действие нормы вышеназванной статьи, переименования должностей не потребовалось.

6. Проведение рабочей группой аудита имеющихся должностных инструкций и их корректировка в случае необходимости.

Функциональные обязанности работников по должностям, действующим в спортивной школе, были сопоставлены с теми, что описывают внедряемые профессиональные стандарты.

По определенным должностям должностные инструкции были скорректированы с учетом профессиональных стандартов не только в отношении обязанностей, но и в отношении наименований должностей (Таблица 12). Например, педагогическая должность «тренер-преподаватель» в отрасли спорта не применялась, инструкция была разработана по должности «тренер».

Таблица 12 – Должностные инструкции, которых коснулись изменения в связи с внедрением профессиональных стандартов

Должность, по которой утверждена должностная инструкция	Должностная инструкция введена в действие (дата)	Должность, по которой внедряется профессиональный стандарт	Дата введения в действие должностной инструкции (на основе профессионального стандарта)
1	2	3	4
Контрактный управляющий	27.08.2014 г.	Специалист в сфере закупок I категории	09.01.2019 г.

Продолжение таблицы 12

Должность, по которой утверждена должностная инструкция	Должностная инструкция введена в действие (дата)	Должность, по которой внедряется профессиональный стандарт	Дата введения в действие должностной инструкции (на основе профессионального стандарта)
1	2	3	4
Специалист по охране труда	05.12.2016 г.	Специалист по охране труда	09.01.2019 г.
Специалист по кадрам	30.06.2017 г.	Специалист по кадрам	09.01.2019 г.
Инструктор по спорту	30.08.2013 г.	Инструктор по спорту	25.02.2019 г.
Инструктор-методист	30.08.2013 г.	Инструктор-методист	25.02.2019 г.
Секретарь	30.06.2017 г.	Секретарь	15.05.2019 г.
Педагог-психолог	07.04.2015 г.	Педагог-психолог	01.11.2019 г.
Ведущий бухгалтер	01.01.2013 г.	Ведущий бухгалтер	01.11.2019 г.
Главный бухгалтер	01.10.2013 г.	Главный бухгалтер	01.11.2019 г.
Заместитель директора по учебно-воспитательной работе	01.06.2018 г.	Заместитель директора по спортивной подготовке и методической работе	01.12.2019 г.
Тренер-преподаватель	30.09.2016 г.	Тренер	01.12.2019 г.

7. Проанализированы требования к квалификации работников по должностям, которые установлены профессиональными стандартами.

Рабочая группа зафиксировала протоколами соответствия и несоответствия имеющейся квалификации работников и требуемой по профессиональному стандарту. Расхождения не говорят о том, что работник не может выполнять работу по должности, по которой он работает. Это говорит лишь о том, что уровень квалификации данных работников необходимо повышать, приводить в соответствие действующим профессиональным стандартам.

Такой анализ проводится в спортивной школе на постоянной основе. По его итогу ежегодно составляется план профессиональной подготовки

работников по направлениям и программам дополнительного профессионального образования.

8. Принятие решений по спорным ситуациям.

9. Приказом МБУ СШОР «Старт» назначено лицо, ответственное за мониторинг и применение новых стандартов в школе.

Министерство труда Российской Федерации утверждает новые профессиональные стандарты и изменяет действующие. Требования к квалификации, которые они устанавливают, необходимо внедрять в спортивной школе и применять.

Выводы к пункту второму второго раздела можно сделать следующие.

Модернизация отрасли физической культуры и спорта охватила многие направления деятельности спортивных школ. Возросли требования к уровню оказания муниципальных услуг. Сформированы критерии оценивания их качества. Без профессиональных кадров оказывать данные услуги невозможно.

Государство установило, что, прежде всего, в государственных и муниципальных учреждениях услуги должны оказываться на высоком уровне. Поэтому были изданы ряд нормативных правовых документов, установивших обязательность внедрения эффективных контрактов и профессиональных стандартов в муниципальном учреждении. В отношении нашего исследования – в МБУ СШОР «Старт».

В настоящее время требования к квалификации для осуществления той или иной профессиональной деятельности определяются в профессиональных стандартах. Правильное использование возможностей профессиональных стандартов является средством формирования и закрепления высококвалифицированного кадрового состава всей отрасли спорта. От уровня профессиональной квалификации тренеров, инструкторов-методистов, инструкторов по спорту, работников бухгалтерии, кадровых служб напрямую зависит успех всей организации.

2.3 Оценка эффективности существующей системы управления трудовыми ресурсами в МБУ СШОР «Старт»

В МБУ СШОР «Старт» работают двадцать специалистов в сфере физической культуры и спорта: директор, заместитель директора по спортивной подготовке и методическому обеспечению, 13 тренеров, 2 инструктора-методиста, педагог-психолог, 2 инструктора по спорту. Квалификационная подготовка специалистов соответствует требованиям, установленным профессиональными стандартами.

В системе управления трудовыми ресурсами МБУ СШОР «Старт» применяются профессиональные стандарты для определения потребности в работниках с определенным уровнем квалификации в целях правильного подбора кадров, рациональной организации их труда, разграничения функций, полномочий и ответственности между категориями работников, а также для планирования получения работниками дополнительного профессионального образования, их профессиональной подготовки.

В спортивной отрасли в условиях модернизации системы подготовки спортивного резерва внедрение и применение профессиональных стандартов стало особенно актуальным [2]. Данный механизм задает конкретные критерии для осуществления профессиональной деятельности тренеров, спортсменов и иных специалистов в области физической культуры и спорта [14].

В МБУ СШОР «Старт» согласно правилам внутреннего трудового распорядка утверждена нормальная продолжительность рабочего времени 40 часов в неделю.

Тренеры работают в соответствии с расписанием тренировочных занятий. Рабочее время тренера состоит не только из фактически отработанного времени со спортсменами (непосредственно тренерской работы), но и другой части работы, требующей затрат рабочего времени, вытекающего из его должностных обязанностей. Рабочее время тренера

включает в себя ставку заработной платы за норму часов непосредственно тренерской работы – 24 часа в неделю и иную работу (индивидуальную работу со спортсменами, научную, исследовательскую, подготовительную, методическую) [9].

Медицинские работники учреждения работают сокращенную рабочую неделю продолжительностью 39 часов, что соответствует нормам статьи 350 Трудового кодекса Российской Федерации. Педагог-психолог работает как педагогический работник в режиме сокращенной рабочей недели – 36 часов. Данная норма установлена статьей 333 Трудового кодекса Российской Федерации. Педагогу-психологу предоставляется ежегодный удлиненный основной отпуск 42 календарных дня. Соблюдаются гарантии продолжительности рабочего времени работникам с первой и второй группой инвалидности – не более 35 часов в неделю.

Особенности регулирования труда спортсменов и тренеров, установленные главой 54.1 Трудового кодекса Российской Федерации, в учреждении выполняются. Они закреплены также в коллективном договоре. В частности это – дополнительный ежегодный оплачиваемый отпуск тренерам продолжительностью 4 календарных дня [31].

МБУ СШОР «Старт» оплачивает предварительные и периодические медицинские осмотры работников. Такие категории работников как тренеры, водитель автомобиля, работники бассейна оздоровительного центра, работающие на детских сезонных спортивных площадках, проходят обязательные психиатрические освидетельствования один раз в пять лет так же за счет средств работодателя.

Тренеры и спортсмены обеспечиваются спортивной экипировкой, спортивным оборудованием и инвентарем, другими материально-техническими средствами, необходимыми для осуществления их трудовой деятельности.

В МБУ СШОР «Старт» разработаны и утверждены следующие локальные нормативные акты по управлению трудовыми ресурсами:

- правила внутреннего трудового распорядка;
- положение об оплате труда работников;
- положение об аттестации работников;
- должностные инструкции;
- положение о ненормированном рабочем дне;
- положение о комиссии по установлению выплат стимулирующего характера;
- положение о тарификационной комиссии;
- положение об обработке и защите персональных данных;
- инструкции, программы первичного инструктажа по охране труда;
- программа «Нулевой травматизм» (VisionZero);
- штатное расписание;
- паспорт энергосбережения;
- программа развития учреждения, и иные документы.

В учреждении реализуется социальное партнерство через заключенный коллективный договор. В состав первичной профсоюзной организации входит 54% работников учреждения, что говорит о высоком уровне доверия профсоюзной организации и выстроенных трудовых отношениях.

Коллективный договор в МБУ СШОР «Старт» заключен полномочными представителями сторон на добровольной и равноправной основе в следующих целях:

- создания системы социально-трудовых отношений, максимально способствующей стабильной и эффективной деятельности, повышению материального и социального обеспечения работников;
- создания благоприятного климата внутри трудового коллектива;
- создания условий, способствующих повышению безопасности труда.

Работникам учреждения согласно коллективному договору предоставляются такие виды социально-трудовых гарантий как:

- зубопротезирование;
- медицинские физиотерапевтические услуги;

– санаторно-курортное лечение и (или) отдых.

В отчетности по труду организаций численность работников распределяется на две классификационные группы: служащие и рабочие. В группу служащих включаются руководители (в том числе заместители директора и руководители структурных подразделений), специалисты и служащие. К рабочим относятся занятые непосредственно в процессе создания материального производства или оказания материальных услуг.

На основании утвержденного штатного расписания, по категориям персонала организационную структуру МБУ СШОР «Старт» можно представить в следующем виде (Таблица 13).

Таблица 13 – Категории персонала в МБУ СШОР «Старт»

Категории персонала		Должности, профессии
Служащие	Руководители	Директор
		Заместитель директора по спортивной подготовке и методической работе
		Заместитель директора по административно-хозяйственной работе
		Главный бухгалтер
	Специалисты	Ведущий бухгалтер
		Ведущий экономист
		Специалист в сфере закупок 1 категории
		Специалист по кадрам
		Специалист по охране труда
		Специалист по безопасности дорожного движения
		Инструктор-методист
		Инструктор по спорту
		Педагог-психолог
		Тренер
		Врач-специалист
	Медицинская сестра	
	Служащие	Техник
		Секретарь
	Рабочие	Рабочие
Водитель автомобиля		
Гардеробщик		
Дворник		
Рабочий по комплексному обслуживанию и ремонту зданий		
Уборщик производственных помещений		

Основные количественные показатели трудовых ресурсов МБУ СШОР «Старт» можно представить следующими данными.

Структура персонала в МБУ СШОР «Старт» представляет штат работников в количестве 47 человек:

- директор – 1 человек,
- заместители директора – 2 человека,
- главный бухгалтер – 1 человек,
- ведущий бухгалтер и ведущий экономист – 1 человек (работающий по основному месту работы и по внутреннему совместительству),
- специалист в сфере закупок 1 категории – 1 человек,
- специалист по кадрам – 1 человек,
- специалист по охране труда – 1 человек,
- специалист по безопасности дорожного движения – 1 человек (работающий по внутреннему совместительству),
- инструктор-методист – 2 человека,
- инструктор по спорту – 2 человека,
- педагог-психолог – 1 человек,
- тренер – 13 человек (1 человек работает по внутреннему совместительству),
- врач-специалист – 1 человек,
- медицинская сестра – 2 человека,
- техник – 1 человек,
- секретарь – 1 человек,
- администратор – 2 человека,
- водитель автомобиля – 1 человек,
- гардеробщик – 2 человека,
- дворник – 3 человека,
- рабочий по комплексному обслуживанию и ремонту зданий – 1 человек,

– уборщик производственных помещений – 8 человек.

Штат работников укомплектован полностью, все ставки в штатном расписании заполнены.

Уровень образования трудовых ресурсов МБУ СШОР «Старт».

1) Работники физической культуры и спорта (директор, заместитель директора по спортивной подготовке и методической работе, инструкторы-методисты, тренеры, инструкторы по спорту, педагог-психолог) имеют уровень образования, представленный ниже на диаграмме (Рисунок 4).



Рисунок 4 – Уровень образования работников физической культуры и спорта МБУ СШОР «Старт»

Диаграмма показывает, что уровень образования работников, осуществляющих основной вид деятельности учреждения – деятельность в области физической культуры и спорта, является высоким по квалификационным параметрам, и, главное, соответствует

профессиональным стандартам по соответствующим должностям, как установлено Трудовым кодексом Российской Федерации.

2) Работники административно-управленческой деятельности (заместитель директора по административно-хозяйственной работе), управления финансов (главный бухгалтер), иные специалисты (ведущий бухгалтер, специалист в сфере закупок 1 категории, специалист по кадрам, специалист по охране труда, техник) имеют уровень образования, представленный на следующей диаграмме (Рисунок 5).



Рисунок 5 – Уровень образования иных специалистов МБУ СШОР «Старт»

Из диаграммы можно сделать вывод, что большее количество иных специалистов имеет высшее образование по направлению выполняемой работы, что позволяет им выполнять свои трудовые функции качественно и на высоком профессиональном уровне.

Работники МБУ СШОР «Старт» имеют высокий квалификационный уровень, соответствующий требованиям, определяемым профессиональными стандартами.

Далее рассмотрим параметр анализа системы управления трудовыми ресурсами в области физической культуры и спорта с точки зрения присвоения квалификационных категорий.

До перехода спортивной школы в сферу физической культуры и спорта работники физической культуры и спорта являлись педагогическими работниками. Определенные должности имели наименования в соответствии с номенклатурой должностей педагогических работников. Например, должность «тренер-преподаватель», заместитель директора по научно-методической работе, заместитель директора по учебно-воспитательной работе. Требования к присвоению им квалификационных категорий устанавливались приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 07.04.2014 № 276 «Об утверждении порядка проведения аттестации педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность».

После перехода спортивной школы в ведомственную принадлежность отрасли физической культуры и спорта для осуществления деятельности по программам спортивной подготовки должность «тренера-преподавателя» стала называться «тренер», должность заместителя директора по спортивной работе также была переименована в должность «заместитель директора по спортивной подготовке и методической работе». Тем не менее, муниципальными нормативными правовыми актами, территориальным соглашением было предусмотрено сохранение повышающих коэффициентов за наличие квалификационных категорий по тем должностям, по которым прошла аттестация. Наличие квалификационных категорий тренеров представлено на диаграмме ниже (Рисунок 6).

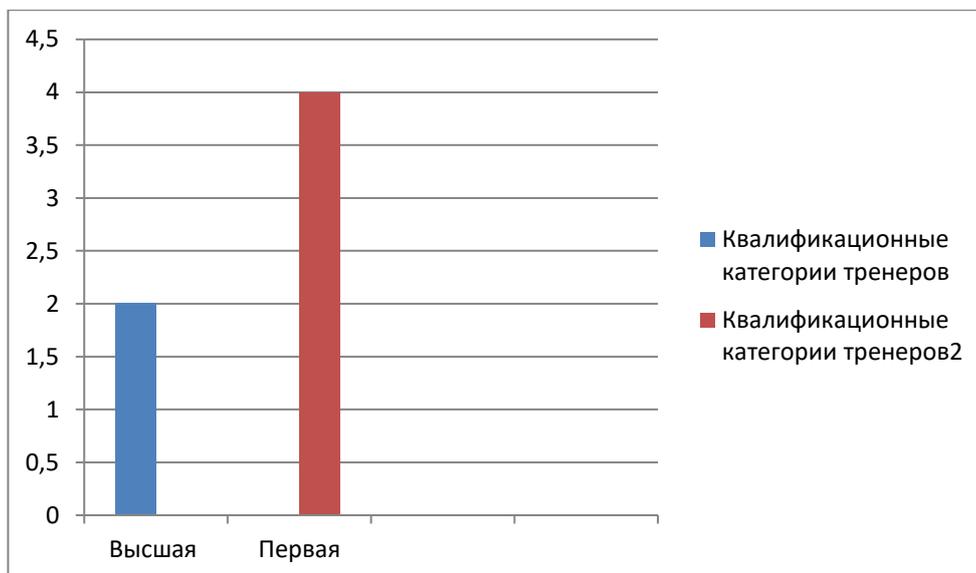


Рисунок 6 – Квалификационные категории тренеров МБУ СШОР «Старт»

Порядок аттестации тренеров утвержден приказом Министерства спорта Российской Федерации от 19.03.2020 № 224, иных специалистов в области физической культуры и спорта – приказом Министерства спорта Российской Федерации от 19.12.2019 № 1076, а также региональными административными регламентами.

Далее проанализируем структуру трудовых ресурсов спортивной школы по социально-типологическому критерию.

В МБУ СШОР «Старт» работает 21 мужчина (45% от общей численности работников), и 26 женщин (55% - соответственно).

Соотношение работников мужчин и женщин определяется примерно равными долями.

Возрастная структура трудовых ресурсов представлена на диаграмме ниже (Рисунок 7).

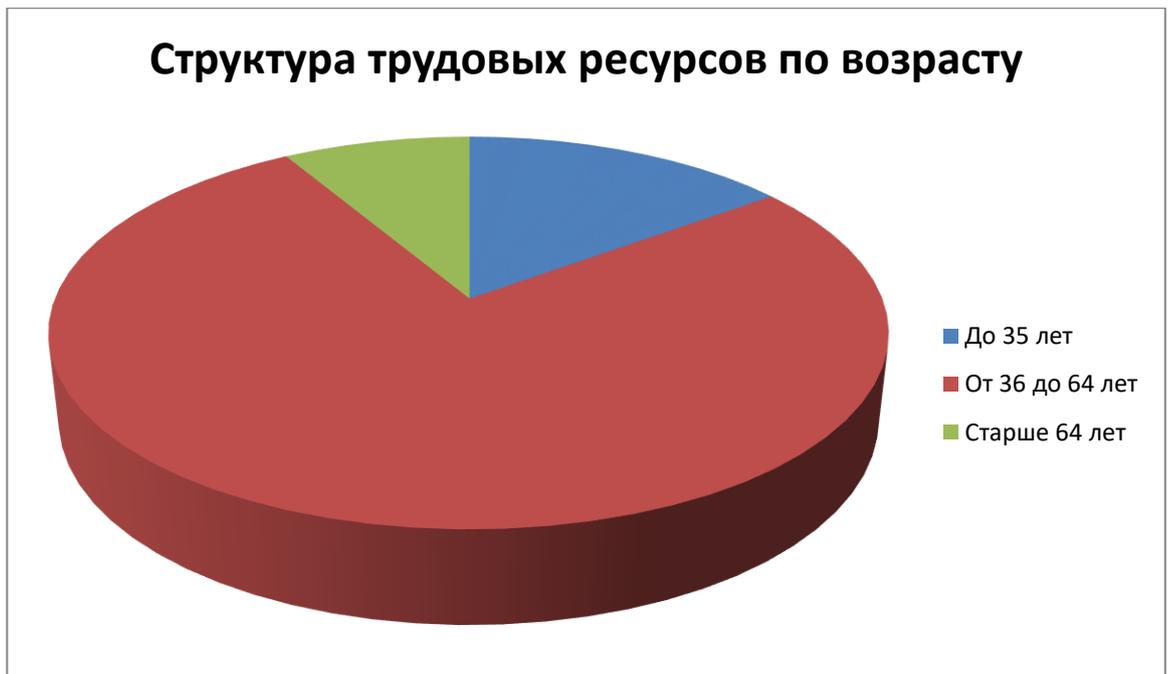


Рисунок 7 – Возрастная структура трудовых ресурсов МБУ СШОР «Старт»

Всемирная организация здравоохранения устанавливается следующую классификацию по возрастам: от 18 до 44 лет – молодой возраст, от 45 до 59 лет – средний возраст, от 60 до 74 лет – пожилой. Из диаграммы видно, что большую часть коллектива составляют работники среднего возраста, что говорит о сформированных трудовых навыках, соответствующем квалификационном уровне и желании развиваться по направлению своей деятельности.

Таким образом, кадровый состав МБУ СШОР «Старт» можно охарактеризовать как опытный трудоспособный коллектив с высоким квалификационным уровнем.

Такой важный фактор состояния трудовых ресурсов как текучесть кадров также необходимо проанализировать применительно к спортивной школе. Низкая текучесть кадров говорит о стабильном трудовом потенциале, о том, что производительность труда находится на высоком уровне, и работников устраивают условия их трудовой деятельности.

Виды текучести кадров представлены ниже на рисунке (Рисунок 8).



Рисунок 8 – Виды текучести кадров

На текучесть кадров в организации влияют следующие причины:

- нестабильная или несправедливая заработная плата, низкая по данной должности относительно существующей на рынке труда;
- неподходящие для работника режим труда и отдыха;
- небезопасные условия труда;
- отсутствие профессионально-служебного роста, работа на одной должности в течение продолжительного периода времени;
- нереализованные ожидания относительно работы либо в конкретной организации, либо на определенной позиции;
- отсутствие возможности повышения профессионального уровня работника;
- удаленность места жительства от места работы; как правило, работник предпочитает трудиться ближе к месту проживания;

– взаимоотношения в коллективе: с руководством, коллегами, внешние связи по работе; конфликтные ситуации часто являются причиной ухода работника.

Чтобы оценить уровень текучести кадров в МБУ СШОР «Старт» необходимо проанализировать движение кадров в разрезе последних трех лет (Таблица 14).

Таблица 14 – Показатели движения кадров в МБУ СШОР «Старт»

Показатели	2019 год	2020 год	2021 год
Принято работников, человек	11	7	10
Уволено работников, человек	13	5	8
Основания увольнения:			
По инициативе работника (по собственному желанию)	5 (из них 2 – в связи с выходом на пенсию)	3 (из них 1 – в связи с выходом на пенсию)	4 (из них 1 – в связи с выходом на пенсию, 1 – в связи с переездом в другую местность проживания)
В связи с истечением срока трудового договора	8	2	3
По соглашению сторон	0	0	1
По основаниям, указанным в статье 81 Трудового кодекса Российской Федерации	0	0	0
Численность работников на конец года, человек	44	46	47

Из приведенных выше показателей можно рассчитать следующие коэффициенты движения трудовых ресурсов:

– коэффициент оборота по приему работников ($K_{\text{прием}}$) – это соотношение численности принятых работников за год ($R_{\text{прин}}$) к списочной численности работников за год ($R_{\text{ср}}$):

$$K_{\text{прием}} = R_{\text{прин}} / R_{\text{ср}} \quad (6)$$

За 2019 год этот коэффициент составил 0,25, за 2020 год – 0,15, за 2021 год – 0,2. Данный показатель показывает, на сколько человек (в процентах) обновился кадровый состав за отчетный год. Соответственно, это – за 2019 год – на 25%, за 2020 год – на 15%, за 2021 год – на 20%.

– коэффициент оборота по выбытию работников ($K_{\text{выб}}$) – это соотношение численности уволенных работников за год ($R_{\text{увол}}$) к списочной численности работников за год ($R_{\text{ср}}$):

$$K_{\text{выб}} = R_{\text{увол}} / R_{\text{ср}} \quad (7)$$

Доля выбывших работников в 2019 году составила 29,5%, в 2020 году – 11%, в 2021 году – 17%.

– коэффициент текучести кадров ($K_{\text{тек}}$) рассчитывается по формуле соотношения уволенных работников за год по собственному желанию и нарушению трудовой дисциплины ($R_{\text{увол по соб жел и наруш. труд дисц}}$) к списочной численности работников за год ($R_{\text{ср}}$):

$$K_{\text{тек}} = R_{\text{увол по соб жел и наруш. труд дисц}} / R_{\text{ср}} \quad (8)$$

Коэффициент текучести кадров за 2019 год составил 0,1, за 2020 год – 0,06, за 2021 год – 0,08. Расчеты показывают, что в МБУ СШОР «Старт» низкая текучесть кадров, что соответствует ее естественным показателям.

Система оплаты труда работников, включая размеры окладов (должностных окладов), ставок заработной платы, выплат компенсационного и стимулирующего характера, в МБУ СШОР «Старт» устанавливается коллективным договором, положением об оплате труда, в соответствии с федеральными законами и иными нормативными правовыми актами

Российской Федерации, законами нормативными правовыми актами Красноярского края и муниципальными нормативными правовыми актами, в том числе положением о системе оплаты труда работников муниципальных учреждений города Зеленогорска, примерным положением об оплате труда работников муниципальных бюджетных и казенных учреждений, находящихся в ведении МКУ «КФиС».

Заработная плата работников регулярно индексируется в соответствии с нормативными документами Красноярского края. Уровень потребительских цен на товары и услуги определяют размер и сроки увеличения заработной платы. Муниципальное образование город Зеленогорск своим нормативным документом о бюджете на очередной финансовый год и плановый период устанавливает данный коэффициент (процент) увеличения.

Итоговая заработная плата работника формируется с учетом следующих факторов:

- квалификация работника, сложность, важность и интенсивность выполняемой работы, качество и количество затраченных трудовых усилий;
- оплата за труд равной ценности должна быть одинаковой;
- учреждение должно создавать для работников условия выполнять работу лучше и больше, чтобы работник мог получать достойную заработную плату;
- утверждение критериев, согласно которым работодатель с учетом мнения созданной в учреждении комиссии, устанавливает работникам выплаты стимулирующего характера, в том числе по итогам работы за месяц, квартал и год (премирование).

Кадровая политика МБУ СШОР «Старт» в области оплаты труда заключается в том, чтобы оплачивать труд работников в таком размере, который соответствует привлечению, удержанию и мотивации работников в целях обеспечения эффективности своей деятельности. Кроме того, нередко дополнительные выплаты часто являются стимулом, повышающим

производительность труда, что позволяет сотрудникам принимать участие в обеспечении роста и процветания всего учреждения.

Приоритетными направлениями в области охраны труда в МБУ СШОР «Старт» являются сохранение жизни и здоровья работников.

МБУ СШОР «Старт» как работодатель формирует кадровый резерв из молодых специалистов, проявивших себя в профессиональной деятельности, разрабатывает программу их продвижения по службе; обеспечивает участие в ежегодно проводимых конкурсах профессионального мастерства по различным профессиям, выявляет и поощряет лучших молодых специалистов.

Выводы к третьему пункту второго раздела можно сделать следующие.

Социальное партнерство в учреждении реализуется путем заключенного коллективного договора. Работодатель и работники поддерживают здоровые трудовые отношения, психологический климат в коллективе является благоприятным, доброжелательным. Кадровый состав МБУ СШОР «Старт» – профессиональная и сплоченная команда, благодаря которому реализуются миссия и цели деятельности учреждения.

Проведя анализ состояния и динамики кадрового обеспечения МБУ СШОР «Старт» можно сделать вывод о том, что трудовые ресурсы спортивной школы, в целом, стабильны. Разный возраст работников позволяет говорить о возможности передачи знаний и навыков от более опытных наставников молодым. Тренеры работают по одному виду спорта волейбол, но на разных этапах подготовки, что позволяет им обмениваться опытом друг с другом, а также поддерживать, советовать и продуктивно взаимодействовать.

Выводы ко второму разделу диссертационного исследования.

Проведенное исследование системы управления трудовыми ресурсами МБУ СШОР «Старт» показывает, что для осуществления деятельности в области физической культуры и спорта учреждение располагает необходимой материально-технической базой, которая соответствует нормам

и правилам, установленным законодательством в области санитарно-эпидемиологического благополучия. Программы спортивной подготовки и подготовки спортивного резерва осваиваются лицами, проходящими спортивную подготовку, в полном объеме и на высоком уровне результативности. Воспитанники с удовольствием посещают занятия волейболом, в связи с чем сохранность контингента занимающихся характеризуется хорошими показателями.

Для реализации физкультурно-спортивной, педагогической, трудовой деятельности в учреждении имеются в наличии нормативная и организационно-распорядительная документация, которые соответствуют действующему законодательству и уставу МБУ СШОР «Старт».

В спортивной школе внедрены профессиональные стандарты. Они являются базой для разработки плана профессионального обучения работников, возможности проведения аттестации, направления работников для прохождения независимой оценки квалификации, а также служат ориентиром, опираясь на критерии которых, работодатель и работник могут улучшать и развивать свои профессиональные компетенции.

3 Рекомендации по повышению эффективности системы управления трудовыми ресурсами в физкультурно-спортивной организации

3.1 Проблемы в системе управления трудовыми ресурсами в МБУ СШОР «Старт»

Задачи, которые стоят перед современными физкультурно-спортивными организациями, требуют изменения в подходах к осуществлению самого процесса управления. Появляются новые критерии, без выполнения которых организация не продвинется в своем развитии [5]. Новые социально-экономические условия создают требования, соответствующим которым организация сможет быть эффективной и оказывать качественно новые услуги.

Данные требования в общем виде можно сформулировать следующим образом:

- внешние для организации условия задают экономические параметры, в которых она должна развиваться;
- четкая и выстроенная система взаимодействия с вышестоящей системой управления (учредитель в лице органов исполнительной власти муниципального образования, органы управления физической культуры и спорта, в чьем ведомственном подчинении находится организация);
- при планировании своей деятельности учитывать особенности территории, на которой функционирует организация;
- вырабатывать функцию адаптивности к внешним и внутренним изменениям организации, своевременно реагировать на изменяющиеся условия;
- изучать современные методы управления организацией, опыт развития других учреждений, искать возможности применения подходящих

методов непосредственно у себя, при этом соблюдая принципы и законы менеджмента, и максимально грамотно применяя функции управления;

– постоянное профессиональное и личностное саморазвитие руководящего персонала организации.

Для того чтобы соответствовать требованиям современной жизни, законодательным нормам и социально-экономическим условиям рынка, поддерживать свои конкурентные преимущества физкультурно-спортивная организация нуждается в квалифицированном профессиональном персонале. Однако наличие такого персонала невозможно, если в организации будет отсутствовать кадровая служба, которая осуществляет свою деятельность эффективно во всех направлениях.

Функции кадрового менеджмента в МБУ СШОР «Старт» возложены на кадровую службу в количестве одного специалиста по кадрам. При этом функции стратегического управления трудовыми ресурсами выполняет руководитель учреждения. Кадровая служба выполняет следующие стоящие перед ней задачи:

– анализирует потребность в кадровой обеспеченности учреждения, взаимодействует со службой занятости населения, занимается подбором персонала требуемых должностей и профессий, в том числе через портал «Работа в России»;

– оформляет в соответствии с требованиями трудового законодательства все документы по учету труда (трудовые договоры с учетом положений эффективных контрактов, приказы, распоряжения о приеме, переводе, увольнении, отпусках, стажировках, установлении выплат стимулирующего и компенсационного характера, командировании работников, установлении повышающих коэффициентов за наличие квалификационных категорий, о проведении аттестации; формирует и ведет личные дела работников, трудовые книжки, сведения о трудовой деятельности в электронном виде); ведет кадровое делопроизводство в полном объеме;

- подготавливает предложения для формирования кадрового резерва;
- участвует в процессе адаптации вновь принятых работников, способствует привлечению молодых специалистов в организацию, занимается подготовкой проектов положений о наставничестве и о профессиональном продвижении;
- готовит предложения по профессиональной подготовке и обучению работников с учетом проводимого анализа соответствия требований к квалификации, установленных профессиональными стандартами, а также с учетом требований развития отрасли физической культуры и спорта и внедрения новых параметров, критериев и изменений;
- готовит организационно-распорядительную документацию по дисциплине труда (правила внутреннего трудового распорядка), проекты должностных инструкций для согласования с руководителями структурных подразделений;
- участвует в качестве члена различных комиссий работодателя с правом голоса (аттестационных, тарификационных, конкурсных, по установлению выплат стимулирующего характера, о проведении специальной оценки условий труда, по предоставлению социально-трудовых гарантий), оформляет документы для работы этих комиссий при принятии решений по направлениям работы;
- ведет электронные базы данных работников совместно с бухгалтерией учреждения, поддерживает их в актуальном состоянии, с целью своевременного и правильного начисления оплаты труда; ведет учет количественного и качественного состава персонала;
- ведет анализ движения кадров, определяет процент текучести, принимает меры по ее снижению, формирует предложения для работодателя;
- готовит отчетность по труду по требованию различных ведомств, например Министерства спорта Красноярского края, учредителя (Администрация ЗАТО г. Зеленогорск, МКУ «КФиС»), в краевые органы статистики; отчеты о выполнении работодателем условий квотирования

рабочих мест для инвалидов в соответствии с законодательством о защите инвалидов в Российской Федерации;

- готовит документы по учету кадров для постоянного, долгосрочного и временного хранения, формирует архив кадровой службы;

- участвует в работе комиссии по ведению коллективных переговоров и заключению коллективного договора, вносит предложения для внесения в него изменений в соответствии с требованиями трудового законодательства;

- разрабатывает документацию по работе с персональными данными работников, несет персональную ответственность за правильность их обработки и защиту в соответствии с административным и уголовным законодательством;

- разрабатывает проекты различных локальных нормативных актов, связанных с трудовыми отношениями, - правила, инструкции, положения, графики рабочего времени;

- оформляет документацию для прохождения работниками обязательных предварительных и периодических медицинских осмотров работников, обязательных психиатрических освидетельствований;

- совместно с бухгалтерией занимается составлением штатного расписания организации, распределяя должности и профессии работников в соответствии с утвержденными профессионально-квалификационными группами; несет ответственность за точность формирования заработной платы работников с учетом установленной системы оплаты труда, не допуская неверность толкования и применения норм положения об оплате;

- анализирует морально-психологический климат в коллективе, выявляет степень мотивации к труду, наличие факторов, влияющих на ее снижение; готовит предложения руководителю организации о повышении заинтересованности работников в выполнении своих трудовых функций, производительности труда, о снижении стрессовых и конфликтных условий и ситуаций с учетом анализа причин их возникновения.

Анализируя выполняемые кадровой службой МБУ СШОР «Старт» функции, можно сделать вывод о том, что при управлении персоналом в организации применяется комплексный и системный подход, и, соответственно, можно ожидать достижения всех приоритетных целей, которые сегодня стоят перед организацией. Однако здесь выявляется первая проблема в системе управления трудовыми ресурсами. Это – ведение только одним специалистом всех вышеназванных функций; высокая степень функциональной и информационной загруженности. Поэтому комплексно анализировать трудовой потенциал каждого сотрудника организации в отдельности, выявлять его индивидуальные характеристики и направлять их на достижение приоритетных организационных целей, достаточно сложно.

Из вышеназванного видно, что кадровому специалисту в своей работе приоритетнее заниматься оформлением документального сопровождения трудовых отношений, потому что неисполнение или ненадлежащее исполнение документов в установленный срок, непредставление отчетов по большому объему запросов влечет за собой административную ответственность для специалиста. При этом трудовые отношения должны быть оформлены в соответствии с законодательством, потому что человеческий фактор в процессе управления персоналом так же имеет место быть, и ситуации, вплоть до трудовых споров, вероятны. Поэтому анализу выявления морально-психологических явлений в трудовом процессе отдается второстепенное значение.

Следующей проблемой можно указать разницу в оплате труда тренеров и иных специалистов в области физической культуры и спорта с разными квалификационными категориями. У специалистов с более низкой квалификационной категорией или с отсутствием таковой есть стимул повышать категорию или быть заинтересованным в ее получении. Однако на практике работники не стремятся заниматься оформлением документов для получения категории.

Для установления квалификационной категории тренеру необходимо показывать на определенных уровнях соревнований результативные выступления лиц, проходящих спортивную подготовку в МБУ СШОР «Старт», под его руководством. Более высокая оплата труда зависит от результатов труда.

Следующей проблемой является слабо развитая система организации процесса адаптации вновь принятого работника в учреждение.

После того, как работник устроился на работу, его ожидает процесс адаптации, который может длиться от двух до шести месяцев. При этом проходят через эту стадию трудовой жизни все без исключения – и руководители, и специалисты, и работники рабочих профессий.

Важно с первых дней приема на работу способствовать быстрому включению работника в ту корпоративную среду, в которую он попал, потому что если сотрудник будет чувствовать, что он не вписывается в коллектив, его не принимают, он, с большой вероятностью, уйдет из организации, так и не применив свои квалификационные навыки и умения (

Рисунок 9).

- 1** Ощущение ненужности на рабочем месте
- 2** Нет понимания своих трудовых функций и к кому обращаться в случае вопросов
- 3** Отсутствие взаимодействия с новым сотрудником, кроме как на рабочих совещаниях

Рисунок 9 – Проблемы адаптации нового сотрудника

Если человек не понимает, к кому обращаться за советом и помощью, его представили не всем коллегам, он не понимает специфику работы, может неэффективно выполнять свои должностные обязанности, то это говорит о том, что адаптация как ряд организационных мероприятий не проводилась. Новые сотрудники часто испытывают разочарование, если им приходится разбираться самим с особенностями трудового процесса. Или если сплоченная команда коллег не проявляет к нему внимания как к части коллектива, относится как к незнакомому человеку.

Кадровая служба в лице одного специалиста занимается, как правило, оформлением трудовых отношений с работником, правильностью заполнения всех документов, отправки отчетов по форме СЗВ-ТД, заполнения трудовой книжки, но психологическим аспектам адаптации внимание почти не уделяется.

Следующей проблемой является возникновение конфликтных ситуаций на работе. Напряженность среди коллег существует в любой организации и коллективе, но для того, чтобы трудовые обязанности выполнялись на высоком уровне, в коллективе должен преобладать благоприятный моральный климат. Иными словами, доброжелательность – залог успешного функционирования всей организации, иначе эффективность ее деятельности снижается, что приводит к снижению оказания качества оказываемых услуг.

В основе конфликтов чаще всего лежат разные ценностные установки и культурные предпочтения. Разные люди по-разному воспринимают одну и ту же ситуацию. Для кого-то это будет выглядеть проблемой, для другого – нет. Споры часто возникают в связи с нежеланием нести ответственность за выполнение тех или иных задач, а также от большого объема выполняемых заданий.

Особенности поведения коллег влияют на их взаимоотношения. Так как работа осуществляется в замкнутой системе – коллективе, в нем конфликты будут неизбежны. Однако с той лишь разницей, с какой

регулярностью и по каким причинам они будут происходить. С одной стороны, конфликт может приводить к разрушению отношений. С другой – он может стать источником развития. И для того, чтобы увидеть в них потенциал для создания качественно нового уровня взаимоотношений, конфликтами необходимо управлять. Умением быстро и эффективно их разрешать должны владеть как директор учреждения, руководители структурных подразделений, так и кадровая служба.

Проблемы в трудовых отношениях возникают по разным причинам: одни не всегда умеют аргументировать свою точку зрения в определенном вопросе, другие – ведут себя агрессивно, а третьи выбирают линию поведения – замкнуться в себе. Линии поведения напрямую связаны с типом личности и тем, что для него является приоритетным, - любым образом отстаивать правильность своего мнения, либо сам процесс спора, либо позиция ухода от конфликта.

Следующей проблемой в системе управления трудовыми ресурсами является отношение сотрудника к выполняемой работе, степень мотивации и удовлетворенности трудом. Понятие «работа» играет в жизни каждого человека различную роль. Для кого-то это способ реализовать свои амбиции, для кого-то – возможность общения, для третьего – способ зарабатывания денег. Специалисты выделяют пять моделей отношения к работе у большинства современных сотрудников (Рисунок 10).

В МБУ СШОР «Старт» применялся метод наблюдения в отношении всех 47 работников к своему труду. Результаты наблюдения представлены под рисунком 10.



Рисунок 10 – Модели отношения к работе

Часть работников технического персонала (это – уборщики производственных помещений, дворники, гардеробщики) воспринимают работу как способ выживания. У них есть определенный заданный набор функций, который они выполняют ежедневно. В такой работе не ярко проявляется инициатива, главное – чтобы работа выполнялась добросовестно. Данная модель актуальна для той категории работников, где невысокий уровень дохода, иными словами – получатели минимального размера оплаты труда.

Есть категория работников, которые видят в работе способ зарабатывания денег. Они могут нуждаться в дополнительном доходе, потому что уровень оплаты труда по основной работе является ниже желаемого для работника уровня, поэтому они часто заинтересованы в предложениях о совмещении должностей или о выполнении дополнительной работы по совместительству, при этом для них важна денежная компенсация за затрачиваемые трудовые усилия. К этой категории относится часть

работников по должностям специалистов. Люди с достатком средним или ниже среднего.

Для многих работников (25 человек) работа является способом самоидентификации. Для них работа именно в МБУ СШОР «Старт», как оказалось, является неотъемлемой частью жизни. Они с удовольствием приходят на работу, увлечены ею, переживают за коллег (например, активно болеют за тренеров с командами, участвующими в соревнованиях), могут приехать на работу в свой выходной день.

Для части работников работа – способ достижения социального успеха. Для них главное – профессиональное продвижение. Получение признаний своих заслуг в виде поощрений, наградений, выплат стимулирующего характера, а также возможность занять более высокую позицию либо непосредственно в спортивной школе, либо двигаться по карьерной лестнице по вертикали или по горизонтали.

Часть сотрудников самореализовываются на работе. Они любят свою профессию, вкладывают свои силы для поддержания и развития учреждения.

Из проведенного наблюдения можно сделать выводы о том, что во многих работниках редко проявлены вышеназванные модели отношения к работе в чистом виде. Часто несколько из них переплетены, но с доминированием какого-то одного варианта.

Вопросы отношения работника к труду являются одними из ключевых в системе управления трудовыми ресурсами. Наблюдать, замечать, соотносить те или иные черты характера сотрудника с определенными моделями является важным для построения его служебно-деловой карьеры и построения системы мотивации.

Возрастание требований к уровню оказываемых муниципальным учреждением услуг в области физической культуры и спорта, высокая степень ответственности руководителей, специалистов по направлениям выполняемой работы, высокий уровень загруженности работников, частые проверки со стороны различных ведомств ярко проявляют следующую

проблему в системе управления трудовыми ресурсами – это эмоциональное выгорание сотрудников. Выгоранию подвержены высокопрофессиональные руководители и специалисты, ключевые для учреждения сотрудники. Это состояние психического и физического истощения, которое возникает как результат перенапряжения при взаимодействии с людьми. Оно, как правило, проявляется у тех работников, которые привыкли делать свою работу качественно и хорошо, но может возникать и как механизм психологической защиты к определенным ситуациям, как правило, травмирующим, стрессовым, неблагоприятным.

Немаловажным фактором к развитию таких состояний работников послужила и пандемия новой коронавирусной инфекции (COVID-19), в условиях которой наша страна, регион, город, весь мир живет уже третий год [11].

Развитию эмоционального выгорания способствуют такие факторы, как:

- работа в напряженном режиме в течение длительного периода времени;
- эмоциональная нагрузка и истощенность при взаимодействии с большим количеством разных людей, обладающих своими особенностями поведения и мышления;
- однообразие выполняемой работы;
- конфликтные ситуации на работе изматывают, и работник часто хочет уйти от постоянного чувства стресса, не меняющихся условий, ожиданий новых всплесков и неприятных неожиданностей;
- работа связана с большой ответственностью за выполняемую работу и переживаниями;
- отсутствие ожидаемого вознаграждения за труд, связанного как с материальной стороной, так и с психологической – за добросовестно выполняемую работу работник ожидает поощрений, это стимулирует его

работать еще лучше; если этого не происходит в течение продолжительного времени, работник начинает думать, что его труд не замечен и не ценен;

– профессиональный кризис – когда работник осознает, что то, что она делает, больше не приносит ему удовольствия; появляется желание сменить профессию, род деятельности или организацию.

Специалисты по кадрам, бухгалтеры, психологи, тренеры, менеджеры, руководители, чья работа связана с частым и тесным контактом с людьми, чаще всего подвержены выгоранию. Особенно если сами они имеют интровертивный психотип личности.

Термин «синдром выгорания» был введен американским психологом Кристиной Маслач. Он может проявляться по-разному. Это во многом зависит от характеристик личности работника и тех факторов трудовой среды, в которых он работает. Выгорание – это состояние эмоционального опустошения [34]. Кристина Маслач представила синдром «выгорания» в виде трехкомпонентной модели (Рисунок 11).

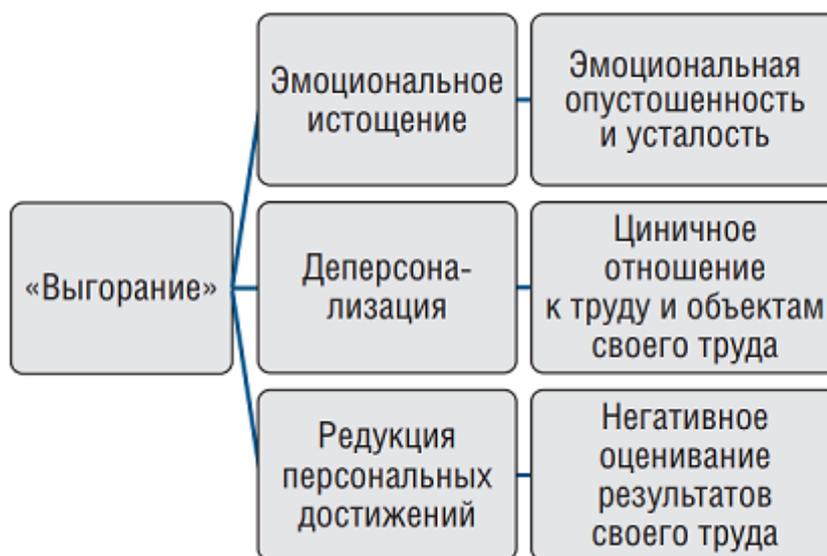


Рисунок 11 – Трехфакторная модель выгорания К. Маслач и С. Джексона

На основе методики определения состояния эмоционального выгорания была разработана русскоязычный опросник «Профессиональное выгорание», ответив на вопросы которого можно определить степень чувств и переживаний работника, связанных с его трудовой деятельностью (Таблица Б.1).

Всемирная организация здравоохранения официально объявила синдром эмоционального выгорания болезнью, внося его в международную классификацию болезней с 1 января 2022 года, что говорит о высокой степени распространенности этого процесса в современной жизни [16].

Почему названы именно эти проблемы, которые были выявлены при анализе системы управления трудовыми ресурсами в МБУ СШОР «Старт». Потому что проблем, связанных с неправильным оформлением трудовых отношений, возникновения претензий и вопросов, связанных с оплатой труда, с комфортностью и безопасностью трудовых условий, то есть таких, которые бы удовлетворяли базовые потребности работников, выявлено не было.

Работа в муниципальном бюджетном учреждении отличается от работы во многих коммерческих организациях тем, что здесь трудовая деятельность основана на выполнении норм законодательства. Заработная плата выплачивается в установленные коллективным договором и локальными нормативными актами сроки без задержек. Кадровая служба МБУ СШОР «Старт» оформляет все документы в соответствии с нормами трудового права. В учреждении внедрены современная система управления охраной труда, концепция нулевого травматизма. Работники всегда могут получить консультации по разным вопросам у специалистов учреждения, в первичной профсоюзной организации. Социальное партнерство в организации находится на высоком уровне развития.

Выводы к первому пункту третьего раздела диссертационного исследования можно сделать следующие.

Обозначим проблемы в системе управления трудовыми ресурсами в МБУ СШОР «Старт»:

- высокая степень многозадачности и загруженности одного специалиста в кадровой службе;
- нежелание тренеров заниматься документационным процессом ведения своей трудовой деятельности, в частности, подготовки и оформления пакетов документов на присвоение квалификационных категорий;
- слабо организованная система адаптации персонала;
- конфликтные ситуации в коллективе;
- исходя из отношения к работе разных категорий сотрудников необходимо выстраивать соответствующие системы мотивации к труду;
- эмоциональное выгорание сотрудников, особенно – ключевых и высокопроизводительных.

Для решения обозначенных проблем необходимо разрабатывать и предлагать методики, которые позволили бы дать объективную качественную и количественную оценку состояния трудовых ресурсов, а также выявить особенности и взаимосвязи для выстраивания управленческого процесса в организации, что позволило бы ей эффективно развиваться.

3.2 Мероприятия по совершенствованию системы управления трудовыми ресурсами в МБУ СШОР «Старт» и ожидаемые результаты от их проведения

Сегодня главным принципом в системе управления трудовыми ресурсами становится признание роли человеческого ресурса основным ресурсом как в конкретной физкультурно-спортивной организации, так и в отрасли физической культуры и спорта в целом. Он является главным и решающим. Потому что только квалифицированные кадры могут вывести

уровень оказываемых услуг в организации на совершенно иной, новый уровень качества.

Современная концепция управления трудовыми ресурсами акцентирует внимание на человеке, системе его мотивации к труду, удовлетворенности существующими условиями. Деятельность в области подготовки спортсменов высокого класса является для МБУ СШОР «Старт» основной, но без грамотных и профессиональных кадров этих целей не достичь. Поэтому предлагаем следующие мероприятия по совершенствованию системы управления трудовыми ресурсами, которые представлены ниже в виде поэтапного алгоритма. Данные рекомендации будут носить характер не только связанный с выявленными отклонениями от желаемого состояния действующей системы управления трудовыми ресурсами, но также рекомендации общего характера, которые необходимы данной организации для того, чтобы стать более конкурентоспособной в отрасли физической культуры и спорта, а также на рынке труда.

Первый этап. Совершенствование системы найма персонала.

От того, на сколько квалифицированные работники будут приняты в организацию, будет зависеть и эффективность работы всей организации. Комплектование учреждения требуемыми профессиями и специальностями должно опираться на требования профессиональных стандартов и основываться на тщательно проводимых собеседованиях.

Работодатель должен быть привлекателен для потенциального кандидата, поэтому поддерживать свою деловую репутацию необходимо на высоком уровне на постоянной основе. Но и при проведении оценки кандидата, нужно коллегиально определять, в какой степени он подходит учреждению для выполнения требуемой работы. Помимо необходимой квалификации, необходимо оценивать, какие интересы и увлечения имеет человек, его интерес к спорту, здоровому образу жизни. Эти качества важны для любого кандидата, потому что сделают его работу в МБУ СШОР «Старт» более интересной для него. Физическая культура и спорт – основная

деятельность учреждения, поэтому, так или иначе, каждый работник вовлекается в эту специфику работы. Схожесть интересов обобщает, что делает коллектив более эффективным, повышает производительность труда и способствует низкой текучести кадров.

Второй этап. Внедрение командных методов работы над проектами.

Современные требования к деятельности спортивной школы задают свои условия для поддержания уровня эффективности. Это – участие в грантовых конкурсах и программах как социальной направленности, так и получения софинансирования для строительства спортивных площадок и объектов, подготовка к различным проверочным мероприятиям.

Метод командной работы объединяет специалистов различных профилей и позволяет вносить свои видения и замечания при подготовке проектов документов. Для выполнения требований к обеспечению уровня оказываемых спортивной школой муниципальных видов услуг необходимы усилия самых различных специалистов. Работник может проявлять себя в проектной команде с творческой стороны, мобилизовать свои интеллектуальные способности.

Члены команды объединяются общей идеей сделать проект качественно и хорошо, сделать его таким, чтобы исправлений и замечаний было как можно меньше. Поэтому работники обучаются друг у друга, обмениваются идеями, лучше выстраивают взаимодействие, что также приводит к снижению конфликтности в коллективе. В результате командной работы знания каждого члена команды обновляются, расширяются, что позволяет им лучше выполнять свою индивидуальную работу.

Командная работа придает значимости каждому ее члену в глазах как самого работника, так и членов всей команды, руководства, что, безусловно, влияет на вклад его в работу организации, позволяет определить перспективу карьерного роста.

Этап третий. Разработка стратегии вовлеченности сотрудников.

Когда работники вовлечены, они – эффективны и продуктивны [36].

Необходима разработка стратегии вовлеченности, потому что без этого качества работник не сможет работать полноценно и эффективно (

Рисунок 12).

Стратегия вовлечен ности	Улучшение процессов адаптации работников
	Проявление интереса к проблемам работника, оказание поддержки в трудное для него время
	Предоставление возможностей для прохождения работниками обучения, в том числе в форме вебинаров, мастер-классов, корпоративных тренингов
	Выстраивание эффективной коммуникации по иерархическим связям
	Признание вклада каждого работника и обозначение ценности и важности его труда
	Повышение степени коммуникации между руководителем и сотрудниками, посвящение в проблемы и задачи организации, принятие решений с учетом мнения разных специалистов

Рисунок 12 – Стратегия вовлеченности персонала в МБУ СШОР «Старт»

Работникам необходимо оказывать поддержку, когда она им нужна. В жизни любого человека бывают сложные и трудные времена, и моральная помощь будет уместной и важной. Нужно замечать вклад каждого сотрудника в общее дело, потому что никому не хочется работать долгое время, не чувствуя уважение к своему труду. Здесь речь идет в большей степени о психологическом поощрении, чем о материальном стимулировании.

В эпоху перевода многих трудовых процессов в электронный формат важно обучать сотрудников новым методам работы, давать им возможность принимать участие в различных обучающих мероприятиях. Это повысит уровень образованности всей трудовой команды.

Вовлеченность – один из ключевых аспектов в системе управления трудовыми ресурсами. Можно сказать, это основа надежности организации. Не только удовлетворяющая работника заработная плата способствует его удержанию в учреждении, но и такие аспекты, как эффективно выстроенная коммуникация, понимание важности своего труда и ощущение плеча в непростые периоды жизни. Забота о психологическом и эмоциональном благополучии работника – метод, который должен быть принят за основу управления руководителями всех уровней. Все это показывает работнику, что он в этой организации необходим, а работник, в свою очередь, удовлетворен трудовыми условиями и факторами среды, в которой работает, что повышает его производительность [28].

Искренняя заинтересованность в работе специалиста и откровенный разговор с ним – один из главных факторов вовлеченности работника. Объединение работников при проведении общих коллективных мероприятий – для участия в спартакиадах трудящихся, в физкультурно-спортивных и культурных событиях учреждения и муниципального образования, способствуют развитию вовлеченности.

Этап четвертый. Внедрение организованной системы адаптации новых работников.

Перечень действий для прохождения адаптации персонала необходимо закрепить в Положении об адаптации. Его нужно разработать и утвердить. Шагами прописать процедуру адаптации в МБУ СШОР «Старт» от времени начала трудоустройства до прихода работника на работу; также указать лиц, ответственных за проведение данной процедуры.

Специалист по кадрам заблаговременно за несколько дней до приема на работу интересуется у работника, выходит ли он в назначенный день. Далее после оформления трудоустройства совместно с непосредственным руководителем работника необходимо познакомить новичка с организацией, показать его рабочее место, провести по зданию, рассказать историю учреждения; сделать экскурсию по спортивным объектам – залам,

оздоровительному центру, тренажерному комплексу. Нужно представить коллегам. Следующим шагом закрепить за новичком наставника, к которому тот постоянно будет обращаться за консультацией. Предоставить работнику информацию с контактными данными коллег – дать памятку с номерами телефонов и электронных адресов. Привлекать его к беседам с коллегами на перерывах для отдыха и питания, узнавать друг друга, быть доброжелательными и заинтересованными.

Этап пятый. Создание эффективной системы мотивации к труду.

Согласно пирамиде Абрахама Маслоу иерархию потребностей человека можно применять и к рабочему месту. Для работника важно удовлетворение следующих потребностей в труде:

- удобный для него режим рабочего времени;
- оптимальная заработная плата;
- безопасные трудовые условия, соответствующие санитарным нормам и правилам.

Эти условия должны быть удовлетворены, чтобы работник задержался в данной организации. Существуют и другие потребности, которые, в целом, применимы к каждому сотруднику, однако в разной степени значимы для него. Среди них – работа в приятном для него коллективе; ощущение ценности и важности своего труда; разделение ценностей корпоративной культуры; восприятие ошибок в работе не как фатальную катастрофу, уверенность в том, что ее помогут исправить и объяснят; иметь право голоса в процессе социального партнерства, быть услышанным работодателем по важным для него вопросам.

Необходимо развивать систему социально-трудоого партнерства между представительным органом работников и работодателем, соблюдать и предоставлять все гарантии и компенсации, которые положены работнику.

Финансовое стимулирование – не единственный фактор, из-за которого работник трудится именно в этой организации. Морально-психологические условия, удобство расположения работодателя от места жительства –

факторы для многих не менее важные, чем уровень дохода, а для отдельных работников – более важные. Например, 50% работников МБУ СШОР «Старт» проживают на территории поселка Октябрьский, где расположено учреждение, поэтому для них факт близкого расположения к месту жительства превалирует над другими.

Высококвалифицированным работникам важна карьерная перспектива у работодателя и удобный режим работы. Например, гибкий график работы или гибридный формат в форме частично удаленной занятости отразятся на результативности такого работника положительным образом. Поэтому его можно предложить работнику, поддерживая с ним постоянную обратную связь.

Таких работников важно удержать в организации, потому что от их вклада многое зависит. Предложения о работе к ним будут поступать, и, когда в учреждении их перестанет устраивать, например, уровень заработной платы, не соразмерный их трудовому вкладу, или возникающие частые конфликтные ситуации, что говорит об отсутствии функции управления конфликтами, они могут покинуть организацию. Им необходимо делать профессиональные предложения с целью заинтересовать остаться работать именно в этом учреждении [35].

Этап шестой. Постоянный мониторинг конфликтных ситуаций на работе, анализ их причин и разработка линий выхода из конфликта.

Результативность и эффективность работы всей физкультурно-спортивной организации определяется не только квалификационными и профессиональными качествами работников, но и благоприятным психологическим климатом в коллективе, где число межличностных столкновений будет минимальным. Очень важно, чтобы конфликты были управляемы для минимизации их неблагоприятных последствий.

Руководителю организации, руководителям функциональных направлений работы МБУ СШОР «Старт» необходимо владеть способами предупреждения конфликтов в трудовом коллективе.

Многочисленные исследования в области психологии и управления конфликтами выделяют пять основных стилей поведения в них (Рисунок 13).



Рисунок 13 – Основные стили поведения в рабочих конфликтах

Анализ стилей поведения в рабочих конфликтах позволит выявить различные поведенческие линии и выстроить для работников модели выхода из этих конфликтов, чтобы не обидеть коллег и не навредить эффективности трудового процесса.

– конкуренция: специалисты в области поведения Кеннет Томас и Ральф Килманн утверждают, что «конкуренты» действуют без оглядки на других и, в целом, не склонны к сотрудничеству; они могут присваивать себе чужие идеи, выдавая за свои; такой стиль поведения, как правило, отталкивает коллег, которые с этим столкнулись, и в будущем они будут избегать с ним пересекаться [37].

В таких ситуациях «конкуренту» нужно предлагать продумать до мелочей, прежде чем выдавать чужую идею как верную, потому что чужой вариант может быть не самым оптимальным, а вот если дополнить его своим содержанием, или предложить что-нибудь исключительно свое, это может привести к лучшему результату.

– сотрудничество: для такого стиля поведения главное – прийти к согласию; при этом принимаются во внимание все мнения участников конфликта.

Такая тактика кажется самой оптимальной, но она оставляет каждую сторону конфликта думать, что его мнение верно. Достигается согласие, но примирение не происходит, потому что нет полноты картины у сторон, а сотрудничающий склонен нарушать обещания, которые дал во время конфликта.

– уступчивость: в спорных ситуациях такие коллеги занимают позицию мягкости и услужливости, нивелируя свои интересы.

Во время конфликта такое поведение воспринимается сторонами как поддержка, но отсутствие твердой позиции приведет к перенаправлению на него многих задач в будущем, которые стороны конфликта будут воспринимать как поведение, работающее в таких ситуациях.

– компромисс: в период конфликта дается много обещаний, часто невыполнимых, которые применяются для снижения уровня конфликта; вполне вероятно, что такие договоренности так и останутся не реализованными, поэтому с таких людей лучше брать документальное подтверждение всех достигнутых договоренностей.

– избегание конфликтов: с одной стороны, любыми силами конфликта стараются не допустить, чтобы сберечь доброжелательную атмосферу, с другой – порой вопросы, которые действительно нужно решать, игнорируются и продолжают набирать остроту.

Такой работник считает, что конфликт только увеличит проблемы, но это не единственная причина. По большому счету он не готов вовлекаться в ситуацию и вкладываться в ее разрешение.

Существует еще одна линия поведения – жалоба. Когда коллега не решает с другой стороной возникший конфликт, а сразу же обращается к руководству, потому что считает такой метод единственно правильным, способным получить поддержку позиции жалующегося и быстро разрешить

конфликт. Однако на практике такой способ подрывает доверие со стороны коллег, вернуть которое уже, как правило, не удается, и конфликт только усугубляется.

Чтобы сформировать пути выхода из конфликтных ситуаций, необходимо:

- формировать проектные команды и рабочие группы с учетом личной совместимости работников, их потребностей и интересов;
- давать четкое определение функций и ответственности каждого члена команды, формировать культуру инициативности;
- настраивать работников на обсуждение проблем и ошибок, не бояться их совершения, научить работников воспринимать критику за ошибки не как личную, а как обратную связь, стимул к доработке, изменению и улучшению;
- своевременно выявлять разногласия и решать их путем переговоров в доброжелательной обстановке.

Если конфликтами управлять, можно добиться более высокой степени вовлеченности работников в трудовой процесс – до 73%. Вовлеченные работники реже хотят уйти из организации.

Этап седьмой. Управленческое моделирование взаимоотношений с подчиненными сотрудниками.

Эффективность управления трудовыми ресурсами в физкультурно-спортивной организации МБУ СШОР «Старт» определяется качеством работы трех уровней управления, а именно:

- высшего руководства;
- работой с кадрами руководителей структурных подразделений;
- деятельностью кадровой службы.

Для того чтобы интеллектуальный, профессиональный, творческий потенциал работников применялся в процессе деятельности организации, вышеназванным звеньям управления необходимо выстроить иерархию взаимоотношений с учетом применения следующих практик:

- вести постоянный диалог с подчиненным работником, объясняя ему содержание поставленной задачи, проработку вариантов ее решения и результатов, ожидаемых получить;
- решение задачи должно иметь реальные сроки для ее выполнения;
- обеспечивать заинтересованность работников в работе;
- поддерживать уровень удовлетворенности от полученных результатов и выполненной работы.

Вышеназванные критерии выстраивают модель, на которую необходимо опираться для получения конструктивной коммуникации с работником и эффективных результатов выполняемых задач.

Этап восьмой. Формирование памятки базовых привычек для работников с целью недопущения развития состояния эмоционального выгорания (Рисунок 14).

Синдрому эмоционального выгорания сотрудников необходимо уделять особое отдельное внимание. Чтобы состояние усталости от работы не переходило в состояние выгорания, кадровой службе МБУ СШОР «Старт» необходимо сформулировать для работников памятку базовых здоровых привычек, благодаря которым этого можно избежать:

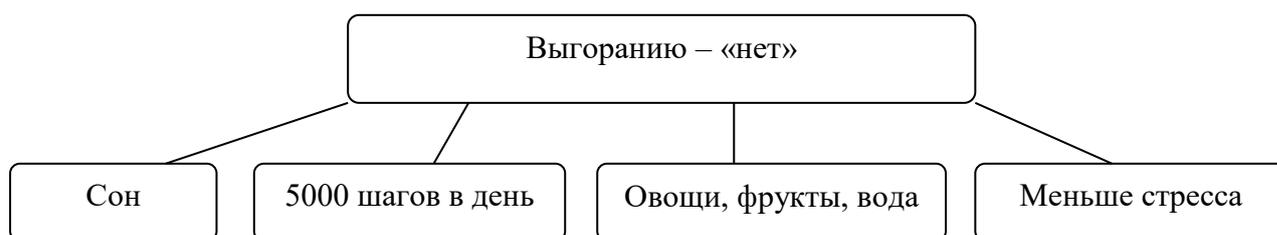


Рисунок 14 – Памятка здоровых привычек «Выгоранию – нет»

Современной кадровой службе МБУ СШОР «Старт» необходимо вовремя распознавать симптомы эмоционального выгорания работников. Вышеназванные привычки относятся к методике стресс-менеджмента. Если работники будут их придерживаться, это поднимет уровень их

продуктивности и позволит не фокусироваться только на проблемах на работе.

Регулярный сон – залог здоровья и хорошего самочувствия человека. Если он будет спать менее 7 часов, уровень гормона кортизола будет вырабатываться в крови в больших количествах. Особенно при хроническом недосыпании человек становится раздражительным, у него подавленное настроение, снижается продуктивность. Поэтому рекомендовать это всем – первый шаг к здоровому образу жизни.

Двигательная активность – необходимость, особенно если человек в течение рабочего дня в большей степени сидит за компьютером. Самый доступный и простой способ двигаться – ходить не менее 5000 шагов в день. В дополнение к этому правильным решением станут посещение каких-либо занятий по фитнесу. Это могут быть групповые программы, тренажерный зал, йога, пилатес, бассейн. Вид физической активности нужно выбирать в соответствии с предпочтениями человека.

Необходимо наладить регулярное и здоровое питание. Уменьшить количество быстрых углеводов, пить больше чистой негазированной воды, употреблять овощи и фрукты в достаточном количестве, при этом не переедать.

Самый сильный фактор развития эмоционального выгорания – это стресс, особенно хронического характера. Он отнимает много моральных и физических сил. Ситуации, слова, которые вызывают в человеке чувство повышенной тревожности, необходимо, по возможности, минимизировать. Или стараться менять к ним свое отношение. Это большая внутренняя психологическая работа, когда организму нужна самопомощь.

Чтобы научиться себе помогать, симптомы стресса важно учиться вовремя у себя распознавать и противостоять им. Реагировать спокойнее на внешние раздражители, осознавая негативные последствия сильных внутренних переживаний. Внутренняя мотивация на самоизменение ведет к личностному росту и саморазвитию.

Внедрение концепции ведения здорового образа жизни в МБУ СШОР «Старт» станет хорошим подспорьем происходящих вокруг тяжелых травмирующих событий в мире, стране и внутри организации.

В дополнение к преимуществам ведения работниками здорового образа жизни необходимо отметить, что с 1 января 2022 года граждане Российской Федерации, занимающиеся в спортивных залах и бассейнах, могут вернуть 13% от расходов на оздоровительные услуги. Об этом говорит Федеральный закон от 05.04.2021 № 88-ФЗ «О внесении изменений в статью 219 Налогового кодекса Российской Федерации в части предоставления социального налогового вычета в сумме, уплаченной налогоплательщиком за оказанные ему физкультурно-оздоровительные услуги» [19]. Максимальная сумма такой выплаты составит 15600 рублей в год. Чтобы оформить данный социальный налоговый вычет нужно подать заявление на вычет за физкультурно-оздоровительные услуги в налоговую инспекцию или оформить его через работодателя. МБУ СШОР «Старт» также вошла в реестр физкультурно-спортивных организаций Министерства спорта Российской Федерации, за занятия в тренажерном зале в которой можно будет получить данный вычет. Его возврат начнется с 2023 года.

Если работник будет придерживаться здорового образа жизни, как физического, так и психологическому, ему поможет это преодолеть многие стрессовые моменты и волнения, особенно в период пандемии коронавирусной инфекции. Для организации это будет означать функционирующего сотрудника, а самый важный и ценный ресурс – это кадры.

Этап девятый. Профессиональное и личностное развитие руководителя.

Эффективный, нацеленный на результат менеджер – центральное звено в системе управления физкультурно-спортивной организацией. Главной задачей МБУ СШОР «Старт» является достижения целей, для которых это учреждение создано, и цели эти должны достигаться эффективными способами.

Стиль управления современного руководителя должен быть ориентирован на следующие качества:

- адаптивность: способность организации гибко реагировать на изменяющиеся социально-экономические условия;

- инновационность: требования к оказанию муниципальных услуг направляют организацию на применение современных, новых техник и методик работы;

- предоставление возможности сотрудникам проявлять свои профессиональные способности и принимать решения по направлению работы;

- генерирование идей: нестандартные ситуации требуют принятия нестандартных решений, видеть преимущества управляемой организации перед другими, при этом мотивируя персонал на мобилизацию своих творческих и интеллектуальных способностей.

Этап десятый. Возрастание роли кадровой службы в системе управления трудовыми ресурсами в МБУ СШОР «Старт».

От кадровой службы требуется выполнение большого количества функциональных направлений. Так как человеческий ресурс – главный в системе управления организацией, кадровый менеджмент целесообразно сосредотачивать в руках этой службы.

Исходя из выявленных проблем, кадровая служба должна принимать активное участие в управлении конфликтами, владеть методиками выявления усталости и синдрома выгорания у сотрудников, заботиться о психологическом здоровье работников. Стабильность кадрового состава во многом зависит от способов взаимодействия с коллективом, его психологического расположения. Найм квалифицированных сотрудников и удержание их в организации, применение стратегии вовлеченности – задача кадровой службы совместно с руководителями всех уровней.

В связи с тем, что кадровые функции выполняются одним специалистом, а оплата труда работника зависит от сложности и

интенсивности труда, предлагается оплачивать трудоемкость этого процесса на достойном конкурентном уровне.

Выводы к пункту второму третьего раздела можно сделать следующие.

В результате анализа и выявления проблем в системе управления трудовыми ресурсами в МБУ СШОР «Старт» был предложен алгоритм внедрения мероприятий по совершенствованию данной системы, состоящий из следующих этапов:

- совершенствование системы найма персонала;
- внедрение командных методов работы над проектами;
- разработка стратегии вовлеченности сотрудников;
- внедрение организованной системы адаптации новых работников;
- создание эффективной системы мотивации к труду;
- постоянный мониторинг конфликтных ситуаций на работе, анализ их причин и разработка линий выхода из конфликта;
- управленческое моделирование взаимоотношений с подчиненными сотрудниками;
- формирование памятки базовых привычек для работников с целью недопущения развития состояния эмоционального выгорания;
- профессиональное и личностное развитие руководителя;
- возрастание роли кадровой службы в системе управления трудовыми ресурсами.

Оценка внедрения предложенных рекомендаций по совершенствованию эффективности системы управления трудовыми ресурсами в МБУ СШОР «Старт».

Опросный лист К. Маслач заполнили 7 высокопроизводительных работников спортивной школы, чья профессиональная деятельность связана с высоким уровнем стресса. Результаты представлены ниже (Таблица 15).

Таблица 15 – Оценка профессионального выгорания в МБУ СШОР «Старт»

Количество работников, человек	Эмоциональное истощение (низкий уровень 0 – 15, средний 16 – 24, высокий 25 и выше), среднее значение, баллы	Редукция профессиональных достижений (низкий уровень от 37 и выше, средний 31 – 36, высокий от 30 и ниже), среднее значение, баллы	Индекс выгорания (0 – 1), среднее значение
5	37	24	0,57
2	23	30	0,3

Оценка профессионального выгорания показала, что большинство ключевых работников находятся в стадии сильного эмоционального истощения. Поэтому руководителям и кадровой службе необходимо уделять особое внимание работе в данном направлении в отношении этих работников.

После применения метода командной работы уровень вовлеченности персонала увеличился с 1 до 4 баллов. Для оценки вовлеченности использовался опросник Gallup Q12. Мнение коллег по таким вопросам, как поощряется профессиональное развитие в организации, и есть ли лучший друг, оценили выше, чем были до внедрения такого метода.

Работнику, который 6 лет работал на одной позиции, был предложен перевод на вышестоящую должность, в связи с чем уровень его мотивации повысился, потому что были удовлетворены карьерные ожидания.

С целью подтверждения соответствия уровня квалификации работников требованиям, содержащимся в профессиональных стандартах, также с целью выполнения утвержденных критериев оценки результативности и качества труда работников на обучение и дополнительное профессиональное образование работников в 2022 году запланировано 100000 рублей. Выписка из плана обучения персонала представлена в таблице ниже (Таблица 16).

Таблица 16 – Выписка из плана обучения работников на 2022 год

Должность	Программа обучения	Форма обучения	Период обучения	Цель обучения	Стоимость обучения, рублей
Главный бухгалтер	Повышение квалификации в области бухгалтерского учета для учреждений бюджетной сферы (в объеме не менее 20 часов)	Дистанционная	Ноябрь 2022 г.	Соответствие профессиональному стандарту «Бухгалтер» от 21.02.2019 № 103н	10000
Заместитель директора по административно-хозяйственной работе	Повышение квалификации в сфере административно-хозяйственной деятельности (1 раз в 3 года) (в объеме не менее 16 часов)	Дистанционная	Март 2022 г.	Соответствие профессиональному стандарту «Специалист административно-хозяйственной деятельности» от 02.02.2018 № 49н	7000
Тренер 1	Повышение квалификации/профессиональная переподготовка по методике обучения по виду спорта «Волейбол»	Дистанционная	Апрель 2022 г.	Соответствие профессиональному стандарту «Тренер» от 28.03.2019 № 191н	12000
Обучающие семинары, вебинары, конференции					30000

Применяя вышеназванные мероприятия можно получить следующие результаты:

- благоприятный морально-психологический климат в коллективе;
- заинтересованность работников в достижении намеченных результатов;
- удовлетворенность персонала достигнутыми результатами и условиями работы;
- мотивированность персонала на результативный труд.

Функции менеджмента в спортивной школе после внедрения мероприятий по совершенствованию системы управления трудовыми ресурсами будут иметь следующее представление (Рисунок 15).



Рисунок 15 – Оценка функций менеджмента в МБУ СШОР «Старт»

Планирование: составление программы развития учреждения, определение трудовых, материальных, финансовых ресурсов для достижения поставленных целей и плановых показателей.

Организация: совершенствование найма персонала приведет к укомплектованности учреждения квалифицированными кадрами. Наполнение сайта и страницы в социальной сети интересным и содержательным материалом, афишами, анонсами предстоящих спортивных соревнований. Новые направления работы кадровой службы.

Мотивация: вовлеченный персонал оказывает муниципальных услуг в области физической культуры и спорта на качественно высоком уровне; все большее количество кандидатов для поступления занятиями волейболом в спортивную школу будут заинтересованы поступить в секцию, а также

повысится интерес населения к занятиям в тренажерном зале, спортивном зале.

Контроль: выражается в оценке действий специалистов спортивной школы и достигнутых результатов выполнения поставленных задач.

Координация: согласование действий работников для обеспечения командной работы и соответствия заявленным целям.

Выводы к третьему разделу диссертационного исследования.

Выявленные проблемы в системе управления трудовыми ресурсами позволили сформулировать алгоритм внедрения рекомендаций по повышению эффективности данной системы.

При оценке предлагаемых мероприятий можно выделить то, что большинство этих введений носят не затратный для организации характер, больше ориентированы на психологические методы стимулирования работников.

Руководителям всех уровней необходимо вовлекаться во внедрение предложенного алгоритма, разрабатывать организационные документы, способствующие повышению производительности труда, при этом находясь в постоянном обратном контакте с подчиненными сотрудниками.

Директор организации – современный управленец, обеспечивающий развитие своего учреждения в соответствии с требованиями внешних и внутренних факторов, условий, применяющий демократический метод руководства, совместно с кадровой службой обеспечивающий комфортные, доброжелательные, но при этом высокопроизводительные условия труда.

Процессы улучшения системы управления трудовыми ресурсами в МБУ СШОР «Старт» необходимо проводить по всем вышеназванным направлениям, потому что именно в таком случае можно получить еще более высокоэффективную организацию с мотивированной сплоченной профессиональной командой работников.

Заключение

Современная физкультурно-спортивная организация – динамичная развивающаяся организационная структура, движущей силой которой выступают трудовые ресурсы. Они являются источником стратегического планирования и самым главным конкурентным преимуществом организации.

В связи с интенсивным развитием внешних и внутренних условий рынка, модернизацией всей отрасли физической культуры и спорта как на федеральном, так и региональном и местном уровнях, физкультурно-спортивной организации в форме муниципального бюджетного учреждения необходимо занять на этом рынке свою устойчивую позицию.

Исторический опыт развития управления трудовыми отношениями сформировал функциональные направления и особенности систем управления трудом, которые необходимо внедрять и применять на практике. Требования к уровню оказания муниципальных услуг увеличиваются, как следствие, и к квалификации работников. Кадры – самый главный ресурс любой организации, и этот ресурс необходимо уметь грамотно и качественно использовать, инвестируя в него и повышая, тем самым, экономическую состоятельность.

Кадровая служба сегодня – одно из ключевых структурных подразделений в организации. Она обеспечивает взаимодействие между линейными руководителями и подчиненными работниками, помогает найти профессиональные точки соприкосновения. Следовательно, мышление руководителей организаций качественно меняется, оценивая влияние инновационных подходов для построения профессиональной службы управления персоналом.

Проведенное исследование системы управления трудовыми ресурсами МБУ СШОР «Старт» показывает, что для осуществления деятельности в области физической культуры и спорта учреждение располагает необходимой материально-технической базой, которая соответствует нормам

и правилам, установленным законодательством в области санитарно-эпидемиологического благополучия. Программы спортивной подготовки и подготовки спортивного резерва осваиваются лицами, проходящими спортивную подготовку, в полном объеме и на высоком уровне результативности.

Для реализации физкультурно-спортивной, педагогической, трудовой деятельности в учреждении имеются в наличии нормативная и организационно-распорядительная документация, которые соответствуют действующему законодательству и уставу МБУ СШОР «Старт».

В спортивной школе внедрены профессиональные стандарты. Они являются базой для разработки плана профессионального обучения работников, возможности проведения аттестации, направления работников для прохождения независимой оценки квалификации, а также служат ориентиром, опираясь на критерии которых, работодатель и работник могут улучшать и развивать свои профессиональные компетенции.

Выявленные проблемы в системе управления трудовыми ресурсами позволили сформулировать алгоритм внедрения рекомендаций по повышению эффективности данной системы. При оценке предлагаемых мероприятий можно выделить то, что большинство этих введений носят не затратный для организации характер, больше ориентированы на психологические методы стимулирования работников.

Руководителям всех уровней необходимо вовлекаться во внедрение предложенного алгоритма, разрабатывать организационные документы, способствующие повышению производительности труда, при этом находясь в постоянном обратном контакте с подчиненными сотрудниками.

Процессы улучшения системы управления трудовыми ресурсами в МБУ СШОР «Старт» необходимо проводить по всем вышеназванным направлениям, потому что именно в таком случае можно получить еще более высокоэффективную организацию с мотивированной сплоченной профессиональной командой работников.

Список используемой литературы и список используемых источников

1. Брызгалов И.В. Менеджмент организации физической культуры и спорта : учебник / И.В. Брызгалов, И.Ю. Сазонов. – Екатеринбург. : УрФУ, 2016. 236 с.
2. Буянова Н.В. Профессиональные стандарты в спортивной отрасли // Информационно-методический бюллетень отрасли физической культуры и спорта Красноярского края. 2016. № 3. С. 55–57.
3. Быкова М.С. Управление мотивацией и стимулированием персонала // Современные научные исследования и инновации. 2015. № 4. С. 97–103.
4. Вдовиченко Д.В. Эффективные методы мотивации персонала // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016. № 3. С. 65–69.
5. Вершков И.А., Кетриш Е.В. Проблемы управления организациями физкультурно-спортивной направленности // Российский государственный профессионально-педагогический университет, г. Екатеринбург. 2018. С. 77–80.
6. Галлямова А.Р., Карачурина Р.Ф. Инновации в сфере управления персоналом / А.Р. Галлямова, Р.Ф. Карачурина // Современные научные исследования и инновации. 2015. № 2. С. 105–111.
7. Григорьева И.И., Черноног Д.Н. Образование и спортивная подготовка: процессы модернизации. Вопросы и ответы. Часть 2. Работа с кадрами и оплата труда. – М.: «Спорт», 2017. 89 с.
8. Диулина И.Е., Васильев М.П. Сущность спортивного менеджмента и направления развития в современных условиях // Новаинфо. URL: <https://novainfo.ru/article/14006> (дата обращения 03.01.2022).
9. Единые рекомендации по установлению на федеральном, региональном и местном уровнях систем оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений на 2022 год (утверждены решением Российской трехсторонней комиссии по регулированию

социально-трудовых отношений от 23.12.2021, протокол № 11) (дата обращения: 06.02.2022) // Консультант плюс: справочно-правовая система.

10. Жолдак В.И. Управление в сфере физической культуры и спорта / В.И. Жолдак, В.Н. Зуев. М. : Изд-во «Вектор Бук». 2014. 329 с.

11. Иванова Е.В. Сфера труда: как пандемия коронавирусной инфекции меняет трудовые отношения // Информационно-методический бюллетень отрасли физической культуры и спорта Красноярского края «Спорткомплекс». 2020. № 2 (18). С. 47–48.

12. Карданская Н.Л. Управленческие решения: учебник для вузов / Н.Л. Карданская. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ЮНИТИ-ДАНА. 2010. 416 с.

13. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник / под ред. А.Я. Кибанова. 3-е изд., доп. и перераб. М. : ИНФРА-М, 2007. 638 с.

14. Лутошкина И.С. Современные подходы к повышению квалификации тренеров с учетом требований обновленного профессионального стандарта // Информационно-методический бюллетень отрасли физической культуры и спорта Красноярского края «Спорткомплекс». 2019. № 2 (14). С. 25–28.

15. Маршев В.И., Папета М.С. Спортивный менеджмент: подготовка кадров и научные публикации (обзор зарубежных материалов) // Сборник научных статей ЦСМ ЭФ МГУ. Выпуск 1. – М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2017. С. 9–22.

16. Международная классификация болезней 11 пересмотра. Глобальный стандарт для диагностической информации о здоровье. URL: <https://icd.who.int/ru> (дата обращения: 15.02.2022).

17. Могилевская Н.С. Анализ внедрения профессиональных стандартов в спортивной школе // Гуманитарный трактат. 2022. № 115. С. 4–7.

18. Найда М.С. Преобразования в отрасли физической культуры и спорта как залог совершенствования системы подготовки спортивного резерва на современном этапе // Информационно-методический бюллетень

отрасли физической культуры и спорта Красноярского края «Спорткомплекс». 2017. № 2 (6). С. 11–16.

19. О внесении изменений в статью 219 Налогового кодекса Российской Федерации в части предоставления социального налогового вычета в сумме, уплаченной налогоплательщиком за оказанные ему физкультурно-оздоровительные услуги [Электронный ресурс] : Федеральный закон от 05.04.2021 № 88-ФЗ. URL: <https://minsport.gov.ru/activities/o-nalogovom-vychete-za-zanyatiya-sportom/dokument/36703> (дата обращения: 23.01.2022).

20. О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации и статьи 11 и 73 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» [Электронный ресурс] : Федеральный закон от 02.05.2015 № 122-ФЗ // Консультант плюс: справочно-правовая система.

21. О модернизации системы подготовки спортивного резерва на территории Российской Федерации [Электронный ресурс] : Письмо Министерства спорта Российской Федерации от 21.12.2015 № ВМ-04-07/8492 // Консультант плюс: справочно-правовая система.

22. О некоммерческих организациях [Электронный ресурс] : Федеральный закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ (ред. от 02.07.2021) // Консультант плюс: справочно-правовая система.

23. О реестре профессиональных стандартов (перечне видов профессиональной деятельности) [Электронный ресурс] : Приказ министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 29.09.2014 № 667 (ред. от 09.03.2017) // Консультант плюс: справочно-правовая система.

24. О физической культуре и спорте в Российской Федерации [Электронный ресурс] : Федеральный закон от 04.12.2007 № 329-ФЗ (ред. от 02.07.2021) // Консультант плюс: справочно-правовая система.

25. Об особенностях применения профессиональных стандартов в части требований, обязательных для применения государственными

внебюджетными фондами Российской Федерации, государственными или муниципальными учреждениями, государственными или муниципальными унитарными предприятиями, а также государственными корпорациями, государственными компаниями хозяйственными обществами, более пятидесяти процентов акций (долей) в уставном капитале которых находится в государственной собственности или муниципальной собственности [Электронный ресурс] : Постановление Правительства Российской Федерации от 27.06.2016 № 584 // Консультант плюс: справочно-правовая система.

26. Об утверждении требований к обеспечению подготовки спортивного резерва для спортивных сборных команд Российской Федерации [Электронный ресурс] : Приказ Министерства спорта Российской Федерации от 30.10.2015 № 999 // Консультант плюс: справочно-правовая система.

27. Обожина Д.А. Управление физкультурно-спортивной организацией : учеб. пособие / Д. А. Обожина ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2017. 76 с.

28. Оганян К.М. Теория и практика формирования и реализации управления человеческими ресурсами в условиях инновационной экономики // Управление человеческими ресурсами в сфере физической культуры, спорта и здорового образа жизни : сб. науч. ст. Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием, С. Петербург, 23 – 25 мая 2019 г. СПб. : ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2019. 514 с.

29. Починкин А.В. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта. учебное пособие / А.В. Починкин. «Спорт», 2016. 278 с.

30. Струмилин С.Г. Проблемы экономики труда [Текст: электронный] / С.Г. Струмилин. – М.: Наука, 1982. – 472 с. URL: <https://www.nehudlit.ru/books/detail8279.html> (дата обращения: 05.01.2022).

31. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] : Федеральный закон от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 29.12.2020) // Консультант плюс: справочно-правовая система.
32. Управление персоналом : учеб. пособие / И.Б. Тесленко (и др.) ; под ред. проф. И.Б. Тесленко ; Владим. гос. ун-т им. А.Г. и Н.Г. Столетовым. Владимир : Изд-во ВлГУ, 2016. 83 с.
33. Фролова И.В., Буянова Н.В. Актуальные вопросы использования профессиональных стандартов: руководство к применению // Информационно-методический бюллетень отрасли физической культуры и спорта Красноярского края «Спорткомплекс». 2017. № 3 (7). С. 29–33.
34. Christina Maslach. Job Burnout: New Directions in Research and Intervention // Current Directions in Psychological Science. 2003. Vol. 12, No. 5. P. 189-192. URL: <https://www.jstor.org/stable/20182874> (дата обращения: 03.02.2022).
35. Erik van Vulpen. Talent Acquisition: A Full Guide // Academy to Innovate HR. URL: <https://www.aihr.com/blog/talent-acquisition> (дата обращения: 11.02.2022).
36. Katie Matthews. 10 Strategies to Maximize Public Involvement // Contributing Writer. URL: <https://www.bangthetable.com/blog/10-strategies-to-maximize-public-involvement/> (дата обращения: 06.02.2022).
37. Ralph H. Kilmann, Kenneth W. Thomas. Developing a Forced-Choice Measure of Conflict-Handling Behavior: The “Mode” Instrument // Educational and Psychological Measurement. Vol. 37. 1977. P. 309-323. URL: <https://kilmanndiagnostics.com/wp-content/uploads/2018/07/Kilmann-Thomas-Validating-TKI.pdf> (дата обращения: 05.02.2022).
38. Tom Rath and Jim Harter. The Five Essential Elements of Well-Being // Gallup Workplace. 2010. URL: <https://www.gallup.com/workplace/237020/five-essential-elements.aspx> (дата обращения: 06.02.2022).

Приложение А
Организационная структура МБУ СШОР «Старт»

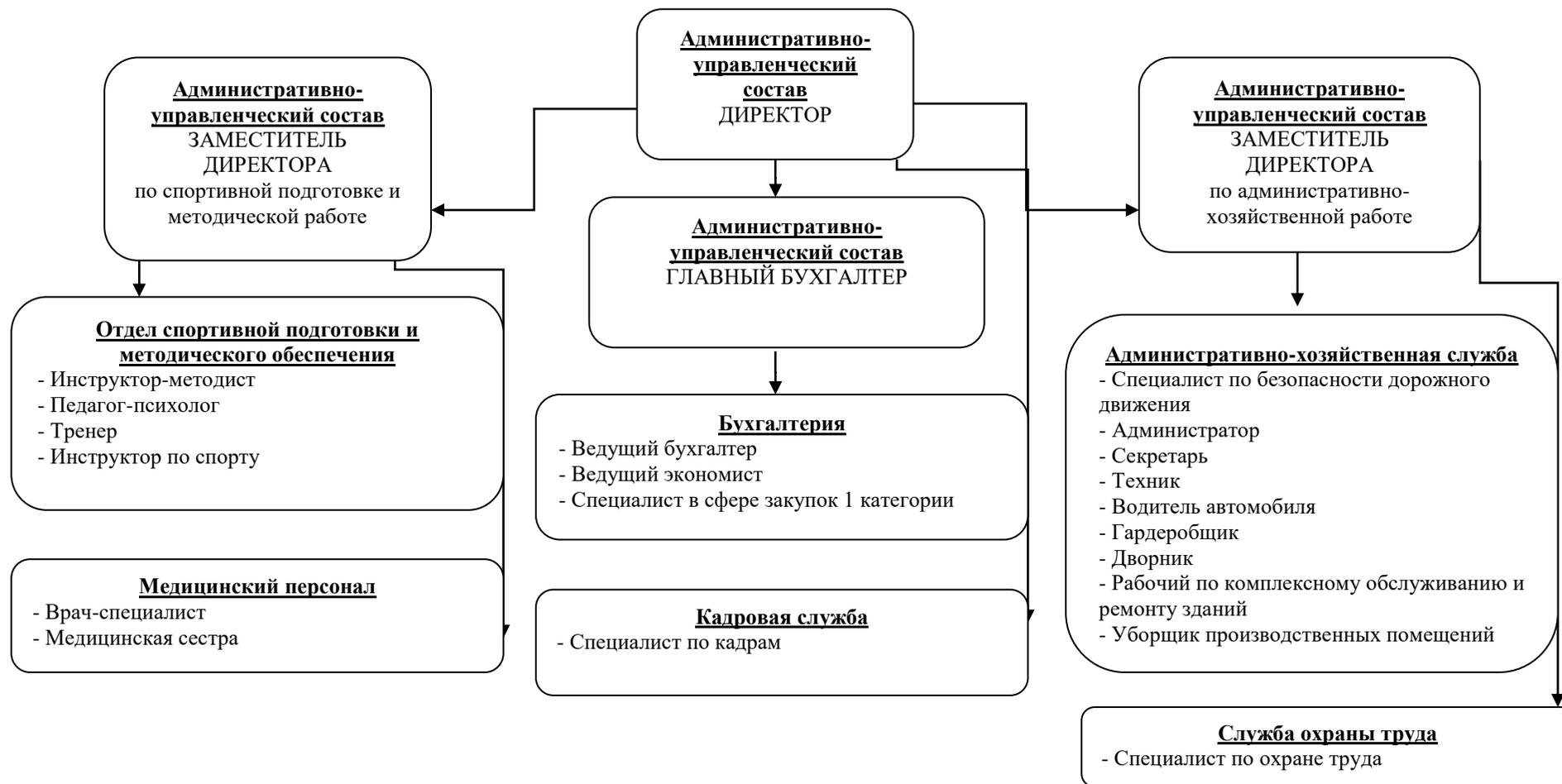


Рисунок А.1 – Организационная структура МБУ СШОР «Старт»

Приложение Б
Опросник выгорания Маслач

Таблица Б.1 – Опросник выгорания Маслач (Maslach Burnout Inventory)

Пожалуйста, ответьте, как часто Вы испытываете чувства, перечисленные в каждом из пунктов опросника. Над ответами долго не задумывайтесь, отвечайте, руководствуясь первым впечатлением.

Утверждение	Никогда	Очень редко	Редко	Иногда	Часто	Очень часто	Каждый день
1 Я чувствую себя эмоционально опустошенным							
2 После работы я чувствую себя как «выжатый лимон»							
3 Утром я чувствую усталость и нежелание идти на работу							
4 Я хорошо понимаю, что чувствуют мои подчиненные и коллеги, и стараюсь учитывать это в интересах дела							
5 Я чувствую, что общаюсь с некоторыми подчиненными и коллегами как с предметами (без теплоты и расположения к ним)							
6 После работы на некоторое время хочется уединиться от всех и всего							
7 Я умею находить правильное решение в конфликтных ситуациях, возникающих при общении с коллегами							
8 Я чувствую угнетенность и апатию							
9 Я уверен, что моя работа нужна людям							
10 В последнее время я стал более «черствым» по отношению к тем, с кем работаю							
11 Я замечаю, что моя работа ожесточает меня							
12 У меня много планов на будущее, и я верю в их осуществление							

Продолжение Приложения Б

Продолжение таблицы Б.1

Утверждение	Никогда	Очень редко	Редко	Иногда	Часто	Очень часто	Каждый день
13 Моя работа все больше меня разочаровывает							
14 Мне кажется, что я слишком много работаю							
15 Бывает, что мне действительно безразлично то, что происходит с некоторыми моими подчиненными и коллегами							
16 Мне хочется уединиться и отдохнуть от всего и всех							
17 Я легко могу создать атмосферу доброжелательности и сотрудничества в коллективе							
18 Во время работы я чувствую приятное оживление							
19 Благодаря своей работе я уже сделал в жизни много действительно ценного							
20 Я чувствую равнодушие и потерю интереса ко многим, что радовало меня в моей работе							
21 На работе я спокойно справляюсь с эмоциональными проблемами							
22 В последнее время мне кажется, что коллеги и подчиненные все чаще перекладывают на меня груз своих проблем и обязанностей							
Примечание – 0 баллов – «Никогда»; 1 балл – «Очень редко»; 2 балла – «Редко»; 3 балла – «Иногда»; 4 балла – «Часто»; 5 баллов – «Очень часто»; 6 баллов – «Каждый день»							