

УДК 331.108.26

Е. П. Гетман

ФГБОУ ВО Кубанский государственный университет физической культуры, спорта и туризма, Краснодар, e-mail: egetman@mail.ru

Л. А. Гремина

ФГБОУ ВО Кубанский государственный университет физической культуры, спорта и туризма, Краснодар, e-mail: lagremina@mail.ru

ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Ключевые слова: управление персоналом, функции управления, спортивная организация, мониторинг, климат в коллективе.

В работе поднимаются проблемы, связанные с поиском действенных подходов к управлению персоналом в организации отраслевой направленности, которые обусловлены необходимостью принятия управленческих решений в многофакторных условиях правовых изменений деятельности, ограниченности финансирования, проблем с кадровыми ресурсами. Анализ показывает, что спортивная организация на период проводимого исследования находится в процессе перехода от спортивной школы к спортивной школе дополнительного образования, что как вызывает определенные волнения и переживания у коллектива. Однако устойчивое положение спортивной организации, как в структуре образовательно-физкультурного пространства региона, так и в бюджетном финансировании позволяет надеяться на успешную адаптацию персонала к меняющимся условиям деятельности. Определено, что управление персоналом представляет собой многогранный системный процесс. В работе опираясь на результаты проведенных исследований обосновывается, что при поиске путей эффективных подходов управления персоналом требуется как изучение и оценка сложившегося климата в коллективе, так и индивидуальных особенностей каждого члена трудового коллектива. Также в статье поднимается тема необходимости развития системы мониторинга персонала спортивной организации и предлагается комплекс мер направленных на повышение эффективности управления персоналом в отраслевом разрезе.

E. P. Getman

Kuban State University of Physical Education, Sport and Tourism, Krasnodar, e-mail: egetman@mail.ru

L. A. Gremina

Kuban State University of Physical Education, Sport and Tourism, Krasnodar, e-mail: lagremina@mail.ru

PROBLEMS AND WAYS FOR IMPROVING PERSONNEL MANAGEMENT IN A SPORTS ORGANIZATION

Keywords: personnel management, management functions, sports organization, monitoring, team climate.

The work raises problems associated with the search for effective approaches to personnel management in industry-oriented organizations, which are caused by the need to make management decisions in multifactorial conditions of legal changes in activities, limited funding, and problems with human resources. The analysis shows that the sports organization during the period of the research is in the process of transition from a sports school to a sports school of additional education, which causes certain worries and worries among the team. However, the stable position of the sports organization, both in the structure of the educational and physical culture space of the region, and in budget financing, allows us to hope for the successful adaptation of personnel to the changing operating conditions. It has been determined that personnel management is a multifaceted systemic process. The work, based on the results of the research, substantiates that when searching for effective approaches to personnel management, it is necessary to study and assess the current climate in the team, as well as the individual characteristics of each member of the work team. The article also raises the topic of the need to develop a system for monitoring the personnel of a sports organization and proposes a set of measures aimed at increasing the efficiency of personnel management in an industry context.

Введение

Управление организацией остается комплексным и сложным родом деятельности. Основы науки управления уходят вглубь веков, тем не менее, вопросы и проблемы, возникающие в разных областях и сферах деятельности, диктуют необходимость систематического поиска процедур управленческих методов и подходов, которые позитивно отразятся на конечных результатах функционирования организации, мотивируя персонал к эффективной деятельности. Поиск современных и эффективных подходов к управлению персоналом находится в тренде значимых тем исследований, как на теоретическом, так и практических уровнях управления. Эта тенденция усиливается особенно для организаций отраслевой направленности, таких как спортивные в связи с рядом правовых изменений внесенных в их деятельность. Оставаясь приоритетным направлением в государственной российской политике в области развития физкультуры и спорта государство четко обозначает направленность экономики на развитие физкультурно-спортивной активности детей и других слоев населения. Представляется, что осуществить и претворить государственные планы и задачи могут только профессиональные и мотивированные кадры, что говорит об актуальности темы исследования.

Цель исследования состоит в изучении и обоснованном предложении эффективных подходов к управлению персоналом спортивной организации, основанных на теоретических и практических аспектах совершенствования управления персоналом как одной из важных функциональных областей в менеджменте организации.

Материал и методы исследования

Теоретическую основу исследования составляют работы российских и зарубежных авторов, публикации в периодической печати. Исследование проведено на основе системного подхода с использованием анализа и синтеза изучаемых управленческих процессов.

Результаты исследования и их обсуждение

Определено, что в науке управления за длительное время, по сути, выработано по сути три значимых инструмента управления. Под первым специалисты [6,9] понимают организационное наполнение или так называемую в теории организации –

организационную иерархию. В ней как основное средство воздействия проявляются отношения власти – подчинения. Под вторым инструментом в менеджменте понимают организационную культуру. В рамках анализируемой темы исследования под культурой понимаются, вырабатываемые и признаваемые обществом, организацией группой ценности, социальные нормы, установки и шаблоны поведения, когда члены коллектива вынуждены соблюдать разработанные в организации требования. Третьим инструментом является непосредственно «рынок», под которым понимаются формирующиеся равноправные отношения, основанные на отношениях собственности, равновесном взаимодействии интересантов, таких как «работодатель – наемный работник», «предоставляющий услуги – клиент (обучающийся)». Новые информационные технологии также привнесли значимый вклад в организацию управления, серьезные изменения происходят в требованиях к персоналу, например, занятому в процессах оказании услуг, в том числе в спортивной сфере. Как показывает изучение научной литературы [1, 2, 6, 9] научные подходы к управлению продолжают оставаться дискуссионными в профессионально-научных кругах. Отметим, что организационное управление идет достаточно непросто в российских организациях. Причинами являются как развитие прав и обязанностей, так и диктуемые внешней средой поиски гибких адаптационных подходов. Решение целей и задач, которые на организационном уровне управления сравнительно недавно решались достаточно легко, требуют поиска принятия и использования нестандартных форм и управленческих методов. Новые проблемы диктуют поиск современных управленческих решений и повышения профессионализма самого менеджмента. Возросшее значение управления в деятельности организаций напрямую увеличивается. Связано это с тем, что от реализации управленческих функций зависит эффективное экономическое развитие самой организации. Термин управление исследователями определяется часто как интеграционный процесс, тесно связанный с деятельностью профессионально подготовленных управленцев, которые, реализуя управленческий функционал, достигают организационных и координационных целей [1,3]. В российской теории и практике термины управление и менеджмент рассматривают-

сы как синонимичные [9]. Управление включает реализацию последовательно или интегративно таких функций как: планирование, организация, контроль, координация, мотивация и спортивные организации не являются в этом плане исключением. Реализация функций управления, в том числе направлена и на создание условий для эффективного труда персонала. В свою очередь эффективное управление персоналом является одним из важных элементов развития спортивной организации, что позволяет привлечь к занятиям спортивной активностью как можно больше занимающихся, удержать отток персонала, повысить его заинтересованность в работе, принадлежности к организации [3].

Рассмотрим основные элементы управления в контексте темы исследования, то есть через призму проявляющихся проблем и поиском путей совершенствованию управления персоналом. Так, планирование является, с позиций теоретиков менеджмента, таких как М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури [6] «зонтиком, под которым укрываются все управленческие функции». План, становясь основой деятельности, обеспечивает согласованность в работе подразделений. Слежение за результатами через реализацию функции контроля позволяет определить потребность в ресурсах, обозначить направления по совершенствованию системы управления деятельностью персонала. Отметим, что стратегическое планирование и само планирование не дает гарантий успешной деятельности организации, но исследования говорят о наличии положительной корреляции между планированием и успехом организации. Кроме того исследования указывают на существование связи как между планированием и повышением производительности труда, так и между планированием и удовлетворенностью работой [1, 4], в том случае, если персонал не только оповещен, но и «втянут» в реализацию планируемых мероприятий.

К основной задачи другой управленческой функции – организация относится формирование ее структуры, которая позволяет персоналу эффективно работать над достижением организационных задач. Важными в этом процессе являются такие тесно связанные организационные процессы как делегирование, ответственность и полномочия. Руководству всегда надо понимать, что даже самый четко составленный план и самая совершенная структура организации

могут оказаться не достигнуты и не реализованы, в случаях, когда персонал не выполняет свою фактическую работу в организации. Отметим, что руководители осознанно или неосознанно всегда осуществляют функцию мотивации персонала. В древние времена для этого применяли «хлыст и угрозы», для немногих – награды. Также еще с конца 18 века и по настоящее время распространенным убеждением является уверенность, что люди всегда будут работать больше, если у них есть возможность больше зарабатывать. Однако исследования в области поведенческих наук показали определенную несостоятельность чисто экономического подхода [8]. Было определено, что мотивация, то есть создание внутреннего побуждения к действиям является результатом сложной совокупности потребностей, которые подвержены постоянным изменениям. Отсюда идет понимание, что для того, чтобы мотивировать персонал следует определить, какие потребности являются доминирующими у персонала и далее обеспечить способ организации труда персонала, который способен удовлетворить их потребности через реализацию ими своих должностных обязанностей. Применяя материальное и моральное стимулирование, менеджеры, выполняя функцию мотивации, воздействуют на факторы результативной работы членов организации путем повышения профессиональной квалификации персонала, создавая условия удовлетворенности персонала от полученных результатов. Также к методам мотивации персонала относят делегирование ответственности, развитие инициативы, внедрение формата самоконтроля. Другим направлением управленческой деятельности является контроль, функциональная цель которого заключается в проведении количественной и качественной оценки труда, с направленностью на учет результатов работы организации [6]. В общей системе управления контроль выступает как элемент обратной связи. Помимо перечисленных функций управления есть функция – координация, которая связывает остальные функции между собой, стремясь к согласованности работы функциональных элементов и коммуникаций. При реализации координации возможно применение широкого спектра управленческого инструментария. Также координация позволяет маневрировать ресурсами, обеспечивая единство и согласование, как элементов процесса управления, так и действий

руководителя. Формируя между подразделениями, в том числе и неформальные связи, не обозначенные в должностных инструкциях, обеспечивается горизонтальная координация. Такой подход позволяет нивелировать погрешности в вертикальной координации. Следовательно, как видно из анализа функций управления на управленческую деятельность, направленную на персонал влияет много факторов, требующих их учета.

В Краснодарском крае, как показывает анализ, развитие спортивной инфраструктуры ведется в соответствии с краевой Стратегией развития физической культуры и спорта, в рамках федеральных и государственных программ и федеральных проектов «Спорт – норма жизни» и Бизнес – спринт. Я выбираю спорт». Так, в Краснодарском крае с 2018 по 2023 г. построено и отремонтировано более 210 спортивных объектов, из которых строительство 53 объекта приходится на 2023 г. [5].

В соответствии с целями исследования изучены деятельность спортивной школы в одном из районов Краснодарского края и проблемы, связанные с управлением персоналом. Определено, что анализируемую спортивную организацию можно рассматривать как типичную модель большинства государственных спортивных организаций, избравших организационно-правовую

форму – автономная некоммерческая организация. Проведенный анализ за период 2021-2023 г. направлений ее деятельности, организационной структуры управления, анализ уровня квалификации персонала, их образования, регулярности повышения квалификации с позиций поиска направлений совершенствования управленческих подходов позволяет сформулировать ряд промежуточных обобщений:

1. С позиций управления персоналом наиболее важное значение имеет классификация методов на основе специфики отношений складывающихся между персоналом организации при организации их совместной деятельности. Методы управления, являясь способом позволяющим реализовать управленческие функции, тесно связаны с направленностью на достижение управленческих задач. Следовательно, проблемным является выбор из имеющихся методов управления тех, которые позволят повысить эффективность управленческого воздействия на персонал в спортивной организации. Для понимания характеристик межличностных отношений проведены ряд тестов и методик Т. Лири, О.С. Михалюк и А.О. Шалыто, А.В. Барташева, другие [8] и серия анкетирования персонала организации. Пример результатов выборочного опроса представлен в таблице 1.

Таблица 1

Результаты выборочного опроса персонала по мотивирующим и демотивирующим факторам, 2023 г.

Персонал	Факторы	
	Мотивирующие	Демотивирующие
Тренер-преподаватель	Привязанность к педагогической деятельности Нравится процесс деятельности Идет стаж Работа – источник дохода и возможность погашать кредит Межличностные отношения и общение с коллегами Улучшение условий труда (рабочее место, инвентарь, вспомогательные средства), Доплаты и рост заработной платы Возможность пользования услугами организации и поддержание физической формы и своей семьи, возможность варьировать з/п увеличенем нагрузки	Отсутствие взаимопонимания в коллективе Удаленность проживания от места работы Негативный психологический фон
Зав. хозяйством	Работа является основным заработком, Индивидуальный подход и понимание к решению проблем руководством, Проживания рядом с местом работы Заработная плата и система доплат Льготное пользование услугами школы	Отсутствие служебного транспорта Несвоевременность приобретения необходимых материалов, Межличностные конфликты
Секретарь	Нравится работа, идет стаж, близко от места жительства, доплаты к з/п, возможность варьировать график работы, льготные абонементы	Рабочая неделя –шестидневка

Предложения по совершенствованию управления персонала

Мероприятия	Затраты, тыс.руб.	Эффективность предложенных мероприятий
1. Развитие психологической поддержки персонала и занимающихся на основе деятельности психолога на регулярной основе. 2. Периодический мониторинг межличностного взаимодействия, удовлетворенности деятельностью	0,25 ст. психолога – 8, 0 Методика Иматон – 18,2	Повышение индивидуального подхода ко всем членам трудового коллектива Поддержание мотивационных тенденций в коллективе
2. Расширения продвижения платных услуг	Развитие сайта организации. Проведение работы связанной с более широким присутствием информации о спортивной организации, ее достижениях в социальных сетях. Активизация работы на взаимодействие с местными СМИ.	Получение дополнительного дохода

Проведенный выборочный опрос персонала по мотивирующим и демотивирующим факторам и комплекс тестирований позволяет более глубоко понять мотивы персонала и в дальнейшем проводить на основе подобных исследований корректировку процессов управления. В целом результаты исследований свидетельствуют, что большинство членов анализируемого коллектива удовлетворены организацией, где работают, характером сложившихся межличностных отношений между сотрудниками, своими перспективами и возможностями. Можно констатировать, что между характеристиками межличностных отношений и удовлетворенностью деятельностью у персонала существуют тесная связь, которую необходимо учитывать при поиске и выработке путей совершенствования управления персоналом спортивной организации. Предложения по совершенствованию управления персонала, таблица 2.

2. Проведенное исследование показывает, что спортивная школа на период проводимого исследования находится в процессе перехода от спортивной школы к спортивной школе дополнительного образования, что как показывают опросы, вызывает определенные волнения и переживания у коллектива. Однако устойчивое положение спортивной организации, как в структуре образовательно-физкультурного пространства региона, так и в бюджетном финансировании позволяет надеяться на успешную адаптацию персонала к меняющимся условиям деятельности.

3. Деятельность спортивной школы осуществляется на основе дополнительных общеразвивающих программ и программ спортивной подготовки. Руководство организации самостоятельно разрабатывает и реализует дополнительные общеразвивающие программы спортивной направленности. Содержание дополнительных общеразвивающих программ и сроки тренировок по ним, определяется программой, которые самостоятельно разработаны и утверждаются руководством спортивной организации. Программы разрабатываются на основе учёта запросов детей, потребности семьи, учреждений и организаций (в том числе физкультурно-спортивных). Также при разработке такого рода программ учитываются особенности социально-экономического развития район и национально-культурных традиций. В спортивной школе развивают характерные для региона виды спорта: бокс, плавание, художественная гимнастика, футбол, тяжёлая атлетика, волейбол. Отметим, что футбол и тяжёлая атлетика развиваются с 2018г, в то время как бокс, плавание и гимнастика с 2020г и по настоящее время. Реализуемые образовательные программы по видам спорта на момент анализа укомплектованы соответствующим кадровым наполнением. Всего на реализуемых программах занято 14 специалистов. Из них – на плавание – 5 человек, бокс и самбо – по 2 человека. Другие дополнительные образовательные программы обеспечены в количестве один сотрудник на один вид спорта. То есть штат укомплектован по видам спорта в соответствии с муниципальным заданием.

Предложения по совершенствованию управления персонала

Мероприятия	Затраты, тыс.руб.	Эффективность предложенных мероприятий
1. Развитие психологической поддержки персонала и занимающихся на основе деятельности психолога на регулярной основе. 2. Периодический мониторинг межличностного взаимодействия, удовлетворенности деятельностью	0,25 ст. психолога – 8, 0 Методика Иматон – 18,2	Повышение индивидуального подхода ко всем членам трудового коллектива Поддержание мотивационных тенденций в коллективе
2.Расширения продвижения платных услуг	Развитие сайта организации. Проведение работы связанной с более широким присутствием информации о спортивной организации, ее достижениях в социальных сетях. Активизация работы на взаимодействии с местными СМИ.	Получение дополнительного дохода

4. Анализируя процесс управления в целом проведен анализ организационной структуры и материально-технической базы организации. Оценена квалификация персонала, его готовность к вводимым изменениям. Также проанализированы финансовые планы (бюджетной сметы) спортивной школы.

5. Развитие и совершенствование процесса управления персоналом рекомендует направлять на решение суммы задач:

- повышение педагогического мастерства и квалификации педагогического персонала. Проведение и в дальнейшем переподготовки персонала для работы с детьми с ограниченными возможностями здоровья;
- расширение работы по продвижению платных услуг, что позволяет мотивировать персонал дополнительными выплатами.

Также в оперативные задачи, направленные на управление персонала предлагается включить:

- развитие системы мониторинга персонала, для чего предложено вменение обязанностей психолога штатному врачу.

Проведенный анализ системы управления спортивной организации позволяет сформулировать следующие предложения.

- в современной системе дополнительного образования происходят серьезные изменения, направленные на создание условий для интеграции общего и дополнительного образования. Важным средством качественного изменения образовательного процесса становится профессионализм педагогических кадров, способных оперативно реагировать на изменяющиеся потребности, обладающий умением адаптироваться, уметь

взаимодействовать в коллективе, выбирая наиболее эффективные средства организации учебного процесса. Значимым при организации управления персоналом становится введение процедур мониторинга мотивации персонала в целях оптимизации организационных систем стимулирования и мотивирования труда, а также подбора индивидуальных форм мотивации. В связи с этим в работе предлагается проведение на регулярной основе мониторинга мотивационных тенденций коллектива. В связи с этим предлагается на первоначальном этапе вменение обязанностей психолога штатному врачу организации, который при необходимости может пройти стажировку по направлению «Психолого-педагогическое образование». Предложения по совершенствованию управления персонала, таблица 3.

Предполагаем, что в дальнейшем появится возможность принять психолога в штат организации на полную ставку.

- опираясь на проведенные исследования в целях повышения материальной заинтересованности персонала предлагается усилить работу, связанную с расширением продвижения платных услуг, что позволит использовать полученные дополнительные доходы, как на материальное, так и моральное поощрение персонала. Ответственность за работу связанную с расширением мероприятий по продвижению платных услуг можно возложить на одного из заместителей директора спортивной школы, обладающего профессиональными компетенциями в области менеджмента и маркетинга.

Заключение

Изучение теоретических и практических подходов к управлению персоналом позволяет утверждать, что проблемы, связанные с управлением персоналом в спортивных организациях вне зависимости от их коммерческой или государственной подчиненности имеют примерно схожий набор параметров, которые изложены выше. Однако выбор управленческих методов и подходов направленных на совершенствование процессов управления требуют индивидуальной оценки каждого из членов коллектива. На наш взгляд, в процессе принятия управленческого решения связанного с из-

менением и оцениванию целесообразности управленческих требований по отношению к персоналу, необходимо привлекать к мониторингу профессиональных психологов с одной стороны и менеджера по персоналу, выстраивающего внутренние коммуникационные процессы направленные на повышение управляемости и эффективности деятельности персонала. Таким образом, очерченные в работе проблемы и предложенные меры позитивно отразятся на функционировании спортивной организации в целом и могут быть применены и в других подобного рода спортивных организациях.

Библиографический список

1. Ащеулов А.А., Тютюнников А.С., Черникова В.Е., Туманян К.В. Управление персоналом в спортивной организации. Краснодар: КГУФКСТ, Юг, 2020. 92 с.
2. Воеводина С.С., Гетман Е.П., Гремина Л.А. Предпринимательство в физической культуре и спорте: экономическо-правовые основы: коллективная монография. Краснодар: КГУФКСТ, 2015. 251 с.
3. Гетман Е.П., Гремина Л.А., Воеводина С.С. Экономика и право в спорте и образовании: коллективная монография. Краснодар: КГУФКСТ, 2019. 137 с.
4. Драй О.В., Аленина Н.С., Гетман Е.П. Управление персоналом: управленческие теории и практики для принятия мотивирующих решений // Всероссийская научно-практической конференция с международным участием (г. Краснодар, 24 мая 2023 г.). Краснодар, 2023. С. 242-243.
5. К спортивным победам: в крае откроют современные арены и бассейны. [Электронный ресурс] URL: <https://www.kubnews.ru>. (дата обращения: 18.04.2024).
6. Мескон М.Х., Хедоури А.Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2012. 704 с.
7. Реализация 127-ФЗ. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.edu.gov39/> (дата обращения: 19.04.2024).
8. Столяренко Л.Д. Основы психологии: практикум. Ростов н/Д., 2020. 704 с.
9. Управление персоналом: учебное пособие / под редакцией А.А. Литвинюка. М.: Юрайт, 2023. 461 с.