

## **Содержание:**

# **Введение**

В мировой рыночной экономике наряду с рынками товаров, капиталов, рабочей силы существует рынок услуг. Рынок услуг представляет собой сложную систему, основной задачей которой является удовлетворение потребностей населения в услугах. В основе рынка услуг лежит обширная и быстрорастущая часть мирового хозяйства - сфера сервиса. В мировой экономике сфера сервиса выступает главным фактором повышения уровня качества жизни.

Роль сферы сервиса в современных условиях определяется следующими факторами:

- в сфере сервиса постоянно создаются новые рабочие места;
- сфера сервиса неуклонно увеличивает свою долю в валовом внутреннем продукте страны;
- за счет сферы сервиса сокращается время обслуживания домашнего хозяйства, что повышает качество жизни населения.

Актуальность. На сегодня решение проблемы эффективной организации управления кадрами в физкультурных организациях является удивительно актуальным. Исследованию технологии управления физкультурными кадрами в спортивных организациях посвящено немало работ, но большинство изданий, касающихся этой проблемы, по своему содержанию в основном отражают специфику старой системы и не учитывают те серьезные коррективы, которые вносит в практику управления ситуация сегодняшнего дня.

Современная экономическая модель планирования, вобравшая в себя все лучшее из мирового опыта экономического развития, представляется воплощением мечты об устойчивом развитии и процветании государства при сравнительно ограниченных ресурсах посредством сильной (авторитарной) центральной власти с известной долей демократизации. Развитие теории и практики планирования прошел несколько существенных этапов. Исследования по вопросам организации труда и управления персоналом успешно вели П.М. Керженцев, П.А. Попов,

А.А. Ерманский, А.Ф. Розмировнч, М.А. Ветки и др.

Итак, проблема эффективной организации управления в спортивных организациях является весьма актуальной на сегодняшний день и требует более глубокого исследования.

Цель работы: изучить и проанализировать деятельность спортивной организации на примере ГБУ "СШОР №111" Москомспорта.

Объект работы: ГБУ « СШОР №111»

Предмет исследования: анализ деятельности предприятий.

Задачи:

- рассмотреть теоретические основы деятельности спортивных организаций и методы их управления персоналом;
- произвести анализ деятельности спортивной организации ГБУ «СШОР №111»;
- рассмотреть организационную структуру организации, определить способы управления персоналом.
- разработать рекомендации по совершенствованию деятельности ГБУ «СШОР №111»;
- сделать соответствующие выводы.

Методы исследования: анализ, сравнение, описание, наблюдение, систематизация данных.

## **Глава 1. Теоретические основы деятельности спортивных организаций**

### **1.1. Сущность финансового состояния экономического субъекта**

Результаты в любой сфере бизнеса зависят от наличия и эффективности использования финансовых ресурсов, которые приравниваются к кровеносной системе, обеспечивающей жизнедеятельность предприятия. Поэтому забота о финансах является отправным моментом и конечным результатом деятельности любого субъекта хозяйствования. В условиях рыночной экономики эти вопросы имеют первостепенное значение. Выдвижение на первый план финансовых аспектов деятельности субъектов хозяйствования, возрастание роли финансов является характерной чертой и тенденцией во всем мире. Профессиональное управление финансами неизбежно требует глубокого анализа, позволяющего наиболее точно оценить неопределенность ситуации с помощью современных количественных методов исследования. В связи с этим существенно возрастает приоритет и роль финансового анализа, основным содержанием которого является комплексное системное изучение финансового состояния организации и факторов его формирования с целью оценки степени финансовых рисков и прогнозирования уровня доходности капитала.

Финансовое состояние организации характеризуется системой показателей, отражающих состояние капитала в процессе его кругооборота и способность субъекта хозяйствования финансировать свою деятельность на фиксированный момент времени.

В процессе снабженческой, сбытовой и финансовой деятельности происходит непрерывный процесс кругооборота капитала, изменяются структура средств и источников их формирования, наличие и потребность в финансовых ресурсах и как следствие финансовое состояние организации, внешним проявлением которого выступает платежеспособность.

Финансовое состояние может быть устойчивым, неустойчивым (предкризисным) и кризисным. Способность организации успешно функционировать и развиваться, сохранять равновесие своих активов и пассивов в изменяющейся внутренней и внешней среде, постоянно поддерживать свою платежеспособность и инвестиционную привлекательность в границах допустимого уровня риска свидетельствует о его устойчивом финансовом состоянии, и наоборот.

Если платежеспособность - это внешнее проявление финансового состояния организации, то финансовая устойчивость - его внутренняя сторона, отражающая сбалансированность денежных и товарных потоков, доходов и расходов, средств и источников их формирования. Для обеспечения финансовой устойчивости организация должна обладать гибкой структурой капитала, уметь организовать

его движение таким образом, чтобы обеспечить постоянное превышение доходов над расходами с целью сохранения платежеспособности и создания условий для нормального функционирования.

Финансовое состояние организации, его устойчивость и стабильность зависят от результатов ее спортивной, коммерческой и финансовой деятельности. Если спортивный и финансовый планы успешно выполняются, это положительно влияет на финансовое положение организации. Напротив, в результате спада продаж спортивных услуг и реализации продукции происходит повышение ее себестоимости, уменьшение выручки и суммы прибыли и как следствие ухудшение финансового состояния организации и его платежеспособности. Следовательно, устойчивое финансовое состояние не является игрой случая, а итогом грамотного, умелого управления всем комплексом факторов, определяющих результаты финансово-хозяйственной деятельности организации.

Устойчивое финансовое положение, в свою очередь, положительно влияет на объемы основной деятельности, обеспечение нужд спорта необходимыми ресурсами. Поэтому финансовая деятельность как составная часть хозяйственной деятельности должна быть направлена на обеспечение планомерного поступления и расходования денежных ресурсов, выполнение расчетной дисциплины, достижение рациональных пропорций собственного и заемного капитала и наиболее эффективное его использование.

Главная цель финансовой деятельности организации сводится к одной стратегической задаче - наращиванию собственного капитала и обеспечению устойчивого положения на рынке. Для этого оно должно постоянно поддерживать платежеспособность и рентабельность, а также оптимальную структуру актива и пассива баланса.

Основными задачами анализа являются:

- своевременная и объективная диагностика финансового состояния организации, установление его «болевых точек» и изучение причин их образования.
- поиск резервов улучшения финансового состояния организации, его платежеспособности и финансовой устойчивости.
- разработка конкретных мероприятий, направленных на более эффективное использование финансовых ресурсов и укрепление финансового состояния организации.

- прогнозирование возможных финансовых результатов и разработка моделей финансового состояния при разнообразных вариантах использования ресурсов.

Анализ финансового состояния делится на внутренний и внешний. Они существенно отличаются по своим целям и содержанию.

Внутренний финансовый анализ - это процесс исследования механизма формирования, размещения и использования капитала с целью поиска резервов укрепления финансового состояния, повышения доходности и наращивания собственного капитала субъекта хозяйствования.

Внешний финансовый анализ представляет собой процесс исследования финансового состояния субъекта хозяйствования с целью прогнозирования степени риска инвестирования капитала и уровня его доходности.

Оценка финансового состояния организации основывается главным образом на относительных показателях, так как абсолютные показатели баланса в условиях инфляции очень трудно привести в сопоставимый вид.

В условиях рыночной экономики бухгалтерская отчётность хозяйствующих субъектов становится основным средством коммуникации и важнейшим элементом информационного обеспечения финансового анализа. Любая организация в той или иной степени постоянно нуждается в дополнительных источниках финансирования. Найти их можно на рынке капиталов, привлекая потенциальных инвесторов и кредиторов путём объективного информирования их о своей финансово-хозяйственной деятельности, то есть в основном с помощью финансовой отчётности. Насколько привлекательны опубликованные финансовые результаты, показывающие текущее и перспективное финансовое состояние организации, настолько высока и вероятность получения дополнительных источников финансирования.

## **1.2. Особенности функционирования спортивных организаций**

Особенности управления спортивной организацией в первую очередь, вызваны самой спецификой индустрии спорта.

Целями спортивной организации являются поддержание здоровья, развитие физических способностей человека и использование их в соответствии с потребностями общественной практики. Это требует в первую очередь наличия в спортивной организации сотрудников высокой профессиональной квалификации в области спорта и медицины. Спортивные организации должны учитывать возрастные изменения, происходящие в организме человека с тем, чтобы скорректировать программы тренировок. Структура организаций, связанных с высокими достижениями в области спорта, должна включать научно-исследовательские отделы по оценке достижений спортсменов и предложений по их улучшению.

Спортивные организации в РФ представлены в основном малыми или средними организациями с количеством персонала до 200 человек. Сотрудники хорошо знают друг друга и от них в первую очередь требуются такие качества, как доброжелательность, коммуникабельность, терпимость и желание работать в коллективе. Из-за небольших размеров организация должна оптимально использовать интеллектуальный, творческий, образовательный потенциал каждого специалиста-сотрудника. Поэтому важным элементом системы управления персоналом является правильный отбор сотрудников компании и система развития сотрудников.

Можно сказать, что работа полностью зависит от квалификации персонала - никакое техническое обеспечение не в состоянии обеспечить выигрышное положение при условии низкой квалификации сотрудников.

Важным моментом в работе спортивной организации являются высокое значение репутации и имиджа организации на рынке и "штучность" производимых услуг. Репутация и имидж необходимы, с одной стороны, на стадии выбора организации спонсором, клиентом или болельщиком, с другой стороны, потому, что недобросовестность в оказании отдельной услуги может сформировать представление о том, что данная организация не подготовлена к выполнению услуги.

Для качественного оказания услуги необходима сильная корпоративная культура, поддерживаемая доверительной и благожелательной атмосферой внутри персонала организации. Наличие внутренних конфликтов, взаимного недоверия или негативной личной оценки в данном случае переносится на организацию в целом. Однако достижение внутренней доверительности, атмосферы единства в спортивных организациях затруднено.

Это связано в первую очередь с тем, что высококвалифицированные сотрудники в спортивной сфере востребованы и в других спортивных организациях, причем эти специалисты хорошо осознают как особенности своего положения, так и вытекающие из этого возможности.

Часто спортивные клубы или школы вообще рассматриваются именно как школа для специалистов высочайшего класса. Получив уникальный опыт работы со спортсменами и клиентами, высокую квалификацию, подтвержденную как документально, так и самим опытом работы в качестве спортивного тренера или инструктора, сотрудники получают возможность перейти на работу в иные, спортивные клубы (переходя, как правило, на более высокую должность).

Еще одной особенностью, обусловленной спецификой спортивной деятельности, является ненормированность рабочего дня, рабочей нагрузки в целом. Если в сезон подготовки к соревнованиям или в сезон покупательской активности, рабочий график очень напряженный, то в другие временные периоды рабочая нагрузка может существенно снижаться.

### **1.3. Сущность и основные этапы процесса управления персоналом спортивной организации**

Управление персоналом в широком смысле составляет целенаправленную координацию общественного процесса воспроизводства, который включает управление человеческими ресурсами.

Развитие производительных сил общества сопровождается углублением разделения труда, расчленением ее на отдельные процессы. Поэтому возникает объективная необходимость координировать эти процессы в организованных системах (трудовой коллектив, предприятие, объединение, отрасль, народное хозяйство). Управление - обязательный элемент целесообразной формы организации коллективной деятельности людей, а также технических и технологических систем. То есть оно осуществляется везде, где надо соответственно воздействовать на объект или систему с целью упорядочения или перевода ее из одного состояния в другое. Следовательно, управление имманентно общественному производству на любой стадии его развития.

Развитие теории и практики управления прошел несколько существенных этапов. Исследования по вопросам организации труда и управления персоналом

успешно вели П.М. Керженцев, П.А. Попов, А.А. Ерманський, А.Ф. Розмировнч, М.А. Ветки и др [1].

Настоящая управленческая революция началась в американской экономике на рубеже 80-х годов. Так называемые нефтяные шоки, изменение обстановки в ближневосточном регионе, вторжение японских конкурентов на рынки электроники и автомобилей, финансовые потрясения, крупнейшие технологические прорывы в электронике, биотехнологии и т.д. - Все это потребовало резкой переориентации деятельности многих фирм, а значит, поставило и новые управленческие задачи. Важная роль отводится созданию общей экономико-математической модели структуры аппарата управления на базе моделей отдельных ее параметров.

На современном этапе совершенствуется система управления на различных уровнях, разрабатываются и вносятся изменения в механизм хозяйствования, делаются попытки придать процессу совершенствования управления планового характера, ставятся задачи обеспечить высокую отдачу и рост экономической эффективности потенциала АПК на основе тесной интеграции науки с производством [2].

В области социально-экономических исследований первоочередными являются проблемы совершенствования производственных отношений, развитие демократических основ и принципов самоуправления в трудовых коллективах, различных форм кооперации, подрядных форм организации и оплаты труда, формирования действенного рыночного механизма хозяйствования.

Значительное внимание уделяется проблеме изучения общественного мнения, чтобы механизм обратной связи с населением использовать для оценок социально-экономических процессов, происходящих и прогнозирования их [4].

Таким образом, следует обратиться к основным современным определениям данного понятия для более точного понимания использования данной категории в процессе исследования.

Управление - это процесс сбора, переработки, передачи информации и воздействия на объект управления для обеспечения его целенаправленного поведения при изменяющихся условиях.

Управление - это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для формулирования и достижения целей организации.

Управление - это процесс, в котором деятельность, направленная на достижение целей организации, рассматривается не как единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий функций управления. Наиболее оптимальный набор включает следующие функции: планирование, мотивацию, координацию, организацию, руководство, распорядительность [5].

Правомерно говорить о трех видах управления:

- 1) управление неживой природой (технические науки);
- 2) управление живой природой (биологические науки);
- 3) социальное управление (общественные науки).

В социальном управлении выделяют следующие его подвиды: политическое управление; государственное управление; управления культурой; управления духовным развитием; хозяйственное управление.

Социальное (хозяйственное) управление предусматривает изучение информационного аспекта, а также факторов волевого, морально-этического и эмоционального характера. При этом следует учитывать сложность и стохастичность социальной системы, разнообразие факторов, влияющих на ее организацию, слабое выявление количественных соотношений между различными ее элементами и тому подобное.

Социально-экономические системы обладают способностью совершенствоваться, повышать свой организационный уровень.

Суть управления можно определить с позиции организационной теории, кибернетики, социологии, психологии, права.

По принципам комплексного, системного подхода управления - это целенаправленная деятельность управленческого аппарата в социально-экономической системе, связанная с выполнением специфических функций (планирования, организации, регулирования, координации, мотивации, контроля) на основе познания и использования объективных законов и закономерностей производства, в интересах постоянного повышения его эффективности.

Управление производством рассматривается не как единичный факт, а как процесс, серия непрерывных действий, каждое из которых представляет собой определенный процесс. Такие действия названы управленческими

функциями. Среди них планирование, организация, мотивация, контроль. Функции планирования заключаются, прежде всего, в поиске целей той или иной фирмы, определении путей их достижения.

Данные функции охватывают все виды управленческой деятельности определенной спортивной организации по созданию материальных ценностей, финансированию, маркетингу и т.д.

Каждая спортивная организация является сложной социально-экономической системой, которая сочетает в производственном процессе разнообразные материальные элементы, человеческие ресурсы и информационные связи. Понятно, что предприятия различаются между собой по размерам, сферами деятельности, технологическими процессами и тому подобное. Однако все они как системы имеют и некоторые общие характеристики. Поэтому в деятельности руководителей всех компаний можно определить и некоторые общие черты, к которым в первую очередь относятся функции управления [6].

Функции управления - это объективно обусловленные общие направления или сферы деятельности, в совокупности обеспечивают эффективную кооперацию совместной работы.

Реализация функций управления осуществляется с помощью системы методов управления. Привести в действие организованную систему, чтобы получить нужный результат, возможно только путем воздействия на нее управляющего органа или лица. При этом необходимы определенные инструменты согласованного влияния, которые и обеспечивают достижение поставленных целей. Такие инструменты получили названия методов управления. Методы управления - это способы воздействия на отдельных рабочих и производственные коллективы в целом, необходимые для достижения целей предприятия. Методы управления персоналом делятся на три основные группы:

1. Экономические (прогнозирование и планирование работы с персоналом, расчет баланса рабочих мест и трудовых ресурсов, определение основной и дополнительной потребности в персонале и источников ее обеспечения);
2. Организационно-распорядительные (способы воздействия на работников основаны на использовании установленных организационных связей, правовых основ и норм);

3. Социально-психологические (конкретные приемы и способы воздействия на процесс формирования и развития трудового коллектива и отдельных работников).

Таким образом, следует подчеркнуть важность организационной сущности управления персоналом. Внутреннюю основу, а, следовательно, и сущность управления персоналом составляют управленческие отношения. Руководители любой организации постоянно вынуждены решать одну и ту же проблему: как сформировать соответствующую систему управления, чтобы обеспечить сотрудничество работников и успешно решать возможные конфликты между ними в организационной среде.

Проблема «конфликт - сотрудничество» - основное противоречие организационного поведения, которая либо решается, или обостряется. Степень разрешения противоречий является основным показателем того, как эффективно осуществляется управление персоналом [10].

Поэтому в организации необходимо создать такую систему управления персоналом, которая обеспечивала бы оптимальное балансирование организационного поведения работников подразделений, служб или различных корпоративных звеньев (если это холдинг). Необходимо найти «золотую середину», определенный баланс, то есть организационный порядок, поддерживал бы организационная среда управления. Иными словами, организационную сущность управления персоналом составляет организационный порядок, создаваемый на основе согласованности субординационных (отношения подчинения работников «сверху вниз») и координационных (согласование разнородных положению звеньев и уровней управления, а также малых управленческих интересов) связей.

Таким образом, управление персоналом спортивной организации осуществляется в процессе выполнения определенных целенаправленных действий и предполагает следующие основные этапы:

1. Определение цели и направлений работы с персоналом;
2. Постоянное совершенствование системы работы с персоналом;
3. Определение средств форм и методов осуществления поставленных целей;
4. Организацию работы по выполнению принятых решений;
5. Координацию и контроль за выполнением запланированных мероприятий [11].

Все принципы диагностики системы управления персоналом реализуются во взаимосвязи, а их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом организации. Структурные элементы диагностики системы управления персоналом в своем взаимодействии призваны обеспечить результативное выполнение диагностических функций.

Анализ научной литературы [1-2, 5-7, 9] и исследования практики диагностики на предприятиях позволили систематизировать функции диагностики системы управления персоналом на предприятии и выделить такие из них, как:

1. Информационная функция - перманентный или систематический сбор информации о системе управления персоналом из различных источников (данные бухгалтерского, налогового, управленческого, статистического учета, в результате специально проведенных исследований, данные аудиторских, консалтинговых, юридических агентств и т.д.), ее систематизацию, приоритетность и проверку на подлинность.
2. Аналитическая функция - детализация системы управления персоналом предприятия по составляющим в зависимости от аналитических целей.
3. направляющих функция - разработка мероприятий, основанных на полученных результатах диагностики и направляются на улучшение состояния объекта исследования.
4. Идентификационная функция - идентификация существующего текущего состояния системы управления персоналом, а также ее ретроспективного и перспективного состояний.
5. Предупредительная функция - выявление недостатков и проблем в процессах управления персоналом и разработать перечень мер предотвращения, предупреждения и борьбы с ними.
6. Регулирующая функция - устранение выявленных недостатков и проблем в процессах управления персоналом, решение существующих проблем.
7. Консультационная функция - рассмотрение альтернативности и многовариантности мероприятий, разрабатывают конкретные пользователи и направлены на целевое решение проблем. Для диагностирования системы управления персоналом, как и любой процесс на предприятии, необходимо ресурсное обеспечение.

Диагностика системы управления персоналом предприятия направлена на реализацию комплексных, последовательных, продуманных, содержательных действий по оценке системы управления персоналом на основе обоснованного инструментария, в логическом порядке, с учетом системы показателей-индикаторов и критериев и тому подобное. С помощью такого подхода можно определить эффективность использования персонала, его количественный и качественный состав, исследовать изменения его деятельности в результате внутренних и внешних воздействий. Дальнейшие исследования проблемы могут касаться унификации методического обеспечения диагностики системы управления персоналом предприятия.

## **1.4. Технология управления кадрами в спортивных организациях**

Теоретический анализ особенностей технологии управления кадрами в сфере физической культуры и спорта показал, что проблема совершенствования управления персоналом рассматривалась в печатных трудах отечественных и зарубежных специалистов, но современные фитнес - организации, функционирующие в сложных социально-экономических условиях, требуют разработки нового подхода к содержанию составляющих каждого из аспектов технологии управления кадрами [8; 9].

Такая технология должна включать современное содержание всех необходимых составляющих и их применение в правильной последовательности.

Основными элементами цикла менеджмента человеческих ресурсов является планирование, подбор; оценка профессиональной деятельности; вознаграждение; обучение и повышение квалификации [6].

Проведенный анализ технологии управления кадрами в практике работы организаций фитнес-направленности с помощью социологического опроса показал, что главной из функций процесса контроль и оценка их деятельности ( $Mx 2,85$ ), - управление мотивация кадров ( $Mx = 2,25$ ), второе место третье - обучение и повышение квалификации ( $Mx 2,9$ ), на четвертое, пятое места респонденты поставили планирования и подбор кадров ( $Mx 3,35$ ).

По мнению большинства респондентов, самым важным критерием отбора кадров является профессиональный уровень, 2-е и 3-е места заняли инициативность и

отношение к работе (по 20%). Меньше всего голосов получили индивидуальные качества и образование (по 15%).

При подборе кадров в фитнес - организациях, прежде всего, как отметили опрошенные, учитываются - 30%, по 20% - 35%, результаты испытательного срока - изучение личных данных и собеседования результаты конкурса и рейтинг успешности обучения в высшем учебном заведении и только 10% респондентов отметили, что учитываются внешние данные.

В условиях динамичного развития физкультурного движения специалисты пришли к выводу, что одним из весомых компонентов эффективной работы физкультурно-спортивных структур является повышенное внимание к принципам управления физкультурными кадрами. Установлено, что существует две категории принципов управления кадрами. К первой относят принципы, характеризующие требования к формированию системы управления кадрами. Вторую категорию образуют принципы, которые определяют развитие системы управления кадрами [1, 2].

Анализ специальных литературных источников показывает, что для каждой конкретной фитнес организации механизм управления формируется из следующих элементов: цели управления; критерии управления; факторы управления; методы воздействия на эти факторы управления; ресурсы управления. Особенность механизма управления кадрами заключается в том, что он характеризует средства воздействия, которые не являются застывшими раз и навсегда, а меняются в процессе управления по структуре, соотношению, важности и т.д.

55% опрошенных руководителей организаций фитнес-направленности считают, что наиболее действенными в современных условиях финансово-экономические методы управления, которые реализуют материальные интересы участия человека в структурных процессах из-за использования товарно-денежных отношений. 30% респондентов считают, что действенными являются организационно-административные методы, 15% - социально-психологические методы. Анализ литературных источников показывает, что профессионально умелое применение финансово-экономических, социально-психологических и организационно-административных методов управления в основном обеспечивает достаточно эффективное управление, а не использование какого-то одного метода.

На это нужно обратить внимание руководителей организаций фитнес - направленности [3, 7]. По мнению 45% опрошенных, на эффективность управления кадрами в современной фитнес - организации на адекватную организацию влияет

использование финансово-экономических методов мотивации; 20% профессионально-личностная характеристика руководителя, по 10% - наличие - структура управления, 15% организационной структуры и создания системы последипломного образования.

Проведенное социологическое исследование позволило установить современные проблемы в работе с кадрами в организациях фитнес - направленности. Первое место в этом занимает проблема регламентации функциональных обязанностей (это отмечают 35% опрошенных руководителей организаций фитнес-направленности и специалистов по вопросам управления кадрами). Это приводит к отсутствию четких долгосрочных целей в отсутствии продуманной стратегии их достижения. Одной из - развития организации и, как следствие, актуальных проблем управления кадрами фитнес-структур была и остается проблема разработки и внедрения механизмов мотивации сотрудников (35% опрошенных).

С помощью собственного социологического опроса мы определили, что не менее актуальной на 15%, 10% утверждает, что актуальной является проблема планирования - сегодня проблема численности количества состава, и только 5% называют проблему качественной характеристики кадров.

Среди радикальных мер, которые нужно предпринять, чтобы улучшить систему управления кадрами в организации фитнес-направленности, по мнению 35% респондентов, следует разработать четкие функциональные обязанности сотрудников и регламент работы. 30% отметили, что следует использовать финансово-экономических стимулы для эффективной работы; 15% - создать положительный социально-психологический климат, поддерживать трудовую дисциплину и внедрить передовые технологии кадрового менеджмента. - 10% Таким образом, управление кадрами - многогранный и исключительно сложный процесс, имеющий специфические особенности и закономерности.

Знание их крайне необходимо руководителям и специалистам современных организаций фитнес-направленности для постоянного обеспечения повышения эффективности, качества работы и производительности труда.

На сегодня решение проблемы эффективного управления физкультурными кадрами в организациях фитнес-направленности является весьма актуальным, а именно нужен пересмотр отношения современных руководителей к проблемам управления человеческими ресурсами, ведь западные и отечественные специалисты по кадровому менеджменту отмечают, что в настоящее время

ведущую роль играют кадры.

## Глава 2 Анализ деятельности спортивной организации ГБУ "СШОР №111

### 2.1. Характеристика организации ГБУ "СШОР №111

ГБУ «Спортивная школа олимпийского резерва №111» Москомспорта открыта в 1967 году. Сегодня это – опытный коллектив единомышленников, в котором ведется кропотливая и ежедневная работа по улучшению качества спортивной подготовки, росту мастерства тренеров, где ценятся профессионализм и увлеченность своим делом.

Это методический центр, где ведутся разработки мер по совершенствованию физического воспитания и рекомендации по их реализации. Это лаборатория поисков новых форм привлечения детей и подростков к систематическим занятиям физической культуре и спортом.

Более 120 выпускников спортивной школы в дальнейшем связали свою жизнь с работой в области спорта (спортсмены, учителя общеобразовательных школ, тренеры, инструкторы, методисты физической культуры и спорта). 14 из них продолжили свою профессиональную деятельность в стенах спортивной школы.

Спортивная школа Олимпийского резерва №111 – это современное, комплексное, прекрасно оборудованное учебно-спортивное учреждение, располагающее всеми необходимыми ресурсами для всестороннего развития своих воспитанников.

### **2.2. Организационная структура ГБУ «СШОР №111»**

Оценка показателей эффективности управления персоналом спортивной организации ГБУ «СШОР №111» может быть сведена определения направлений управления организационной и социально-психологической подсистемой, составляет важный аспект человеческого фактора в развитии предприятия.

Основными методами, которым предоставляются преимущества в управлении данным предприятием, могут быть сведены к трем главным группам:

1. Экономические (прогнозирование и планирование работы с персоналом, расчет баланса рабочих мест и трудовых ресурсов, определение основной и

дополнительной потребности в персонале и источников ее обеспечения);

2. Организационно-распорядительные (способы воздействия на работников основаны на использовании установленных организационных связей, правовых основ и норм);

3. Социально-психологические (конкретные приемы и способы воздействия на процесс формирования и развития трудового коллектива и отдельных работников).

Основной методикой оценки эффективности управления персоналом в данном исследовании является, прежде всего:

- оценка на основе анализа труда - то есть, были проанализированы основные психологические качества на основе труда управленческого персонала, что происходит в рамках ситуационной оценки (ощущение психологического комфорта, или наоборот психологического дискомфорта и напряжения в коллективе, оценка поведения);
- функциональная оценка руководителя - то есть, анализируется тот факт, насколько руководитель (или руководители, ведущие менеджеры) справляется со своими должностными обязанностями, насколько эффективно он выполняет свои профессиональные функции, регулирование всего управленческого процесса;
- оценка по результатам деятельности коллектива - на данном этапе оценивания важный и, наверное, наиболее выразительным и универсальным критерием эффективности труда является получение прибыли, а в «СШОР №111» он является достаточно большим и стабильным;
- анализ структуры управленческой деятельности - именно в данном виде оценки можно говорить о тесной связи субъекта осуществления управления и объекта, который становится результатом определенных управленческих действий и решений руководителя. Также в данном случае стоит обратить внимание на аспект иерархического построения отношений, распределение функциональных обязанностей, адекватного и своевременного принятия необходимых и жизненно важного для предприятия управленческих решений.

Соответственно следует отметить, что оценка показателей эффективности управления организационной и социально-психологической подсистемой показали определенные положительные и ряд несовершенных аспектов.

Организационная структура управления ГБУ «СШОР №111» представлена на схеме (рис. 1)

Директор

Заместитель директора по АХР

Заместитель директора по учебно-тренировочной работе

Главный бухгалтер

Бухгалтерия

Менеджер – спортивный агент

Обслуживающий персонал

Отдел договоров

Педагоги-инструкторы и организаторы

Рис. 1 – Организационная структура ГБУ «СШОР №111»

Преимущества линейно-функциональной структуры управления:

- обеспечивает соблюдение принципа единоначалия и в то же время предполагает рациональную специализацию управленческих звеньев;
- освобождает главного линейного менеджера от глубокого анализа проблем;
- существует возможность привлечения консультантов и экспертов.

Недостатки линейно-функциональной структуры управления:

- отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными отделениями;
- недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решение как правило не участвует в его реализации;
- чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали, тенденция к чрезмерной централизации.

Для анализируемой организации данная система организации управления является наиболее рациональной.

Предприятие насчитывает 40 человека. Директором является владелец организации. Она руководит всеми видами деятельности. Координирует работу всей организации, занимается привлечением новых партнеров, заключает договора.

Главный бухгалтер формирует на предприятии учетную политику, организует и руководит работой по сбору учетной информации, ведению регистров бухгалтерского и налогового учета, учету активов, обязательств предприятия и финансовых результатов его деятельности. Он следит за соответствием бухгалтерского учета требованиям бухгалтерского, налогового, управленческого и статистического учета.

Таким образом, действующая система управления обеспечивает соблюдение принципа единоначалия и в то же время предполагает рациональную специализацию управленческих звеньев.

Обобщая вышесказанное можно сделать выводы: на предприятии применяется линейно-функциональная система управления. Для анализируемого предприятия данная система организации управления является наиболее рациональной, так как она обеспечивает соблюдение принципа единоначалия и в то же время предполагает рациональную специализацию управленческих звеньев.

В результате проведенного анализа следует сделать вывод, что управление персоналом на предприятии «СШОР №111» - самое слабое звено. В начале деятельности на фирме работало 15 человек. По состоянию на 1 января 2018 года – 40 человек. Складывается поверхностное впечатление, что фирма медленно, но целенаправленно растет и развивается.

Но если рассмотреть вопрос более детально и проследить за всеми изменениями в составе персонала предприятия, оказывается, что в течение 8 месяцев общее количество нанятых работников составляет 16, а тех, что оставили компанию, 8. То есть, основным эффектом управления персоналом в процессе принятия на работу и освобождение людей несет, в первую очередь, личностный, иррациональный фактор и аспект влияния на принятие решений.

Можем сделать вывод, что состав работников на предприятии очень нестабилен. Это явление еще называют текучесть кадров. И чем выше уровень текучести кадров в организации, тем хуже это влияет на ее деятельность, потому что вызывает дополнительные затраты на поиск новых сотрудников и их обучение [2].

Поэтому, по нашему мнению, фирме необходимо профессионал в этом вопросе – менеджер по персоналу. И если организация сейчас сможет финансово поддержать создание новой должности, она только выиграет от этого в будущем. Процесс формирования единой стабильной квалифицированной команды

сотрудников продолжается довольно долго. Оптимальное было бы придерживаться политики выращивания собственных профессиональных кадров.

## **2.3. Рекомендации по совершенствованию деятельности**

Количественные, качественные и структурные преобразования в экономике страны определяют дифференциацию и интеграцию отдельных видов деятельности, повышение роли и увеличение объема работ, связанных с управлением и обслуживанием производства. Поэтому эффективность хозяйствования предприятий и объединений становится функцией определенного уровня организации аппарата управления.

Коренное улучшение обеспеченности народного хозяйства руководящими кадрами требует существенных изменений в методах подбора и оценки кадров.

В управленческой деятельности, в отличие от известного математического правила, результат суммарных усилий коллектива зависит от того, как расставлены его члены. Поэтому кадровая политика, принципы, формы, методы и направления работы с управленческим персоналом всегда были и остаются в центре внимания общества.

Для нашего исследования наиболее показательным в количественной оценке влияния показателей эффективности управления персоналом на эффективность деятельности предприятия ГБУ «СШОР №111» является разделение по следующим направлениям:

1. Управление материально-технической подсистемой;
2. Управление производственно-технологической подсистемой;
3. Управление экономико-финансовой подсистемой;
4. Управление внешнеэкономической деятельностью;
5. Управление стратегическим развитием и конкурентоспособностью предприятия;
6. Управление инновационной деятельностью.

Анализ деятельности спортивной школы показал, что наблюдается текучесть кадров, в том числе и тренерского состава. Все это отражается на имидже организации. Таким образом, возрастает риск потери деловой репутации школы –

риск формирования в обществе негативного представления о школе, качестве оказываемых им услуг или характере деятельности в целом.

Для выяснения причин такого положения была проведена экспресс диагностика системы управлением кадрами методом экспертных оценок.

Для обеспечения сопоставимости критериев использовалась бальная система оценки. Подсистема оценивалась по 10 критериям. Вначале присваивался вес каждому критерию по важности, сумма весовых коэффициентов должна была равняться 1. Оценка каждого критерия производилась по четырех бальной шкале. После ее выполнения была произведена переоценка с учетом весового коэффициента каждого критерия, для этого бальная оценка перемножалась с весовым коэффициентом.

Шкала для поведения оценки следующая:

1 балл – не эффективность, не полное использование, плохие результаты по критерию;

2 балла – не достаточная эффективность;

3 балла – норма;

4 балла – идеальное состояние по критерию. Взвешенные оценки суммировались – получилась оценка состояния соответствующей подсистемы. Результат приведен в таблице 1.

Таблица1 –Экспресс диагностика системы управления кадрами

Критерий оценки	Весовой коэффициент	Оценка, баллы	Оценка с учетом весового коэффициента
Планирование потребности в персонале	1,25	2	2,5
Процедуры и методы набора и отбора персонала	1	2	2

Система мотивации персонала	1	2	2
Адаптация персонала	0,75	3	2,25
Квалификация, опыт и система обучения персонала	1	2	2
Четкое знание своих обязанностей и информированность персонала о целях, задачах, методах и правилах работы в компании	1	3	3
Оперативный контроль за работой персонала	1,25	2	2,5
Система оценки персонала	1	2	2
Управление карьерой персонала	0,75	3	2,25
Текущность кадров, прогулы, нарушения трудовой дисциплины	1,25	2	2,5
Итого по подсистеме «управление персоналом»	1	-	2,25

Диагностический профиль системы управления персоналом представлен на рисунке 2.

**Идеальное**

**состояние**

Нормальное состояние

**нормальное**

**состояние**

Нормальное состояние

**Неустойчивое состояние**

**состояние**

Нормальное состояние

**критическое**

**состояние**

Нормальное состояние

баллы

Рисунок 2 – Диагностический профиль системы управления персоналом

Кадровые риски в наибольшей степени связаны с теми критериями, уровень которых определяется, как неустойчивый. Это, как было сказано выше и хорошо видно на графике: процедуры и методы набора и отбора персонала, система мотивации персонала, квалификация, опыт и система обучения персонала, система оценки персонала.

Соответственно именно в данных направлениях необходимо проводить работу по совершенствованию системы управления с целью минимизации рисков.

Обобщая вышесказанное, можно сделать выводы: анализ сильных и слабых сторон, а так же внешних угроз и возможностей, позволил определить риски, которые угрожают стабильной деятельности спортивной школы.

Анализ деятельности спортивной школы показал, что наблюдается текучесть кадров, в том числе и тренерского состава. Все это отражается на имидже организации. Таким образом, возрастает риск потери деловой репутации предприятия – риск формирования в обществе негативного представления о спортивной школе, качестве оказываемых им услуг или характере деятельности в целом.

Для выяснения причин такого положения была проведена экспресс диагностика системы управлением кадрами методом экспертных оценок. Данные анализа выявили недостаточную эффективность организации управления персоналом.

Наиболее низкая оценка с учетом весового коэффициента отмечена по критериям:

- процедуры и методы набора и отбора персонала;
- система мотивации персонала;
- квалификация, опыт и система обучения персонала;
- система оценки персонала.

Данные направления должны лечь в основу выработки системы организационно-экономических процедур снижения рисков.

Цель проекта: разработать организационно-экономические процедуры снижения кадровых рисков.

Для того чтобы определиться с тем, какое воздействие нужно оказывать на те или иные кадровые риски, необходимо предварительно соотнести риски в целом и непосредственно кадровые риски.

Представим взаимосвязь между методами воздействия на риски в общем и методами воздействия на кадровые риски в виде схемы, представленной на рисунке 3.

Рисунок 3 – Адаптация общих методов воздействия на риски применительно к кадровым рискам

Была разработана концепция проекта, представленная на рисунке 4.

Выявленные проблемы:

- текучесть кадров;
- неэффективность системы управления персоналом

Предлагаемые варианты решения:

- разработать мероприятия по оптимизации процесса приема на работу, путем введения тестирования;
- внедрить систему стимулирования кадров;

- организовать повышение квалификации персонала;
- обеспечить обратную связь с клиентами с целью отслеживания имиджевых рисков.

Ожидаемый результат:

- снижение кадровых и имиджевых рисков;
- снижение уровня текучести кадров;
- повышение корпоративной ответственности работников.

## Рисунок 2 – Концепция проекта

Выделяют два подхода к управлению кадровыми рисками. Первый – профилактический – нацелен на устранение рисков до того, как они выйдут на стадию кризисного развития.

Второй подход – реагирующий – нацелен на устранение негативных последствий рисков.

В рамках этих подходов, и в соответствии с целью проекта были сформулированы задачи, которые помогут достигнуть цели проекта:

- разработать мероприятия по оптимизации процесса приема на работу, путем введения тестирования;
- внедрить систему стимулирования кадров;
- организовать повышение квалификации персонала;
- -обеспечить обратную связь с клиентами с целью отслеживания имиджевых рисков.

Предполагаемый эффект проекта заключается в следующем:

- снижение кадровых и имиджевых рисков;
- снижение уровня текучести кадров;
- повышение корпоративной ответственности работников.

Проект состоит из системы мероприятий. Рассмотрим ключевые из них.

Разработка мероприятий по оптимизации процесса приема на работу, путем введения тестирования.

Система принятия на работу в спортивную школу заключалась только в личном собеседовании директора с потенциальным работником. Основной задачей руководителя на собеседовании является получение от кандидата максимального количества информации установочно-биографического и психологического характера для принятия решения, соответствует ли кандидат вакантной должности.

При беседе с кандидатами руководствуются установкой на выяснение:

- основных побудительных мотивов устройства на работу в данную организацию;
- наличия требуемого опыта работы;
- планов претендента в перспективе (карьерный рост, повышение квалификации, зарплатные ожидания и др.);
- причин увольнения с прежнего места работы;
- наличия полезных деловых и личных связей; характера взаимоотношений с персоналом и руководителями на прежнем месте работы и пр.;
- готовности, в случае необходимости, оказать помощь коллегам, работать в выходные и праздничные дни, сверхурочно.

Но, как показал анализ деятельности спортивной школы, данных мероприятий недостаточно, поскольку наблюдается текучесть кадров.

Именно поэтому целесообразно кроме личного собеседования проводить межличностное тестирование.

В межличностном тестировании при приёме на работу выявляются основные особенности взаимоотношений испытуемого с другими людьми, что позволит, в свою очередь, определить характер его потенциального взаимодействия с коллективом. Результаты показывают степень конфликтности человека, источники возможных проблем в общении с окружающими. Для данной организации наиболее приемлемо применение метода диагностики межличностных отношений Собчик Л. (модифицированный вариант интерперсональной диагностики Лири Т.) [24]. Далее необходимо оптимизировать систему стимулирования сотрудников.

Материальное стимулирование – это комплекс различного рода материальных благ, получаемых или присваиваемых персоналом за индивидуальный или групповой вклад в результаты деятельности организации посредством профессионального труда, творческой деятельности и требуемых правил поведения.

Следовательно, в понятие материального стимулирования включаются все виды денежных выплат, которые применяются в организации, и все формы материального неденежного стимулирования.

Следующий шаг: организовать повышение квалификации персонала.

Разработка и реализация системы повышения квалификации персонала состоит из следующих этапов:

- определение уровня профессионального и личностного развития сотрудников, исследование целесообразности их обучения.
- подборка образовательной организации, на базе которой сотрудники будут проходить обучение;
- организация обучающих мероприятий, адаптированных к потребностям и особенностям компании.
- получение «обратной связи» по результатам обучения.

В рамках данного направления необходимо содействовать самоподготовке и самообучению персонала – предоставлять специальную литературу, учебные видеоматериалы.

Организовать систему коучинга (от англ. coaching – наставничество) и стажировки с целью вторичной передачи знаний и навыков от подготовленного сотрудника к другим работникам спортивной школы.

Социальная эффективность проекта заключается в следующем:

- созданы условия для реализации и развития индивидуальных способностей сотрудников;
- создан благоприятный психологический климат в коллективе;
- повысилась конкурентоспособность персонала.

Таким образом, организационно-экономические процедуры позволяют эффективно снижать риски менеджмента спортивной организации.

## **Заключение**

Обобщая вышесказанное, следует говорить не только о положительном результате внедрения инноваций в планировании, но и о возможных негативных последствиях

или факторы, которые на них влияют. Поэтому выделим основные сдерживающие факторы инновационного развития предприятий:

- низкий уровень государственного финансирования инновационного развития и недостаточность собственных средств предприятий;
- низкая инвестиционная активность отечественных, зарубежных инвесторов;
- несовершенство налогового законодательства;
- отсутствие мотивации отечественных предприятий к внедрению НИОКР и реализации их результатов;
- ослабление взаимосвязей науки и производства.

В современных условиях идет процесс развития и обновления концепции управления персоналом, при этом совершенствуются как системы управления персоналом, так и метод, и инструменты, используемые. Работник с его личностными и профессиональными характеристиками от объекта управления превратился в объект изучения с целью разработки и применения таких технологий, которые позволяют создать наилучшие условия для реализации потенциала работников и максимального удовлетворения их ожиданий и потребностей. Учитывая это, необходима активизация использования современных персонал-технологий, соответствующих условиям бизнес-среды, а также дают возможность решать текущие вопросы трудовой деятельности персонала, они способствуют повышению эффективности управления персоналом.

Анализ деятельности спортивной школы показал, что наблюдается текучесть кадров, в том числе и тренерского состава. Все это отражается на имидже организации. Таким образом, возрастает риск потери деловой репутации предприятия – риск формирования в обществе негативного представления о предприятии, качестве оказываемых им услуг или характере деятельности в целом.

Причины такого положения заключаются в следующем:

- недостатки кадровой политики при найме и расстановке персонала;
- несоблюдение работниками норм делового общения, принципов профессиональной этики;
- отсутствие действенной системы стимулирования персонала;
- отсутствие программ повышения квалификации работников;
- отсутствие системы контроля за деятельностью сотрудников.

Данные факторы легли в основу выработки системы организационно-экономических процедур снижения рисков.

Цель проекта: разработать организационно-экономические процедуры снижения кадровых рисков.

Выделяют два подхода к управлению кадровыми рисками. Первый – профилактический – нацелен на устранение рисков до того, как они выйдут на стадию кризисного развития.

Второй подход – реагирующий – нацелен на устранение негативных последствий рисков.

В рамках этих подходов, и в соответствии с целью проекта были сформулированы задачи, которые помогут достигнуть цели проекта:

- разработать мероприятия по оптимизации процесса приема на работу, путем введения тестирования;
- внедрить систему стимулирования кадров;
- организовать повышение квалификации персонала.

## **Список использованной литературы**

1. Андросчук Г. Государственная инновационная политика // Интеллектуальная собственность. - 2014. - № 1. - С. 37 - 40
2. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. - М.: Экономика, 2013.
3. Афонин А.С. Основы мотивации труда: Организационно - экономические аспекты: Учебное пособие. - К.: МЗУУ П, 2014. - 304 с.
4. Бейдер А. Системы управления знаниями для банков. // Банковские технологии. - 2014. - №1 1. - с. 17 -19
5. Блейк Р.Р., Мутон Дж.С. Научные методы управления: Пер. С англ. - К., 2012.
6. Букович А., Руфь В. Управление знаниями. Руководство к действию. - М.: ИНФРА - М, 2012. - 357 с.
7. Василенко О.В., Шматько В. Инновационный менеджмент: Учеб. Пос. - К: 2013 - 440 с.
8. Воеводзинская А.В. Сущность и особенности маркетингового управления инновационной активностью предприятий - М.: ИНФРА - М, 2012. - 357 с.

9. Грачев М.В. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. - М., 2013.
10. Гринёва В.Ф. Инновационный менеджмент: Уч. Пособие. - К.: МАУП, 2013 - 148 с.: Ил. - Библиогр.: С. 1 42 -1 43
11. Гринёва В.Н., Пигарёв В.П. Теоретические и методические основы мотивации труда и развитием: Сборник научных статей: МДЕУ, 2013. - с. 1 6 -2 2
12. Данюк В.М., Колот А.М. Заработная плата. - М. МНЭУ, 2012
13. Егоршин А.П. Управление персоналом. - 2 - е изд. Н. Новгород нимб, 2013. - 624 с.
14. Экономика и организация инновационной деятельности: Учебник. / А.И. Волков, М.П. Денисенко, А.П. Гречан и др.; Под ред. проф. В. И.Волкова, проф. М.П. Денисенко. - К.: ИД «Профессионал», 2013. - 960 с.
15. Экономика предприятия: Учебник / Под общ. ред. С.Ф. Покропивного. - М.: МНЭУ, 2014. - С. 274 - 403.
16. Зеткин А.С., кортов С.В. Методологический подход к оценке инновационного потенциала // Проблемы инновационного менеджмента. - 2013. № 6 ( 43) - С 42 -4 4.
17. Ильяшенко С.М. Менеджмент и маркетинг инноваций: Монография. Сумы., ГТД «Университетская книга », 2014. - 518 -527 с. ;
18. Ильяшенко С.М. Управление инновационным развитием: проблемы, концепции, методы. - Сумы: ИТД « Университетская книга », 2013. - 278с. ;
19. Ионцов М. Инновационная сфера: состояние и перспективы // Экономист. - 2014. - № 1 0.- С. 17 - 2 2
20. Йохна М.А., Стадник В.В. Экономика и организация инновационной деятельности. - К.: «Академия», 2012.
21. Кендюхов А. Мотивация творческого интеллектуального труда: исследования основных проблем инновационного менеджмента // Проблемы инновационного менеджмента в России №3, 2011. - с. 49 -56
22. Кирьян В.А. Автореф. Дис... канд. Экон. Наук: 08.09.01 / НАН России. - К., 2010. - 20 с. - Диссертация.