

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт физической культуры, спорта и туризма

Кафедра теоретических основ и менеджмента физической культуры и туризма

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ В.М. Гелецкий
«___» _____ 2020г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ИНСТРУКТОРОВ
ПО ГОРНЫМ ЛЫЖАМ И СНОУБОРДУ
НА ПРИМЕРЕ ЦЕНТРА ОБУЧЕНИЯ «ДИАНА-СПОРТ»

49.04.01 Физическая культура

49.04.01.03 Менеджмент в физической культуре и спорте

Научный руководитель	_____	доцент, к.э.н. Е.Г. Григорьева
Выпускник	_____	Р.А. Галузин
Рецензент	_____	О.В. Дмух
Нормоконтролёр	_____	Д.О. Лубнин

Красноярск 2020

РЕФЕРАТ

Выпускная магистерская диссертация по теме «Разработка системы профессионального развития инструкторов по горным лыжам и сноуборду на примере центра обучения «Диана-спорт» содержит 70 страниц текстового документа, 1 приложение, 108 использованных источников, 7 таблиц, 22 иллюстрации.

МЕНЕДЖМЕНТ ФИЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ, СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ, СИСТЕМА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА, СЛУЖБА ИНСТРУКТОРОВ, ИНСТРУКТОР ПО ГОРНЫМ ЛЫЖАМ И СНОУБОРДУ

Цель исследования – разработка и обоснование системы профессионального развития служб инструкторов по горным лыжам и сноуборду на примере центра обучения «Диана-спорт».

Задачи исследования: уточнить понятие и особенности управления персоналом физкультурно-спортивных организаций, особенности профессионального развития инструкторов по горным лыжам и сноуборду, алгоритм разработки и внедрения эффективной системы профессионального развития инструкторов по горным лыжам и сноуборду, проанализировать систему профессионального развития центра обучения «Диана-спорт», разработать и обосновать рекомендации по внедрению системы профессионального развития инструкторов по горным лыжам и сноуборду в деятельность центра обучения «Диана-спорт».

Объект исследования – система управления персоналом центра обучения катанию на горных лыжах и сноуборде «Диана-спорт».

Предмет исследования – система профессионального развития инструкторов по горным лыжам и сноуборду Центра обучения катанию на горных лыжах и сноуборде «Диана-спорт».

Методы исследования: анализ научно-методических исследований, метод системного анализа, метод сравнения, методы функционального анализа, метод декомпозиции, статистические методы, SWOT-анализ.

Результаты исследования: уточнён алгоритм разработки и внедрения эффективной системы профессионального развития, дана оценка срока окупаемости предложенных мероприятий, разработаны и обоснованы рекомендации по внедрению системы.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Понятие и особенности профессионального развития инструкторов по горным лыжам и сноуборду.....	6
1.1 Особенности системы управления персоналом физкультурно-спортивных организаций.....	6
1.2 Система профессионального развития в системе управления персоналом.....	13
1.3 Система управления персоналом служб инструкторов по горным лыжам и сноуборду.....	17
1.4 Система профессионального развития инструкторов по горным лыжам и сноуборду	22
2 Организация и методы исследования	32
2.1 Методы исследования.....	32
2.2 Организация исследования	34
3 Разработка системы профессионального развития инструкторов по горным лыжам и сноуборду на примере центра обучения «Диана-спорт» ...	48
3.1 Рекомендации по внедрению системы профессионального развития инструкторов по горным лыжам и сноуборду в деятельность центра обучения «Диана-спорт»	48
3.2 Обоснование экономической эффективности разработанной системы	52
Заключение.....	56
Список сокращений	58
Список использованных источников	59
Приложения А.....	68

ВВЕДЕНИЕ

Персонал является основным движущим ресурсом организации, обеспечивая его полноценное функционирование. Управление персоналом - это сложный процесс, и его оптимальное осуществление – это залог успеха работы любой организации. Результативность работы персонала организации зависит от совокупности действий руководства, одним из которых является профессиональное развитие, обеспечивающее соответствие и рост потенциала качественных характеристик работников текущим и перспективным требованиям.

Важнейшую роль персонал играет в работе коммерческих физкультурно-спортивных организаций, так как наибольший контакт с клиентами имеют специалисты по физической культуре и спорту, следовательно, это оказывает непосредственное и очень сильное влияние на отношение клиента к спорту в целом [48]. Каким будет это влияние, напрямую зависит от грамотного управления персоналом организации, качества работы её сотрудников и предлагаемых услуг. Для предоставления качественных услуг требуются профессиональные специалисты, конкурентоспособные на рынке труда, владеющие своей профессией и готовые к постоянному профессиональному развитию. Чтобы это обеспечить, руководству организаций необходимо создавать систему профессионального развития.

Это особенно актуально для служб инструкторов по горным лыжам и сноуборду, так как процесс обучения катанию достаточно сложный. Необходимость её разработки и внедрения мы покажем на примере центра обучения катанию на горных лыжах и сноуборде «Диана-спорт».

На основании выше сказанного, мы сформулировали тему нашей диссертационной работы: Разработка системы профессионального развития инструкторов по горным лыжам и сноуборду на примере центра обучения «Диана-спорт».

Цель исследования – разработать и обосновать систему профессионального развития служб инструкторов по горным лыжам и сноуборду на примере центра обучения «Диана-спорт».

Гипотеза исследования – реализация научно обоснованного алгоритма разработки и внедрения системы профессионального развития инструкторов по горным лыжам и сноуборду позволит решить кадровые проблемы Центра обучения «Диана-спорт» и расширить клиентскую базу, что обеспечит рост доходов от реализации услуг по обучению катанию.

Задачи исследования:

1. Уточнить понятие и особенности управления персоналом физкультурно-спортивных организаций
2. Уточнить особенности профессионального развития инструкторов по горным лыжам и сноуборду
3. Уточнить алгоритм разработки и внедрения эффективной системы профессионального развития инструкторов по горным лыжам и сноуборду

4. Проанализировать систему управления персоналом, документацию центра обучения «Диана-спорт», определить возможность разработки и внедрения системы профессионального развития

5. Разработать рекомендации по внедрению системы профессионального развития в деятельность центра обучения «Диана-спорт» и обосновать их экономическую эффективность

Объект исследования – система управления персоналом центра обучения катанию на горных лыжах и сноуборде «Диана-спорт».

Предмет исследования – система профессионального развития инструкторов по горным лыжам и сноуборду Центра обучения катанию на горных лыжах и сноуборде «Диана-спорт».

Методы исследования: анализ научно-методических исследований, метод системного анализа, метод сравнения, методы функционального анализа, метод декомпозиции, статистические методы, SWOT-анализ.

Научная новизна. В результате проведенного исследования впервые разработаны рекомендации по разработке и внедрению системы профессионального развития в деятельность служб инструкторов по горным лыжам и сноуборду.

Теоретическая значимость заключается в научном обосновании целесообразности разработки системы профессионального развития инструкторов по горным лыжам и сноуборду.

Практическая значимость работы состоит в разработке рекомендаций по внедрению системы профессионального развития инструкторов по горным лыжам и сноуборду в деятельность центра обучения «Диана-спорт». Данная работа содержит теоретическое обоснование рассматриваемого вопроса, анализ действующей практики, направления для дальнейшего развития организации, обоснованные предложения, направленные на решение поставленной проблемы. Разработанные рекомендации могут быть использованы всеми организациями данного типа.

1 Понятие и особенности профессионального развития инструкторов по горным лыжам и сноуборду

1.1 Особенности системы управления персоналом физкультурно-спортивных организаций

Отрасль физической культуры и спорта динамично развивается и является одной из быстро развивающихся отраслей социальной сферы во всем мире. В современном мире существенно возрастает понимание роли физической культуры и спорта как фактора совершенствования природы человека и общества. Продуктом производства отрасли физической культуры и спорта являются оздоровительные и зрелищные услуги, которые удовлетворяют потребности физкультурно-спортивной направленности людей.

Федеральный закон от 04.12.2007 г. № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» дает понятие физкультурно-спортивной организации. Согласно ст. 2 указанного Закона физкультурно-спортивная организация – юридическое лицо независимо от его организационно-правовой формы, осуществляющее деятельность в области физической культуры и спорта в качестве основного вида деятельности [65]. Согласно ст. 48 Гражданского кодекса РФ юридическим лицом признается организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде [3, 31]. Целями физкультурно-спортивной организации являются поддержание здоровья, развитие физических способностей человека и использование их в соответствии с потребностями общественной практики [52]. Физкультурно-спортивная организация может быть, как коммерческой, так и некоммерческой [104], если только она не занимается образовательной деятельностью. В последнем случае организация может быть создана только в форме, предусмотренной для некоммерческих организаций. Коммерческие и (или) некоммерческие организации могут объединяться в ассоциации и союзы. Юридические лица, преследующие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности, – коммерческие организации [21]. Юридические лица, не имеющие цели извлечения прибыли и не распределяющие полученную прибыль между участниками, являются некоммерческими организациями [2]. Для коммерческих физкультурно-спортивных организаций применимы законы и процессы, характерные для всех предпринимательских структур.

Управленческая деятельность физкультурно-спортивной организации — деятельность руководителя по определению цели и задачи управления, обработке информации, выработке и принятию решения, исполнителями которого будут отдельные сотрудники или коллектив в целом. Управленческая деятельность является одним из важнейших факторов функционирования и

развития физкультурно-спортивной организации [26]. Элементы, на которые направлена эта деятельность, составляют объект управления. Субъект, принимающий решения и управляющий объектами называется субъектом управления, которым может быть, как отдельный человек, так и группа людей.

В каждой организации необходим профессиональный руководитель – менеджер [59, 87]. Менеджер в сфере физической культуры и спорта — это специалист, занимающий, как правило, руководящую должность в физкультурно-спортивной организации и владеющий искусством научного управления. Успешность, стабильность и развитие любой организации зависит от деятельности её управленческого персонала [107].

Управление персоналом физкультурно-спортивной организации — это комплексное, целенаправленное воздействие на коллектив и отдельных работников в целях создания оптимальных условий для творческого, инициативного, созидательного труда для достижения целей предприятия.

Управление персоналом организации менеджер осуществляет с помощью методов и средств управления [53]. К основным методам управления относят экономические, административные и социально-психологические [71].

Экономические методы — это элементы экономического механизма, с помощью которых обеспечивается прогрессивное развитие физкультурно-спортивной организации [67]. К экономическим методам управления относятся: внутрифирменное планирование, технико-экономическое обоснование внедряемых нововведений, финансирование производственно-хозяйственной и социальной деятельности, образование и использование фондов экономического стимулирования, премирование сотрудников за достигнутые результаты и т.д.

Административные методы управления основываются на правовом обеспечении управления, основными целями данного метода являются правовое регулирование отношений, укрепление законности защита прав и законных интересов предприятия и его работников в соответствии с ТК РФ и действующими законами [67].

В основе социально-психологических методов лежит психология и социология [103]. К ним относятся методы, основанные на идеологическом, моральном и психологическом воздействии, связанные с социальными отношениями [5]. Реализация этих методов на практике осуществляется через мотивацию труда, установление и развитие социальных норм поведения, моральное стимулирование, воспитательную работу, управление психологически комфортной средой как модель взаимодействия всех участников профессиональной деятельности [69].

Специфика функций управления в сфере физической культуры и спорта заключается в следующем.



Рисунок 1 – Взаимосвязь функций управления организацией физической культуры и спорта [99]

Планирование — это вид управленческой деятельности по установлению целей физкультурно-спортивной организации и путей их достижения. В физической культуре и спорте важное значение имеет функциональное планирование, часть совокупного планирования на уровне физкультурно-спортивной организации, но в то же время, это единая система планирования на уровне организационного звена или функции физкультурно-спортивной организации. Функциональное планирование дает возможность одному функциональному звену быть частью широко структуры и одновременно относительно самостоятельным целым [67].

Организация — это вид управленческой деятельности по разработке структуры управления, распределению полномочий и ответственности. Объединения людей в группу для достижения индивидуальных целей и удовлетворения индивидуальных потребностей характерно для физической культуры и спорта и относит его к тем типам, где невозможны никакие действия без человеческой взаимности и различных связей между людьми [67].

В спортивном менеджменте стимулирование включает в себя:

- 1) стимулирование персонала физкультурно-спортивной организации;
- 2) деятельность, имеющую цель активизировать интерес населения к занятиям различными видами спорта и физическими упражнениями. Программа стимулирования специалиста на должности тренера должна включать в себя материальные и нематериальные стимулы [8].

Координация — это вид управленческой деятельности по обеспечению и согласованности действий всех звеньев системы управления физкультурно-

спортивной организации и совершенствовании установленного режима работы [47].

Контроль и учет — это стадия управления, задачей которой является оценка качества выполнения принятых решений, количественная оценка результатов работы физкультурно-спортивной организации, а также оперативный учет проводимой в организации работы [67].

Главной особенностью управления персоналом физкультурно-спортивных организаций является особая роль в производственной деятельности не рабочего, как в промышленности и сельском хозяйстве, а специалиста. Именно специалисты непосредственно участвуют в процессе производства услуг, уровень их образования, квалификации, качество работы определяют качество продукции и уровень удовлетворения потребностей общества в физкультурно-оздоровительных и спортивных услугах. [8]. Оценка потребности физкультурно-спортивных организаций в специалистах на должность тренера (инструктора) обычно осуществляется в соответствии с видами спорта и тренировок, которые она предоставляет клиентам. Например, если физкультурно-спортивная организация предоставляет услугу, связанную с обучением плаванию, то необходим специалист, обладающий квалификацией тренера по данному виду спорта.

Основные особенности управления персоналом физкультурно-спортивных организаций:

- система управления персоналом должна быть ориентирована на управление специалистами, которые играют ключевую роль в производственной деятельности;
- небольшие масштабы физкультурно-спортивных организаций;
- достаточно простая организационная структура при этом они реализуют достаточно много проектов [104];
- среди руководителей преобладают специалисты физической культуре и спорту. В некоторых случаях требуется повышение квалификации или переподготовка руководителей;
- совпадение во времени процессов производства и потребления услуг. Результат труда специалиста неотделим от его действия, поэтому от него в большей степени зависит качество предлагаемых услуг [95];

Система управления персоналом физкультурно-спортивных организаций - система, с помощью которой реализуются основные функции управления персоналом. Она включает подсистему линейного руководства, а также ряд иных функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций, это отображено на рисунке 2.



Рисунок 2 – Система управления персоналом физкультурно-спортивных организаций [49]

Подсистема линейного руководства осуществляет управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями [32].

Подсистема планирования и маркетинга персонала занимается: разработкой кадровой политики и стратегии управления персоналом; планированием и прогнозированием потребности в персонале; анализом кадрового потенциала; организацией кадрового планирования и т.д. [87].

Подсистема управления наймом и учетом персонала в физкультурно-спортивной организации осуществляет: организацию найма персонала; проведение собеседования, оценки, отбора и приема кадров, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения кадров; профессиональную ориентацию и организацию рационального использования персонала; управление занятостью; документационное обеспечение системы управления персоналом [10].

Подсистема управления трудовыми отношениями занимается анализом и регулированием групповых и личностных взаимоотношений в области спорта; управлением производственными конфликтами и стрессами; анализом и регулированием отношений руководства; социально-психологической диагностикой; управлением взаимодействием с общественностью; соблюдением этических норм взаимоотношений.

Подсистема обеспечения нормальных условий труда в области физической культуры и спорта выполняет такие функции, как соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, технической эстетики,

охраны труда и окружающей среды, военизированной охраны организации и отдельных должностных лиц [18].

Подсистема управления профессиональным развитием персонала осуществляет: обучение, переподготовку и повышение квалификации персонала в области физической культуры и спорта [62]; введение в должность и адаптацию новых работников; оценку кандидатов на вакантную должность; текущую периодическую оценку кадров; организацию рационализаторской и изобретательской деятельности; реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения; организацию работы с кадровым резервом [64].

Подсистема управления мотивацией и стимулированием труда персонала выполняет следующие функции: управление мотивацией и стимулированием трудового поведения; нормирование и тарификация трудового процесса; разработка систем оплаты труда; разработка форм участия персонала в прибылях и капитале, организация нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом; разработка форм морального стимулирования персонала [49].

Подсистема управления социальным развитием отвечает: за организацию общественного питания; управление жилищно-бытовым обслуживанием; развитие культуры и физического воспитания; обеспечение охраны здоровья и отдыха; обеспечение детскими учреждениями; управление социальными конфликтами и стрессами; организацию продажи продуктов питания и товаров народного потребления; организацию социального страхования [47].

Подсистема развития организационной структуры управления выполняет такие функции, как: анализ сложившейся организационной структуры управления, при необходимости проектирование новой организационной структуры; разработка штатного расписания и реализация различных рекомендаций по развитию стиля и методов руководства [68].

Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом занимается: решением правовых вопросов трудовых отношений; согласованием распорядительных и иных документов по управлению персоналом в физкультурно-спортивной организации; решением правовых вопросов хозяйственной деятельности и проведением консультаций по юридическим вопросам [3].

Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом выполняет следующие функции: ведение учета и статистики персонала; информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом; обеспечение персонала научно-технической информацией в области физической культуры и спорта; организация работы органов массовой информации организации; проведение патентно-лицензионной деятельности [49].

Таким образом, нами было уточнено понятие управления персоналом физкультурно-спортивных организаций. Управленческая деятельность физкультурно-спортивной организации — деятельность руководителя по

определению цели и задачи управления, обработке информации, выработке и принятию решения, исполнителями которого будут отдельные сотрудники или коллектив в целом.

К особенностям управления персоналом физкультурно-спортивных организаций относятся:

- особая роль специалиста в производственной деятельности;
- небольшие масштабы физкультурно-спортивных организаций, достаточно простая организационная структура;
- основная часть руководства - специалисты физической культуре и спорту;
- преимущественно педагогический характер трудовой деятельности персонала;
- требование высокого уровня творческой деятельности;
- совпадение во времени процессов производства и потребления услуг;
- многообразие форм и долговременный характер проявления результатов труда специалистов.

1.2 Система профессионального развития в системе управления персоналом

Система профессионального развития персонала – совокупность принципов, правовых основ, методов, технологий, процедур, обеспечивающих развитие профессиональных качеств персонала и структуры его профессионального опыта [57, 90].

Система профессионального развития персонала, является подсистемой системы управления персоналом. Она включает ряд подсистем, ориентированных непосредственно на развитие персонала, а также элементы системы управления персоналом, выполняющие более широкий набор функций [10].

Система профессионального развития персонала имеет многоуровневую структуру, но при более детальном рассмотрении система взаимосвязей между подсистемами более сложная (рис.3).

Подсистема подбора и отбора персонала обеспечивает соответствие уровня профессионального развития работников их должности и характеру выполняемых работ [10].

Подсистема оценки персонала выявляет слабые места в профессиональном развитии работников, их профессиональный и личностный потенциал для дальнейшего развития и дает основания для определения направлений профессионального развития персонала в целом и отдельных работников [102]. Вопрос оценки персонала касается стремления работников совершенствоваться в профессии, а также стимулирует к получению специалистами новых знаний и применению их в своей трудовой деятельности [35,100].

Подсистема обучения персонала отвечает за рост профессиональных и личностных компетенций работников [10]. Успешное функционирование любой организации не представляется возможным без постоянного развития профессиональных компетенций, расширения знаний, улучшения навыков и умений, способностей, то есть без обучения персонала [62, 95].

Подсистема карьерного развития работников создает условия для наиболее эффективного использования организацией профессионализма работников, мотивации их на дальнейшее профессиональное развитие и долгосрочное взаимоотношение с работодателем [92].

Подсистема работы с кадровым резервом обеспечивает наиболее благополучное взаимодействие системы профессионального развития и наиболее перспективной группы персонала [17].

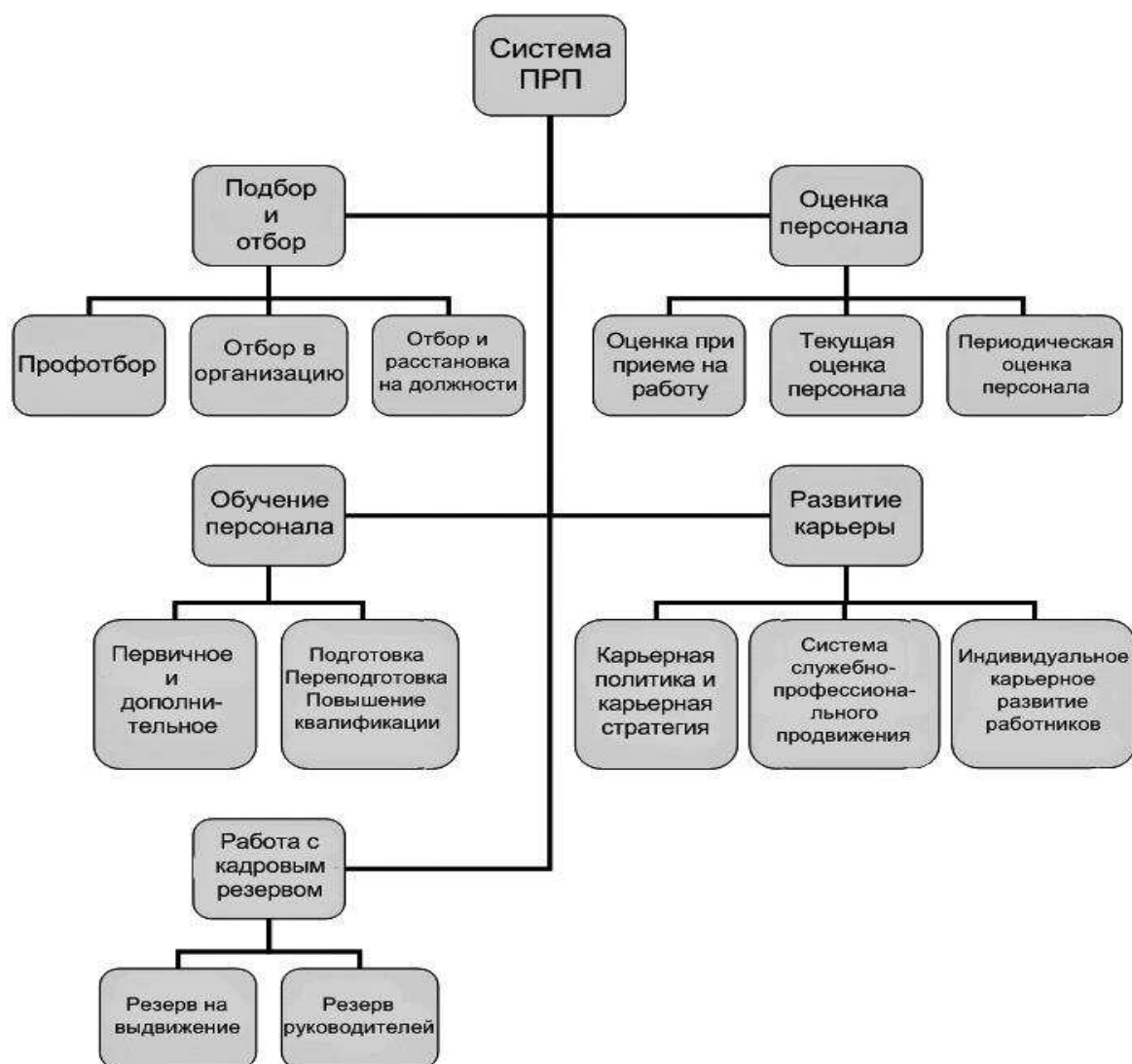


Рисунок 3 – Система профессионального развития персонала [90]

Система профессионального развития персонала наряду с указанными выше подсистемами, включает различные средства и методы, набор которых в организациях различных типов будет разным.

Разработка и внедрение эффективной системы профессионального осуществляется в следующей последовательности [80, 90, 108]:

1. Определение потребности в профессиональном развитии;
2. Распределение ресурсов, затрачиваемых на профессиональное развитие;
3. Планирование профессионального развития;
4. Разработка программ развития персонала;
5. Обоснование и оценка программ развития персонала;
6. Реализация мероприятий;
7. Контроль за профессиональным развитием.

Процесс профессионального развития персонала начинается с определения потребности организации в профессиональном развитии работников [56]. Потребность формируется на четырех уровнях:

1) на уровне работы – разрыв между фактическим исполнением работы (качество, количество, соблюдение сроков) и приемлемыми стандартами выполнения работы;

2) на уровне отдельного работника – разрыв между фактическим уровнем накопления работников человеческого капитала и сложность выполняемой работы (требования к уровню накопления человеческого капитала);

3) на уровне подразделения – разрыв между фактической оценкой потенциала работников подразделения и потребностью подразделения в профессионально-квалификационной структуре, обеспечивающей реализацию целей организации;

4) на уровне организации в целом – разрыв между фактической оценкой потенциала персонала и потребностью в потенциале персонала, обусловленной стратегией развития организации [60].

Этапы разработки программ развития персонала:

Первый этап: определяется конечная цель, дается описание того, что должно быть достигнуто с точки зрения соразмерности предстоящих результатов. Разрабатываются требования к знаниям, умениям, навыкам, которые должны приобрести обучающиеся. Определяется содержание и структура учебной программы, формулируются требования к предшествующему уровню профессиональной подготовки обучающихся для повышения их готовности к восприятию информации по разрабатываемой программе обучения. Выбираются главные и сопутствующие темы обучения для достижения целей. Строится логическая связь между темами [10].

Второй этап: планируется бюджет времени с разбивкой его по темам обучения, определяется стиль и язык общения.

Третий этап: осуществляется выбор соответствующего метода обучения, готовится материал. Проводятся непосредственно занятия.

Контроль за профессиональным развитием – это процесс изменения и оценки результатов профессионального развития, выполнения корректирующих действий, обеспечивающих удовлетворение потребности в развитии персонала [57].

Способы оценки системы профессионального развития:

1. Оценка эффективности по базисному измерению критерия;
2. Оценка эффективности двухгрупповая без корректировки (сравнение с контрольной группой, которая освоила без обучения);
3. Оценка с корректировкой по базисному измерению (с учетом различий в имеющихся навыках и знаниях у двух групп) [56].

Таким образом, система профессионального развития является подсистемой системы управления персоналом. Мы уточнили подсистемы, которые она в себя включает.

Разработку системы профессионального развития необходимо осуществлять в определённой последовательности, которая будет зависеть от структуры управления, штатного расписания, кадровой политики и стратегии

организации. Так же мы уточнили содержание каждого этапа данной последовательности.

1.3 Система управления персоналом служб инструкторов по горным лыжам и сноуборду.

Служба инструкторов (СИ) — это структурное подразделение горнолыжного центра, объединяющее специалистов, которые работают с гостями горнолыжного центра (ГЛЦ) и обучают их катанию на горных лыжах или сноуборде. Основная функция службы инструкторов — предоставить услуги по обучению катанию. Ценность службы инструкторов для ГЛЦ и, в частности, её специалистов — инструкторов, также состоит в том, что именно инструкторы имеют наибольший контакт с клиентами, следовательно, это оказывает непосредственное и очень сильное влияние на отношение клиента к ГЛЦ [48]. Каким будет это влияние, напрямую зависит от грамотного управления персоналом службы, качества работы её сотрудников и предлагаемых службой услуг.

Планирование деятельности СИ - это вид управленческой деятельности по установлению целей, задач службы и путей их достижения. Цель службы инструкторов – получение прибыли от реализации услуг по обучению катанию на горных лыжах и сноуборде. Основная задача, которая стоит перед любой СИ, — найти и привлечь клиента, который оплатит обучение, продлит его в данной службе и будет рекомендовать эту службу своим друзьям. Чтобы максимально эффективно реализовать данную задачу, необходимы:

- современное материально-техническое обеспечение СИ;
- постоянное повышение профессионального мастерства инструкторов;
- единая методическая подготовка инструкторов;
- повышение уровня обслуживания клиентов службы инструкторов;
- качественная организация и проведение групповых занятий по расписанию;
- качественная организация и проведение спортивно-развлекательных мероприятий;
- грамотная рекламная деятельность

Организация службы инструкторов будет зависеть от того, входит ли СИ в состав ГЛЦ или это частное предприятие. Также это определяет иерархию подчинения СИ и выстраивание взаимоотношений с другими службами ГЛЦ. Так или иначе, непосредственная работа СИ организуется по конкретным принципам. Служба инструкторов может являться внутренним подразделением ГЛЦ или быть независимой организацией, сотрудничающей с ГЛЦ по отдельному юридическому договору.

Организационная структура СИ линейная или линейно-функциональная, в зависимости от количества должностей в организации [68]. При этом, так как все организации по своему управленческому типу очень похожи друг на друга,

руководство может воспользоваться опытом своих коллег, чтобы сделать свою структуру управления более оптимальной [74].

Штатное расписание службы инструкторов напрямую зависит от общего объёма оказываемых на ГЛЦ услуг, а именно пропускной способности подъёмников, наличия одного или нескольких учебных склонов, детского городка, а также общего развития инфраструктуры. Как правило, в штатное расписание службы введены следующие должности: руководитель службы инструкторов, старший инструктор, администратор / менеджер службы инструкторов, инструктор ГЛЦ (см. таблицу 1).

Таблица 1 - Структура службы инструкторов: должности и обязанности.

Должность	Обязанности
Руководитель службы	<ul style="list-style-type: none"> • руководство деятельностью СИ; • организация работы СИ (составление графиков работы инструкторов и расписания индивидуальных и групповых занятий с клиентами); • ведение статистической отчётности; • расчёт заработной платы; • продвижение услуг службы и её маркетинг (совместно с отделом продаж и маркетинга ГЛЦ);
Старший инструктор	<ul style="list-style-type: none"> • имеет высокую квалификацию и категорию подготовки; • ответственность за профессиональное развитие инструкторов службы; • контроль работы дежурной смены инструкторов; • ведение отчётной документации; • ответственность за организацию и проведение спортивно-массовых мероприятий. Количество старших инструкторов зависит от режима работы ГЛЦ и режима сменности всей службы.
Администратор или менеджер СИ	<ul style="list-style-type: none"> • оформление договоров на оказание услуг Центра в течение дежурной смены; • информирование клиентов об услугах, ценах и тарифах Центра; • консультирование клиентов по поводу наиболее выгодных вариантов; • организация взаимодействия Центра с другими службами ГЛЦ <p>Первое впечатление клиента о службе инструкторов определяет менеджер, потому что именно он встречает клиентов в ГЛЦ. Высокий уровень работы менеджера службы, его мастерство информировать клиента, учёт потребностей гостя в процессе подбора услуг для него обеспечит службе и ГЛЦ поток постоянных клиентов. От менеджера напрямую зависит, станет ли клиент постоянным посетителем службы и самого ГЛЦ.</p>
Инструктор по горным лыжам и сноуборду	<p>Проведение индивидуальных и групповых занятий по обучению катанию на горных лыжах. Начальный уровень обучения.</p> <p>Инструктор горнолыжного центра должен иметь специальную подготовку (от начальной до высшей) и быть соответствующим образом аттестован.</p>

В большинстве случаев инструктор устраивается на работу в инструкторскую службу какого-либо ГЛЦ на основании полученного удостоверения или иного документа, дающего право обучать технике катания на горных лыжах и сноуборде. Категория инструктора определяет его

исходный уровень [33]. При устройстве на работу между инструктором и ГЛЦ возникают трудовые отношения, определённые законодательством. В России существует два вида таких взаимоотношений — трудовой договор или договор подряда (договор гражданско-правового характера). Договоры обоих видов подпадают под общие законы Трудового кодекса РФ, касающиеся такого рода документов [96].

Также инструктор может работать в службе инструкторов ГЛЦ как индивидуальный предприниматель по договору оказания услуг. Такая схема работы обычно наиболее выгодна по налогообложению для ГЛЦ и инструктора, если он задействован в основном составе. Здесь целесообразно работать по упрощенной системе налогообложения (УСН) по ставке 6 % или оформить патент.

Уровень заработной платы, условия её определения и порядок выплаты различны в разных СИ. В большинстве случаев это сдельная оплата, которая зависит от количества отработанных часов. Ставка за один час может быть фиксированной для всех или различаться в зависимости от квалификации и опыта инструктора. Оплата труда напрямую влияет на привлекательность той или иной профессии – утверждает Ширков Ю.А. [18, 106]. Главное преимущество работы инструктора по горнолыжному спорту и сноуборду — это возможность самостоятельно определять свой доход. Заработная плата зависит от горнолыжного центра, школы, количества клиентов инструктора, времени, которое он тратит на работу, и других факторов [25]. Проблема сезонности - одна из главных проблем профессии инструктора [88]. Если условия трудового договора не обязывают ГЛЦ обеспечить инструктора работой в межсезонье, то данный вопрос он обязан решать самостоятельно.

Первостепенное влияние на доход и востребованность инструктора по горнолыжному спорту / сноуборду имеют:

- расположение ГЛЦ и параметры его работы (стоимость услуг, развитость инфраструктуры, поток клиентов, предложения ГЛЦ, уровень сервиса и др.);
- качество службы инструкторов (услуги для клиентов, программы обучения, программа лояльности, организация работы и др.);
- категория инструктора и его профессиональные возможности (чем больше умеет инструктор, тем больше у него клиентов и выше его доход);
- качество работы самого инструктора (методический багаж, опыт, разнообразие занятий, умение найти подход к клиенту, способность привлечь к системным занятиям, вежливость и другие личные и профессиональные качества);
- конкуренция внутри службы инструкторов [92].

Стимулирование в работе СИ включает в себя различные привилегии для инструкторов, скидки на территории ГЛЦ, бонусы и т.д. Помимо возможности получения скидок на территории ГЛЦ, в большинстве случаев инструктор не ограничен в самостоятельном катании. Это время он может потратить на работу над своей техникой [84]. Некоторые СИ проводят специальные тренировки для

инструкторов, что позволяет им поднимать уровень своего мастерства. К сожалению, таких СИ в России немного, однако со временем их число растёт.

Координация работы службы инструкторов – комплекс мер по обеспечению и согласованности действий всех элементов системы управления СИ. Сегодня в России не существует единой системы, определяющей условия работы инструкторов. Каждая СИ выстраивает такую систему самостоятельно в соответствии со своей политикой и своими возможностями. Система организации условий труда включает в себя:

- место работы;
- количество рабочих часов;
- привилегии для инструкторов;

Помещения для инструкторов могут быть отдельными комнатами в основном здании или отапливаемыми вагончиками (бытовками) на улице. Не всегда в ГЛЦ есть хорошо оборудованные учебные склоны и дополнительный инвентарь, часто нет индивидуальных кабинок для одежды, сушилок для обуви и т. п. Как правило, это характерно для старых ГЛЦ. Помимо этого, инструктору необходимо самостоятельно следить за своим снаряжением, проводить его профилактику и при необходимости обновлять его. Если у СИ налажены хорошие взаимоотношения со службой сервиса и местами общественного питания, то инструкторы могут получать определённые скидки, пользуясь их услугами.

Инструктор должен быть готов провести несколько часов на склоне при любых погодных условиях. В Австрии норма работы инструктора — 4 часа в день с перерывом на обед. Но если он желает отработать большее количество часов, то вряд ли кто-то будет его ограничивать. В России официальной часовой нормы для инструкторов нет — здесь вступает в силу общее трудовое законодательство РФ, которое предполагает 8 рабочих часов в день. На практике количество часов может достигать и до 11, но это зачастую зависит от собственной инициативы инструктора. Также на количество рабочих часов влияет готовность инструктора к определённым нагрузкам, наличие клиентов и режим работы подъёмников. Обычно у начинающих инструкторов мало работы. Во-первых, начинающему инструктору необходимо наработать свою клиентскую базу, величина которой будет зависеть от его умений и способностей. Во-вторых, старший инструктор будет поначалу присматриваться к работе нового сотрудника, поэтому первое время придётся много работать с новичками и детьми. В-третьих, у каждой СИ существует своя система приоритетности при распределении работы между инструкторами. Знание методики обучения, дидактических принципов, путей применения педагогических приемов и методов в процессе профессиональной деятельности поможет оптимизировать труд инструкторов [61, 63].

Контроль определяет эффективность работы службы инструкторов. Показателями эффективности работы СИ являются:

- прибыль от продажи услуг по обучению катанию;
- количество постоянных клиентов;

- уровень мастерства постоянных клиентов;
- положительные отзывы о службе.

Контроль качества работы инструктора является важной функцией в работе СИ. Качество работы инструктора — это своего рода реклама или антиреклама, поэтому любая служба инструкторов предъявляет к каждому инструктору определённые требования. Требования к инструкторам по горным лыжам являются многоуровневыми и включают в себя разнородные теоретические и практические знания [16, 42].

Для демонстрации техники катания инструктору по горным лыжам и сноуборду необходимо самому иметь высокий уровень технической подготовки [33]. Также инструктор должен демонстрировать высокую самоорганизацию и проводить занятие на должном уровне независимо от своего физического и психологического состояния. Это определяет его как профессионала.

Работа инструктора, практикующего самостоятельно или работающего в составе инструкторской службы, является формой предпринимательской деятельности, попадающей под действие Закона РФ от 7 февраля 1992 г. № 2300-1 «О защите прав потребителей», который требует выполнения определённых обязательств по отношению к клиенту.

Основные обязательства инструктора перед клиентом:

1. Предоставление качественных услуг

Инструктор должен понимать, что оценка качества услуг со стороны клиента всегда будет субъективной. Во избежание конфликтных ситуаций желательно следовать всем требованиям. Инструктору необходимо всегда стараться реально оценивать ситуацию и уметь корректно объясняться с клиентом.

2. Обеспечение безопасности

Инструктор должен организовывать процесс обучения таким образом, чтобы клиент и окружающие не получили каких-либо травм. В противном случае клиент может потребовать возместить нанесённый ему ущерб [71].

Контроль деятельности инструкторов осуществляется на основании требований к ним. Аттестация проводится Национальной лигой инструкторов раз в 4 года. Инструктору необходимо заново сдать экзамен по теории, методике и технике катания для подтверждения категории. Помимо этого, руководство службы инструкторов должно проводить аттестации внутри СИ, от которых будет зависеть место инструктора в очереди для получения занятия.

Таким образом, мы определили особенности управления персоналом служб инструкторов по горным лыжам и сноуборду в соответствии с функциями менеджмента физкультурно-спортивных организаций. Планирование заключается в определении целей, задач службы. Организация включает структуру службы, штатное расписание, должностные обязанности работников службы, оплату труда и т.д. Стимулирование в работе СИ включает в себя различные привилегии для инструкторов, скидки на территории ГЛЦ, бонусы и т.д. Координация работы службы инструкторов — комплекс мер по обеспечению и согласованности действий всех элементов системы управления СИ. Контроль деятельности

инструкторов осуществляется на основании требований к ним и обязательств инструктора перед клиентом. Так же мы уточнили каким образом эти функции осуществляются руководством служб инструкторов по горным лыжам и сноуборду.

1.4 Система профессионального развития инструкторов по горным лыжам и сноуборду.

Сегодня, в условиях развития конкурентного общества, в любой сфере ценится тот сотрудник, который готов к постоянному расширению своих трудовых навыков и регулярному совершенствованию способностей, необходимых для качественной и эффективной работы. [46, 82]. От степени квалификации персонала зависит доход организации, мнение клиентов и процветание компании в целом [60]. Это относится и к горным лыжам — современным горнолыжным школам России и зарубежных стран требуются инструкторы, заинтересованные в своём профессиональном развитии и стабильно повышающие квалификацию.

Алексеева Н.Д считает, что инструкторы, предлагающие обучение катанию на горных лыжах, в большинстве случаев не имеют должного образования, спортивной квалификации и необходимых собственных технических навыков [4]. Как было показано Бочкаревой С.И, актуальность профессии инструктора по спорту возрастает в связи с повышением доли населения разных возрастных категорий, вовлекаемых в регулярные занятия физической культурой и спортом [20, 94].

Для обеспечения качественного образования требуются профессиональные специалисты, владеющие своей профессией и готовые к постоянному профессиональному росту – отметила Михайлова Э.И. [58]. Это характерно в том числе для профессии инструктора (по горнолыжному спорту, сноуборду и другим экстремальным видам спорта).

Можно выделить следующие факторы, влияющие на профессиональное развитие инструктора:

- физиологические (пол, возраст, природные способности, состояние здоровья и опорно-двигательного аппарата, физическая работоспособность, производительность организма, мобилизационные показатели и др.);
- социально-экономические (потребность общества в профессии, экономические ресурсы, материально-техническая база, статус, идеологические, моральные и нравственные принципы, жилищно-бытовые условия и др.);
- социально-психологические (особенности организации учёбы и самоорганизации, социально-психологический климат в коллективе и др.) [73];
- индивидуальные (мотивация, профессиональная готовность, степень личной активности, личные и профессиональные качества) [22]

Каждый специалист принимает решение о профессиональном развитии на основе анализа данных факторов и присущих им характеристик. Это осознанное,

направленное, самостоятельное решение, и в результате специалист выбирает подходящие ему вектор развития, способы получения новой информации, стратегию действий и др. От этого выбора зависит качество профессионального развития: прогресс специалиста, формирование необходимых компетенций, самосовершенствование личности в профессиональном плане [76, 95]. Именно расширение компетенций - определённых способностей, необходимых для осуществления профессиональной деятельности и повышения её эффективности определяет, соответствует ли специалист требованиям рынка, уровень его конкурентоспособности, его профессиональные возможности [19].

Конкретно для инструктора (по горнолыжному спорту, сноуборду и другим экстремальным видам спорта) особенно важно быть способным:

- уметь организовывать и проводить занятия физкультурно-оздоровительной направленности для различных групп населения (дети, подростки, взрослые) разного уровня подготовки, в группах и индивидуально [11];

- соблюдать педагогические принципы, учитывать индивидуальные особенности занимающихся [51];

- уметь правильно оценивать условия в горах (погодные, снежные, лавинную опасность, характеристики склонов), правильно выбирать маршруты и совершать безопасные и продуманные действия во время занятий согласно правилам FIS;

- уметь методически грамотно, качественно организовывать и проводить учебно-тренировочные занятия, физкультурно-спортивные мероприятия [50];

- разбираться в ключевых принципах организации работы на горнолыжном курорте, в спортивном центре и в службе инструкторов;

- соблюдать правила этики и культуры поведения;

- применять знания по ЗОЖ в профессиональной деятельности, мотивировать к регулярным занятиям физической культурой, стимулировать к саморазвитию занимающихся [27].

Данные компетенции конкретизируют международные стандарты работы инструкторов по спорту (разработанные и принятые Международной Ассоциацией инструкторов по зимним видам спорта ISIA) и российский профессиональный стандарт «Инструктор-методист» (утверждён приказом Министерства труда и социальной защиты РФ 8 сентября 2014 г. № 630н)¹. Наличие таких стандартов свидетельствует, что инструктор по спорту - это официальная профессия, которая требует определённой подготовки, подразумевает выполнение конкретных трудовых функций, и для качественной работы по этой профессии необходимы специализированные знания, умения, навыки и опыт [105].

Кроме того, для демонстрации техники катания инструктору по горным лыжам и сноуборду необходимо самому иметь высокий уровень технической подготовки [33]. Профессиональное развитие инструкторов напрямую зависит от их уровня катания, который определяется сложностью выполняемых поворотов

и других элементов техники катания на горных лыжах или сноуборде. Чтобы быстрее осваивать новые технические элементы, инструктору необходимо иметь хорошую физическую подготовленность.

Шакурова Л. Ф. утверждает, что уровень профессиональной подготовленности специалистов по физической культуре удовлетворительный [6, 44, 101]. Профессиональное развитие инструкторов (по горнолыжному спорту, сноуборду и другим экстремальным видам спорта) в России осложнено, потому что:

- в учреждениях высшего профессионального образования отсутствуют необходимые программы обучения кадров в области ФКиС по данной специальности (за исключением специальности «инструктор по ЛФК») [12, 81];
- правовое поле, на законодательном уровне определяющее условия работы инструкторов, находится в стадии формирования [91];
- профессиональное сообщество также до сих пор формируется;
- сезонность профессии ограничивает карьерный рост;
- профессию инструктора по спорту общество не принимает серьезно и неадекватно оценивает её значимость;
- у некоторых людей присутствуют психологические барьеры профессионального развития [83].

Для какой-то категории людей данные причины становятся преградой на профессиональном пути и, как следствие, они выбирают другую сферу для самореализации. Интенсивностью и напряженностью психоэмоционального состояния подвержена деятельность инструкторов, в независимости от разновидности исполняемой работы и является деятельностью с повышенной моральной ответственностью за здоровье и жизнь отдельных людей, что приводит к возникновению чувства беспокойства и моральной истощенности [38]. Но при наличии определённой мотивации эти причины становятся несущественными [9, 56]. Так, Национальная Лига инструкторов (НЛИ), будучи ведущей компанией, которая занимается подготовкой специалистов по горнолыжному спорту, способствует формированию крепкого профессионального сообщества и поддерживает профессионалов. Для этого НЛИ создаёт комфортные условия обучения и влияет на условия работы специалистов, постепенно улучшая их. Это позволяет статус организации — НЛИ является первым и единственным представителем России в Международной Ассоциации инструкторов по лыжным видам спорта ISIA, работает на основании лицензии, согласно нормативно-правовым документам и при партнёрском взаимодействии с официальными организациями России и мира.

В основе профессионального развития лежит обучение. Содержание обучения должно способствовать развитию общих и специальных способностей профессионала. Приобретение этих способностей даёт специалисту возможность поддерживать конкурентоспособность, продвигаться вперёд по карьерной лестнице, быть более востребованным на рынке труда и в обществе [24]. Говоря о качестве подготовки специалистов в вузе, следует учитывать не только приобретенные знания, умения и опыт в профессиональной сфере, но и

психофизическую пригодность. Считается, что всё это обеспечивает высшее образование, однако в настоящей системе далеко не всегда имеются курсы и программы, отвечающие за формирование компетенций будущих специалистов [85]. В современном мире систему знаний и навыков, необходимую для дальнейшей профессиональной деятельности способно сформировать не только высшее образование, но и образование дополнительное [14, 54]. Дополнительное образование направлено на удовлетворение образовательных и профессиональных потребностей [39], профессиональное развитие человека, обеспечение соответствия его квалификации меняющимся условиям профессиональной деятельности и социальной среды [79]. Это особенно актуально для профессии инструктора по горнолыжному спорту, сноуборду и другим экстремальным видам спорта. Учитывая, что её нельзя получить в учреждении высшего профессионального образования, ценность учреждений дополнительного образования повышается — именно они дают возможность стать инструктором по спорту. НЛИ является организацией, которая работает в сфере дополнительного профессионального образования.

Специалисты, занимающиеся непосредственно физической подготовкой, нуждаются в дополнительной профессиональной подготовке [40, 72]. Национальная Лига инструкторов, предоставляя образовательные услуги в сфере дополнительного профессионального образования, работает по всем стандартам и создаёт необходимые условия для профессионального становления и развития инструкторов по спорту. Работа НЛИ влияет на повышение престижа и рост популярности профессии инструктора, а система курсов и семинаров позволяет каждому специалисту формировать ключевые компетенции и ценности в подходящем ему режиме [45]. Чтобы инструкторы достигали большего в своём профессиональном развитии, курсы НЛИ ведут только эксперты по спорту высшего класса, у которых можно многому научиться. Наконец, философия и ценности НЛИ полностью соответствуют ценностям профессионального инструкторского сообщества, поэтому развитие каждого специалиста имеет единый вектор и решает актуальные задачи.

Совершенствование специалистов зависит от содержания курсов, учитывающих профессиональную подготовленность, предпочтения и другие особенности обучающихся [75, 78]. Курсы Национальной Лиги инструкторов являются структурированной, последовательной и иерархической системой, основанной на устойчивых принципах. Каждый курс нацелен на углубление познаний, развитие профессиональных умений и навыков инструктора, что расширяет его возможности теоретической и практической реализации в своей профессии [17], а также предполагает экспертный рост и совершенствование мастерства.

Ключевые мотивами профессионального роста инструкторов являются:

- желание знать и уметь больше;
- стремление удержать старых клиентов и привлечь новых;
- необходимость быть конкурентоспособным [43];
- заинтересованность в карьерном росте [13, 70];

- намерение улучшить своё материальное положение (повысить заработок);
- нацеленность на повышение своего статуса и авторитета;
- желание организовать собственное дело (открыть свою школу) [7];
- готовность соответствовать требованиям отрасли.

Кроме того, существуют мотивы профессионального роста инструкторов, которые относятся к внешнему влиянию:

- желание следовать за авторитетом (мой друг пошёл на курс, и я пойду с ним);
- требование руководства (меня отправили на курсы повышения квалификации).

Профессиональное развитие инструктора включает не только повышение квалификации, но и специализированные компетенции. Это существенно расширяет спектр методик преподавания и позволяет инструктору разрабатывать уникальные схемы обучения для своих клиентов. Чтобы инструктор владел максимально широким инструментарием, НЛИ проводит семинары по конкретным направлениям.

Программа каждого семинара НЛИ так же, как и программы базовых курсов, разработана методистами НЛИ, соответствует международным и российским стандартам.

Семинары предоставляют инструктору следующие преимущества:

- специализированные знания и умения, повышение мастерства [97];
- расширение технического арсенала инструктора по спорту;
- понимание специфики работы с клиентами разных уровней и потребностей;
- повышение конкурентоспособности;
- расширение профессиональных возможностей.

Развивающаяся спортивная отрасль в России свидетельствует о том, что профессионалы способны не только развиваться, но и постепенно переходить на более высокие ступени социальной иерархии [29]. Профессиональный рост инструктора зависит от его личных качеств, квалификации, стажа работы, социального статуса и т.д. [28]. Для работников, претендующих на успешную профессиональную карьеру, важно обладать не узкоограниченным набором навыков, а умениями более широкого плана. Должности, которые занимают инструкторы по спорту, получив определённую подготовку и специализированные навыки приведены в таблице 2.

Таблица 2 —Профессиональный рост инструкторов в зависимости от уровня подготовки

Статус	Уровень подготовки	Возможности
Инструктор	Инструктор категории «С» / «B-basic» / «B»	<ul style="list-style-type: none"> • обучение разных категорий людей катанию на горных лыжах / сноуборде; •средний уровень заработной платы; •сезонная занятость.

Продолжение таблицы 2

Статус	Уровень подготовки	Возможности
Детский инструктор	<ul style="list-style-type: none"> •Инструктор категории «С» / «B-basic» / «B» •Пройден семинар «Методика обучения детей» 	<ul style="list-style-type: none"> •обучение разных категорий людей катанию; •работа с детьми; •расширенная клиентская база; •средний уровень заработной платы.
Инструктор по фристайлу	<ul style="list-style-type: none"> •Инструктор категории «С» /»B-basic»/»B» •Пройдены семинар «Фристайл на горных лыжах: введение» и курс «Фристайл - базовый уровень» 	<ul style="list-style-type: none"> •обучение разных категорий людей; •способность проводить разнообразные по форме и методикам занятия; •работа в сноу-парках; •средний уровень заработной платы.
Инструктор UPS	<ul style="list-style-type: none"> •Инструктор категории «С» / «B-basic» / «B» •Пройден семинар «Концепция UPS» 	<ul style="list-style-type: none"> •обучение разных категорий людей катанию; •работа по передовым методикам; •разносторонние программы подготовки; •работа со спортсменами; •расширенная клиентская база; •средний уровень заработной платы.
Инструктор-универсал	<ul style="list-style-type: none"> •Инструктор категории «С» /»B-basic»/»B» по нескольким видам спорта •Пройдены несколько семинаров 	<ul style="list-style-type: none"> • обучение разных категорий людей катанию • работа на разных снарядах; • работа по передовым методикам; • работа с детьми; • работа в сноупарках; • разносторонние программы подготовки; • работа со спортсменами; •расширенная клиентская база; • полная занятость; • высокий уровень заработной платы.
Тренер спортивной школы	<ul style="list-style-type: none"> •Инструктор категории «B» / «A» •Пройдена программа переподготовки ФНЦ ВНИИФК»Тренер по горнолыжному спорту / сноуборду» 	<ul style="list-style-type: none"> • обучение разных категорий людей катанию; • работа по разнообразным методикам; • работа со спортсменами; • подготовка победителей соревнований; • полная занятость; • высокий уровень заработной платы.

Окончание таблицы 2

Статус	Уровень подготовки	Возможности
Лектор НЛИ	<ul style="list-style-type: none"> • Инструктор категории «В» / «А» • Пройден отбор на сборе для кандидатов в лекторы НЛИ • Подготовка на лекторском сборе НЛИ 	<ul style="list-style-type: none"> • обучение разных категорий людей катанию; • работа по разнообразным методикам; • работа с экспертами и профессионалами по спорту; • подготовка инструкторов по спорту; • высокий уровень заработной платы; • полная занятость.
Старший инструктор	<ul style="list-style-type: none"> • Инструктор категории «В-basic» / «В» • Пройден семинар НЛИ для старших инструкторов • Пройдены семинары (по выбору) 	<ul style="list-style-type: none"> • обучение разных категорий людей катанию; • координирование работы службы инструкторов; • проведение тренировок для инструкторов; • высокий уровень заработной платы; • полная занятость.
Руководитель службы инструкторов	<ul style="list-style-type: none"> • Инструктор категории «В» / «А» • Пройден семинар НЛИ для руководителей службы инструкторов • Пройдены семинары (по выбору) 	<ul style="list-style-type: none"> • обучение разных категорий людей катанию; • организация работы службы инструкторов; • организация продвижения школы; • разработка программ для клиентов; • проведение отбора инструкторов.
Владелец собственной школы инструкторов	<ul style="list-style-type: none"> • Инструктор категории «В» / «А» • Пройден семинар НЛИ для руководителей службы инструкторов • Пройдены семинары (по выбору) • Подготовка на лекторском сборе НЛИ 	<ul style="list-style-type: none"> • управление работой службы инструкторов; • организация продвижения школы; • разработка программ для клиентов; • проведение отбора инструкторов; • высокий уровень заработной платы

Конкуренция на рынке труда заставляет каждого члена общества постоянно работать над собой, повышать и совершенствовать свою квалификацию – пишет Колодезникова С.И. [41]. Сознательный подход к профессиональному развитию и высокая мотивация позволят достигнуть большего и сделает повышением мастерства системным. Так же уровень профессионализма повышается по мере обретения практического опыта работы, самообразования и обучения [77].

Система профессионального развития включает в себя подготовку, которую получает работник, и возможности, которые предоставляет работодатель [15]. Профессиональное развитие персонала представляет собой деятельность, который включает систему управленческих мероприятий, методов и технологий, направленных на повышение уровня профессионального потенциала работника для повышения эффективности функционирования предприятия [30].

Руководству СИ необходимо разрабатывать систему профессионального развития инструкторов [65]. В России не много служб, в которых есть условия для профессионального развития инструкторов помимо тех, которые предоставляет НЛИ.

В систему профессионального развития инструкторов входит:

- проведение тренировок для инструкторов по технике катания;
- проведение семинаров для обсуждения методики обучения [55];
- развитие коммуникативных способностей;
- предварительный отбор при приёме на работу;
- содействие участию инструкторов в инструкторских соревнованиях [10, 98];
- содействие в повышении инструкторской категории;
- регулярную внутреннюю аттестацию инструкторов [102];

Разработку системы профессионального развития СИ по горным лыжам и сноуборду необходимо осуществлять в следующей последовательности:

1. Проведение анализа ситуации;
2. Планирование разработки системы профессионального развития;
3. Поиск работников, которые будут отвечать за профессиональное развитие, назначение на должность [93];
4. Информирование коллектива о разработке системы профессионального развития;
5. Разработка плана мероприятий;
6. Реализация мероприятий;
7. Оценка эффективности разработанной системы.

Анализ ситуации включает прогнозирование развития СИ, определение потребности в профессиональном развитии, определение цели разработки системы профессионального развития.

Планирование разработки системы профессионального развития включает определение ключевых моментов и приоритетов, подсчёт расходов на разработку системы.

Необходимо найти специалиста, который будет ответственным за профессиональное развитие инструкторов. В СИ им обычно является старший инструктор, имеющий высокую квалификацию, большой опыт работы и высокий уровень подготовки. Он будет являться своего рода наставником, осуществляющим профессиональное обучение инструкторов непосредственно на рабочем месте в профессиональной среде в сотрудничестве с Национальной лигой инструкторов [34].

Информирование коллектива о разработке системы профессионального развития может включать собрание с коллективом, обсуждение вопросов, касающихся профессионального развития, сбор мнений инструкторов по данному вопросу, проведение голосования и т.д.

Разработка плана мероприятий включает составление расписания тренировок, семинаров, аттестаций, разработку планов самих тренировок и семинаров старшим инструктором.

Реализация мероприятий включает проведение тренировок, семинаров, аттестаций в соответствии с планом, отбор кандидатов, готовых повысить категорию, оказание содействия инструкторам в повышении категории, в участии в инструкторских соревнованиях.

Оценка эффективности системы включает анализ статистических данных СИ после работы системы в течение определённого времени для оценки её эффективности.

Конечно, разработка системы профессионального развития требует определённых усилий и финансовых затрат. Поэтому руководство некоторых СИ считает ненужным её разработку [1, 23]. Однако, развитие персонала позволит адекватно реагировать на возрастающие рыночные требования к содержанию профессиональной деятельности, усиливать позиции уже работающих сотрудников на рынке труда, повышать отдачу от труда, а, следовательно, обеспечивать рост эффективности работы СИ [89].

На основе научных исследований по теории управления персоналом, сделаем выводы:

В результате проведённой работы, было уточнено понятие управления персоналом физкультурно-спортивных организаций. Управление персоналом физкультурно-спортивной организации — это комплексное, целенаправленное воздействие на коллектив и отдельных работников с целью создания оптимальных условий для творческого, инициативного, созидательного труда для достижения целей организации.

К особенностям управления персоналом физкультурно-спортивных организаций относятся:

- особая роль специалиста в производственной деятельности;
- небольшие масштабы физкультурно-спортивных организаций, достаточно простая организационная структура;
- основная часть руководства - специалисты физической культуры и спорту;
- преимущественно педагогический характер трудовой деятельности персонала;
- требование высокого уровня творческой деятельности;
- совпадение во времени процессов производства и потребления услуг;
- многообразие форм и долговременный характер проявления результатов труда специалистов.

Система управления персоналом служб инструкторов по горным лыжам и сноуборду включает ряд подсистем, в том числе систему профессионального развития. К особенностям системы профессионального развития инструкторов по горным лыжам и сноуборду относятся:

- высокая мотивация инструкторов на профессиональное развитие;
- только НЛИ может присвоить категорию инструктора по горным лыжам или сноуборду;
- высшее образование не является обязательным условием для

приёма на работу;

- отсутствие системы профессионального развития в большинстве СИ;
- всестороннее развитие специалистов опирается на физическую подготовленность.

Разработка системы профессионального развития инструкторов по горным лыжам и сноуборду потребует определённых усилий и финансовых затрат. Для того, чтобы система была эффективной, её разработку и внедрение необходимо осуществлять в соответствии с алгоритмом:

1. Проведение анализа ситуации;
2. Планирование разработки системы профессионального развития;
3. Поиск работников, которые будут отвечать за профессиональное развитие, назначение на должность;
4. Информирование коллектива о разработке системы профессионального развития;
5. Разработка плана мероприятий;
6. Реализация мероприятий;
7. Оценка эффективности разработанной системы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ:

На основе проведённого исследования сделаем выводы:

1. В результате проведённой работы, было уточнено понятие управления персоналом физкультурно-спортивных организаций. Управление персоналом физкультурно-спортивной организации — это комплексное, целенаправленное воздействие на коллектив и отдельных работников с целью создания оптимальных условий для творческого, инициативного, созидательного труда для достижения целей организации.

К особенностям управления персоналом физкультурно-спортивных организаций относится:

- особая роль специалиста в производственной деятельности;
- небольшие масштабы физкультурно-спортивных организаций, достаточно простая организационная структура;
- основная часть руководства - специалисты физической культуре и спорту;
- преимущественно педагогический характер трудовой деятельности персонала;
- требование высокого уровня творческой деятельности;
- совпадение во времени процессов производства и потребления услуг;
- многообразие форм и долговременный характер проявления результатов труда специалистов.

2. Система управления персоналом служб инструкторов по горным лыжам и сноуборду включает ряд подсистем, в том числе систему профессионального развития. К особенностям системы профессионального развития инструкторов по горным лыжам и сноуборду относится:

- высокая мотивация инструкторов на профессиональное развитие;
- только НЛИ может присвоить категорию инструктора по горным лыжам или сноуборду;
- высшее образование не является обязательным условием для приёма на работу;
- отсутствие системы профессионального развития в большинстве СИ;
- всестороннее развитие специалистов опирается на физическую подготовленность.

3. Разработку и внедрение системы профессионального развития инструкторов по горным лыжам и сноуборду необходимо осуществлять в соответствии с алгоритмом:

1. Проведение анализа ситуации;
2. Планирование разработки системы профессионального развития;
3. Поиск работников, которые будут отвечать за профессиональное развитие, назначение на должность;

4. Информирование коллектива о разработке системы профессионального развития;

5. Разработка плана мероприятий;

6. Реализация мероприятий;

7. Оценка эффективности разработанной системы.

4. Нами была проанализирована структура управления Центра, его штатное расписание, базы данных. Прикладное исследование показало необходимость разработки системы профессионального развития, так как она позволит удержать постоянных клиентов, желающих повышать свой уровень катания, которые в будущем приведут новых клиентов. Так же разработка системы профессионального развития поможет не только решить проблемы текучести кадров в связи с уходом из Центра ценных сотрудников, но и предоставит молодым специалистам условия для дальнейшего развития.

5. На основе данных прикладного исследования, была разработана модель системы профессионального развития инструкторов по горным лыжам и сноуборду центра обучения «Диана-спорт», предложены и обоснованы рекомендации по её внедрению, которые включали поэтапную последовательность внедрения и содержание каждого этапа, разработан проект положения о профессиональном развитии инструкторов Центра. Предложенные рекомендации могут быть использованы всеми службами инструкторов по горным лыжам и сноуборду.

Оценка эффективности предложенной системы профессионального развития осуществлялась при помощи SWOT-анализа. По его результатам, были сформулированы направления для дальнейшего развития Центра.

Мы подсчитали длительность каждого этапа разработки и внедрения предложенной нами системы, а также стоимость её разработки. По нашим расчётам, длительность разработки и внедрения системы профессионального развития Центра составляет 7 месяцев. Срок окупаемости составит 1 год и 4 месяца.

СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ:

- ГЛЦ – Горнолыжный центр
ЛФК – Лечебная физкультура
НЛИ – Национальная лига инструкторов
СИ – служба инструкторов
СШОР – спортивная школа олимпийского резерва
УСН – упрощённая система налогообложения
ФКиС – Физическая культура и спорт
Центр – Центр обучения катанию на горных лыжах и сноуборде «Диана-спорт»
FIS – International Ski Federation
ISIA - International Ski Instructors' Association
SWOT – Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности), Threats (угрозы)

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Александрова, Н.А. Инвестиции в персонал в условиях кризиса как стратегический фактор конкурентоспособности / Н.А. Александрова, Л.И. Васильцова // Аграрный вестник Урала. - 2016. - №5. - С.88-94.
2. Алексеев, С.В. Спортивное право России: учебник для студентов вузов / Алексеев С.В. – Москва : Советский спорт, 2012. - 1056 с.
3. Алексеев, С.В. Спортивное право. Трудовые отношения в спорте: учебник / С.В. Алексеев. – Москва : Юнити-дана, Закон и право, 2013. - 647 с.
4. Алексеева, Н. Д. Методика подбора специально-подготовительных упражнений при обучении технике катания на горных лыжах детей 7-10 лет в инструкторских отделах/ Н. Д. Алексеева, А.О. Филатов, А.А. Ивачев, А.Н. Зиновьев // Науки о здоровье. - 2019. - №.5 - С.8-11.
5. Алиев, Р.В. История развития социально-психологических методов управления / Р.В. Алиев // Проблемы современной науки и образования. - 2018. - №1. - С.75-77.
6. Алтухов, С.В. Независимая оценка квалификаций в спорте как фактор повышения результативности и профессионализма в отрасли / С.В. Алтухов // Вестник спортивной науки. - 2017. - №1. - С.3-8.
7. Ащеулов, А.В. Бизнес-планирование в фитнес-индустрии / А.В. Ащеулов // Российское предпринимательство. - 2017. - №19. - С.2879-2890.
8. Ащеулов, А.В. Особенности управления персоналом в фитнес-индустрии / А.С. Тютюнников В.Е., Черникова // Экономика труда. – 2018. - №4. – С.1195-1202.
9. Балашова, В.А. Социокультурная адаптация в контексте профессионального развития / В.А. Балашова, В.Ф. Савкина // Педагогика и психология образования. - 2017. - №3. - С.148-155.
10. Бандилет, Н.Н. Профессиональное развитие персонала / Н.Н. Бандилет // Наука и образование сегодня. - 2019. - №2. - С.85-86.
11. Барковский, Е.С. Базовые и элективные дисциплины в формировании рекреационных компетенций у будущих бакалавров физической культуры / Е.С. Барковский // Ученые записки университета имени П.Ф. Лесгафта. - 2019. - № 4. - С.33-36.
12. Барковский, Е.С. Значимость повышения квалификации инструкторов в оздоровительных клубах и фитнес центрах / Е.С. Барковский // Ученые записки университета имени П.Ф. Лесгафта. - 2019. - № 11. - С.35-38.
13. Бахтигулова, Л. Б. Система поддержки формирования и развития карьеры как составная часть профессионального образования / Л. Б. Бахтигулова // Научный диалог. - 2018. - № 1. - С. 290 - 294.
14. Бельчик, Т.А. Направления развития системы дополнительного профессионального образования / Т.А. Бельчик // Современные тенденции развития профессионального образования. - 2017. - №3. - С.15-24.

15. Беспалова, Н.А. Модели, виды и этапы карьеры персонала в организации / Н.А. Беспалова, Ю.А. Якимова // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. - 2018. - №1. - С.11-14.
16. Бирюкова, Г.М. Факторы профессиональной успешности фитнес-инструктора / Г.М. Бирюкова, А.Н. Кутейников, Д.Ю. Поляков // Ученые записки университета имени П.Ф. Лесгафта. - 2018. - №7. - С.300-304.
17. Бобровский, Е.А. Кадровая политика в сфере физической культуры и спорта в российской федерации / Е.А. Бобровский // Карельский научный журнал. - 2017. - №4. - С.315-318
18. Бобровский, Е.А. Оплата труда спортивных тренеров как фактор развития физической культуры и спорта / Е.А. Бобровский // Азимут научных исследований: экономика и управление. - 2018. - №4. - С.40-43.
19. Болдырева, Н.В. Некоторые вопросы кадрового обеспечения развития физической культуры и спорта / Н.В. Болдырева, К.А. Кирсанов, А.А. Попков // Интернет-журнал «Науковедение». - 2017. - №4. - С.1-7.
20. Бочкарева, С.И. Профессиональная переподготовка инструкторов по спорту: «Физкультурно-оздоровительная и спортивно-массовая работа с населением» / С.И. Бочкарева, Н.Е. Копылова, А.Г. Ростеванов // Ученые записки университета имени П.Ф. Лесгафта. 2019. - № 10. - С.47-51.
21. Братков, К.И. Современные тенденции развития коммерческой деятельности государственных спортивных организаций / К.И. Братков, Д.Г. Степко // Наука и спорт: современные тенденции. - 2019. - № 2. - С.21-29.
22. Бровкин, А.П. Оценка конкурентоспособности видов спорта, входящих в программу олимпийских зимних игр / А.П. Бровкин // Наука и спорт: современные тенденции. - 2018. - № 3. - С. 128-131.
23. Булатова Г.А. Состояние и проблемы профессионального развития работников организаций / Г.А. Булатова, Л.А. Сёмина // Социально-экономический и гуманитарный журнал Красноярского ГАУ. - 2018. - №2. - С.40-53.
24. Ветошко, Г.В. Методические аспекты оценки конкурентоспособности фитнес-клубов на основе исследования факторов ее формирования / Г.В. Ветошко // Азимут научных исследований: экономика и управление. - 2018. - №2(23). - С.89-92.
25. Воронина, В.Т. Анализ изменения размера заработной платы административного персонала в сфере физической культуры и спорта Российской Федерации [Электронный ресурс] / В.Т. Воронина, Н.Л. Корчагина // INNOV: электронный научный журнал. - 2017 - Режим доступа: (23.03.2020) <http://www.innov.ru/science/economy/analiz-izmeneniya-razmera-zarabotno-1/>
26. Вязикова, Г.В. Эффективность маркетинговой деятельности физкультурно-оздоровительных организаций: методы и показатели оценки / Г.В. Вязикова // Практический маркетинг. - 2016. - №11. - С.26-33.
27. Гаджиев, Д.М. Профессиональная переподготовка по профилю спортивно-массовая работа в школьном и студенческом спортивном клубе /

Д.М. Гаджиев // Ученые записки университета имени П.Ф. Лесгафта. - 2019. - №10. - С.73-76.

28. Галактионова Ю.Ю. Карьера как форма трудовой мобильности / Ю.Ю. Галактионова // Научно-практический электронный журнал Аллея Науки. - 2018. - №1(17). - С. 17-24.

29. Гарькин, И.Н. Профессиональные траектории выпускников строительных вузов / И.Н. Гарькин, Л.М. Медведева, Н.В. Агафонкина // Образование и наука в современном мире. Инновации. - 2018. - №1. - С.8-13.

30. Гаспарович, Е.О. Технологии управления развитием персонала : учебно-методическое пособие / Е.О. Гаспарович. – Екатеринбург : Издательство уральского федерального университета, 2018. - 212с.

31. Гражданский кодекс Российской Федерации. ст. 48 [Электронный ресурс] : федер. закон от 26.01.1996 № 14-ФЗ ред. от 30.11.2011. // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

32. Губина, Е.М. Инновации как основа для конкуренции образовательных услуг в сфере физической культуры, спорта и туризма / Е.М. Губина, В.В. Горбачева // Успехи современной науки. - 2016. - №10. - С. 25-27.

33. Данилин, В.И. Особенности подготовки инструкторов по горнолыжному спорту и туризму / В.И. Данилин // Автономия личности. - 2010. Т. 1. № 1. С. 145-148.

34. Дудина, Е.А. Наставничество в системе непрерывного профессионального развития педагогических кадров в Великобритании / Е.А. Дудина // Вестник Новосибирского государственного педагогического университета. - 2017. - №7. - С.49-62.

35. Зиновьева, Т.А. Новые подходы к аттестации тренерских кадров в сфере физической культуры и спорта / Т.А. Зиновьева, Н.И. Павлова // Известия тульского государственного университета. Физическая культура. Спорт. - 2016. - №2. - С.115-119.

36. Зюрин, Э.А. Анализ условий работы с населением в физкультурно-спортивных клубах по внедрению всероссийского физкультурно-спортивного комплекса «Готов к труду и обороне» / Э.А.Зюрин, В.А. Кабачков, В.В. Новокрещенов, Т.Ю. Коляскина // Массовая физическая культура и оздоровление населения. - 2016. - №1. - С.42-47.

37. Ильиных, С.А. Профессиональная карьера в гендерном измерении / С.А. Ильиных, М.М. Бычкова // Теория и практика общественного развития. - 2018. -№4. - С.22-26.

38. Караулова, С.Н. Особенности проявления эмоционального выгорания у инструкторов по фитнесу / С.Н. Караулова, С.А. Ольшанская // Проблемы современного педагогического образования. - 2018. - №1. - С.440-444.

39. Кирьякова, А.В. Ценностные аспекты развития профессиональной компетентности специалиста в системе дополнительного профессионального образования / А.В. Кирьякова, Е.А. Бероева // Вестник Оренбургского государственного университета. - 2016. - № 3. - С.14-19.

40. Князева, В.А. Современные тенденции развития спортивного менеджмента: российский и зарубежный опыт / В.А. Князева, М.А. Токмакова // Наука 2020. - 2018. - №2-1(18). - С.99-106.

41. Колодезникова, С.И. Перспективы организации курсов повышения квалификации в условиях региона / С.И. Колодезникова Л.П. Дмитриева Л.Д. Миронова // Ученые записки университета имени П.Ф. Лесгафта. - 2017. - № 5. -С.74-78.

42. Коломова, Д.В. Методические особенности обучения катанию на горных лыжах лиц с ограниченными возможностями / Д.В. Коломова, В.М. Гелецкий // Стратегия формирования здорового образа жизни средствами физической культуры и спорта. «спорт для всех» и внедрение всероссийского физкультурно-спортивного комплекса ГТО материалы XIV Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. - 2016. - С. 168-172.

43. Комаров, Р.В. Тренды, тенденции и модели развития профессиональной ориентации / Р.В. Комаров, И.В. Шаповалов // Вестник московского городского педагогического университета. Серия: педагогика и психология. - 2018. - №.2 - С.18-30

44. Коровина, Е.Р. Современное состояние физической культуры и спорта / Е.Р. Коровина, Т.Н. Мостовая // Наука 2020. - 2018. - №4. - С.95-100.

45. Королева, Л.А. Проблемные вопросы подготовки и повышения квалификации кадров в сфере физической культуры и спорта в СССР в начале 1950-х гг. (на примере Пензенской области) / Л.А. Королева // Траектория науки электронный научный журнал. - 2016. - № 3(8). - С. 1-7.

46. Корчагина, Н.Л. Анализ заработных плат в сфере физической культуры и спорта в регионах ЦФО / Н.Л. Корчагина // Азимут научных исследований: экономика и управление. - 2018. - Т.7. - № 4(25). - С.158-160.

47. Лабудин, А. В. Особенности сочетания социальных и экономических черт в современном подходе к управлению в области спорта / А. В. Лабудин, А. М. Шамхалов // Управленческое консультирование. - 2017. - № 6. - С. 133–139.

48. Леготин, С.Д. Оценка предельных углов ангуляции спортсмена-горнолыжника с использованием разработанного специализированного антропометрического стенда / С.Д. Леготин, А.А. Ривлин // Экстремальная деятельность человека. - 2018. - № 3(49). - С. 27-31.

Ширков, Ю.А. Анализ заработных плат спортивных тренеров в различных по видам организациях [Электронный ресурс] / Ю.А. Ширков // INNOV: электронный научный журнал. – 2018. – Режим доступа: (23.03.2020) <http://www.innov.ru/science/economy/analiz-zarabotnykh-plat-sportivnykh/>

49. Леонова, А.Д. Теоретические аспекты управления персоналом в сфере физической культуры и спорта [Электронный ресурс] / А.Д. Леонова, М.П.Бондаренко, И.С.Тамаров, В.Ю. Карпов // Физическое воспитание и спортивная тренировка № 1 (19) – 2017 – Режим доступа: (01.03.2020) http://vuzirossii.ru/publ/upravlenija_personalom/36-1-0-5130

50. Лигута, В.Ф. Образовательный статус и спортивная квалификация инструкторов по физической подготовке в системе мвд россии: территориальный аспект / В.Ф. Лигута, В.С. Кшевин, А.В. Рябцев // Ученые записки университета имени П.Ф. Лесгафта. - 2019. - №6 - С.150-155.

51. Лигута, В.Ф. Особенности организационно-педагогической деятельности инструкторов по физической подготовке в системе МВД России / В.Ф. Лигута // Известия ТулГУ. Физическая культура. Спорт. - 2019. - №10. - С.31-44.

52. Магомедалиева, О.В. Концептуальные основы формирования конкурентной стратегии физкультурно-спортивной организации / О.В. Магомедалиева // Наука 2020. - 2018. - №2-1 - С.107-112.

53. Махов, С.Ю. Менеджмент спортивной организации / С.Ю. Махов, А.И. Мышкин // Наука-2020. - 2017. - № 3. - С.68-79.

54. Мелетичев, В.В. Мотивационное обеспечение профессионального развития педагогов / В.В. Мелетичев // Проблемы современного педагогического образования. - 2018. - №59. - С.74-78.

55. Минаева, Н.В. К вопросу об особенностях проектирования профессионального развития педагогических работников / Н.В. Минаева // Человек. Культура. Образование. - 2018. - №2 (28). - С.164-168.

56. Миронова, Г.В. Возможности нравственного воспитания молодежи через профессиональное развитие / Г.В. Миронова // Образовательные технологии. - 2018. - №1. - С.65-75.

57. Митина, Л.П. Профессиональное развитие и профессиональная карьера: конфликт или синтагма / Л.П. Митина // Вестник удмуртского университета. - 2016. - №2. - С.129-133.

58. Михайлова, Э.И. Оценка эффективности профессиональной компетентности учителей физической культуры / Э.И. Михайлова, Н.Г. Михайлов, Е.Б. Деревлёва // Педагогико-психологические и медико-биологические проблемы физической культуры и спорта. - 2017. - №1. - С.173-181.

59. Михно, А.Р. Необходимость профессионального развития менеджера / А.Р. Михно // Профессиональная ориентация. - 2017. - №2. - С.236-237.

60. Моисеенко, Н.В. Обучение персонала в системе профессионального развития персонала / Н.В. Моисеенко // Профессиональная ориентация. - 2018. - №2. - С.79-83.

61. Назаров, С.А. Психолого-акмеологический подход в системе профессионального развития личности / С.А. Назаров // Акмеология. - 2017. - №1. - С.75-77.

62. Никишина, А.Л. Развитие персонала как стратегический аспект управления организацией / А.Л. Никишина // Карельский научный журнал. - 2017. - № 1. - С.83-86.

63. Николаева, Е.Г. Совершенствование профессионального мастерства инструктора по боевой и специальной подготовке как одно из условий повышения эффективности физкультурно-спортивного воспитания

сотрудников исправительных учреждений уголовно-исполнительной системы / Е.Г. Николаева, Д.А. Донсков // Интернет-журнал «Мир науки». - 2018. - №2. - С.1-8.

64. Нуриева, А.Р. Управление профессиональным развитием педагогов средствами конкурсов профессиональных достижений / А.Р. Нуриева // Проблемы современного педагогического образования. - 2019. - №64-3. - С.188-191.

65. О физической культуре и спорте в Российской Федерации [Электронный ресурс] : федер. закон от 04.12.2007 № 329-ФЗ. // – Режим доступа: Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

66. Об утверждении профессионального стандарта "Инструктор-методист [Электронный ресурс] Приказ Минтруда России от 08.09.2014 N 630н ред. от 12.12.2016 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: (01.03.2020) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_158496/3b6eae3464f8ddfffea2d94b24cbdd7113df305/

67. Обожина, Д.А. Управление физкультурно-спортивной организацией: учебно-методическое пособие / Д.А. Обожина. – Екатеринбург : Издательство уральского федерального университета, 2017. - 73с.

68. Осипов, В.С. Проектно-функциональная структура управления для государственных органов / В.С. Осипов // Вопросы государственного и муниципального управления. - 2016. - №3. - С.219-230.

69. Осипова, И.С. Управление психологически комфортной средой в физкультурных организациях / И.С. Осипова // Вестник ЮУрГУ. Серия «Образование. Педагогические науки». - 2019. - № 2. - С.19–26.

70. Особенности национальных организационных культур [Электронный ресурс]: – Режим доступа: (13.03.2020) <https://hr-portal.ru/doki/osobennosti-nacionalnyh-organizacionnyh-kultur>

71. Остроухов, С.А. Управление развитием спортивных организаций как предпринимательски-ориентированных структур: дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Остроухов Сергей Алексеевич. - 2017.-147с.

72. Петренко, Д.А. Профессионализм специалистов в области физической подготовки для органов внутренних дел и пути его совершенствования / Д.А. Петренко, С.Н. Кашин // Мир науки, культуры, образования. - 2017. - № 2. - С.247-249.

73. Поворина, Е.В. Барьеры построения карьеры женщинами в современном обществе / Е.В. Поворина, И.С. Камардина // Материалы ивановских чтений. - 2018. - №1-1. - С.160-168.

74. Полещук, И.А. Иерархическая структура управления организации: особенности, принципы, виды / И.А. Полещук // Academy. - 2015. - №3. - С.35-37.

75. Пружинин, К.Н. Влияние личностно-ориентированной технологии на совершенствование профессионального образования в области физической

культуры и спорта / К.Н. Пружинин, М.В. Пружинина // Ученые записки университета имени П.Ф. Лесгафта. - 2016. - №3(133). - С.193-197.

76. Пружинин, К.Н. Внедрение многоуровневых педагогических технологий в программы повышения квалификаций педагогических работников в области физической культуры и спорта / К.Н. Пружинин, М.В. Пружинина, Е.В.Бахарева // Ученые записки университета имени П.Ф. Лесгафта. - 2017. - № 11(153). - С.200-203.

77. Пружинин, К.Н. Диверсификация развития профессиональной подготовки педагогического работника в области физической культуры и спорта в условиях непрерывного образования / К.Н. Пружинин, М.В. Пружинина // Ученые записки университета имени П.Ф. Лесгафта. - 2017. - №8(150). - С.96-98.

78. Пружинин, К.Н. Проектирование индивидуального маршрута профессионального развития учителей физической культуры иркутской области / К.Н. Пружинин, М.В. Пружинина // Ученые записки университета имени П.Ф. Лесгафта. - 2016. - №4(134). - С.226-229.

79. Пружинин, К.Н. Профессиональные предпочтения специалистов в области физической культуры и спорта в условиях современной профессиональной деятельности и изменяющейся социальной среды / К.Н. Пружинин, М.В. Пружинина // Ученые записки университета имени П.Ф. Лесгафта. - 2016. - №9(139). - С.158-162.

80. Развитие персонала: 3 кита системы обучения сотрудников [Электронный ресурс] // Аргументы и факты. – Режим доступа: (01.03.2020) <https://aif.ru/boostbook/razvitie-personala.html>

81. Рыбакова, Е.О. Совершенствование компетенций рекреационной направленности в профессиональной подготовке бакалавров физической культуры / Е.О. Рыбакова, Т.Н. Шутова // Известия Тульского государственного университета. Физическая культура. Спорт. - 2016. - №4. - С.77-84.

82. Рыбакова, Е.О. Совершенствование профессионального образования студентов физкультурного вуза средствами фитнеса / Е.О. Рыбакова // Ученые записки университета имени П.Ф. Лесгафта. - 2015. - № 12. - С.177-181.

83. Садовникова, Н.О. Конфликт профессионального самоопределения и профессиональный кризис личности как психологические барьеры профессионального развития / Н.О. Садовникова // Современные исследования социальных проблем. - 2016. - №10. - С.115-125.

84. Селуянов, В.Н. Контроль и физическая подготовка горнолыжников [Электронный ресурс] : методическое пособие / В. Н. Селуянов, В. А. Рыбаков, М. П. Шестаков // Московский физико-технический институт. – Режим доступа: (29.02.2020) <https://mipt.ru/education/chair/sport/science/skiing/>

85. Серпер, С.А. Фитнес и общекультурные компетенции будущих специалистов по физической культуре: к вопросу о роли государственных стандартов и программ / С.А. Серпер, О.М. Буранок // Известия Самарского научного центра Российской академии наук. Социальные, гуманитарные, медико-биологические науки. - 2017. - №4. - С.46-54.

86. Симонов, Н.Е. К вопросу обеспечения личной безопасности детей при организации зимнего отдыха в горной местности / Н.Е. Симонов // Проблемы безопасности жизнедеятельности (в сфере образования) материалы конференции I научно-практической конференции. - 2016. - С. 297-304.
87. Скороходов, С.Н. Маркетинг в системе управления спортивной организацией / С.Н. Скороходов // Наука и спорт: современные тенденции. - 2018. - № 4. - С.165-170.
88. Смирнов, Д. В. О состоянии инфраструктуры для развития горнолыжного туризма в Крыму / Д. В. Смирнов // Учёные записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. - 2018. - № 3. - С. 59-65.
89. Сотникова, С.И. Архитектоника развития персонала: новый контур в рыночной экономике XXI в. / С.И. Сотникова // Вестник Томского государственного университета. Экономика. - 2017. - № 38. - С.137-154.
90. Сульчинская Э.Э. Управление профессиональным развитием персонала [Электронный ресурс] // Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2011. – Режим доступа: (01.03.2020) http://www.e-biblio.ru/book/bib/04_pravo/uprav_proff_razvitiem_personala/sg.html
91. Сурнин, Д.И. Мониторинг деятельности учреждений дополнительного профессионального образования городского округа Тольятти в сфере физической культуры и Спорта / Д.И. Сурнин, Д.А. Усачёв // Вестник спортивной науки. - 2018. - №1. - С.56-58.
92. Сушко, П.Е. Особенности карьерных стратегий политически активной молодежи современной России / П.Е. Сушко // Теория и практика общественного развития. - 2018. - №2. - С.1-5
93. Терентьева, В.С. Теоретические аспекты моделирования организации системы служебно-профессионального продвижения персонала в учреждениях физкультурно-спортивной направленности / В.С. Терентьева, В.Б. Мяконьков // Педагогико-психологические и медико-биологические проблемы физической культуры и спорта. - 2018. - №4. - С.126-133.
94. Токарева, К.Е. Коммуникативная подготовка будущего бакалавра физической культуры к организации физкультурно-оздоровительной деятельности / К.Е. Токарева // Известия Тульского государственного университета. Физическая культура. Спорт. - 2017. - №4. - С.84-90.
95. Тренина, И.А. Развитие менеджмента персонала в организациях физкультурно-спортивной отрасли / И.А. Тренина, М.А. Токмакова, Н.В. Токмаков // Наука – 2020. - 2018. - №2-1. - С.119-124.
96. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] федер. закон от 30.12.2001 № 197-ФЗ ред. от 24.04.2020 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: (01.03.2020) <http://www.consultant.ru>.
97. Тутолмин, А. В. Психология успешности профессионального развития педагога / А. В. Тутолмин // International scientific review. - 2016. - №1. - С.129-132.

98. Федосеева, З.А. Профессиональный стандарт как инструмент проектирования профессионального развития педагогов / З.А. Федосеева // Инновационное развитие профессионального образования. – 2016. - №1. - С.32-38.

99. Функции управления затратами [Электронный ресурс] // Bukvi.ru Научно-популярный портал. – Режим доступа: (01.03.2020) <http://bukvi.ru/uchet/upravuchet/funkcii-upravleniya-zatratami.html>

100. Чесноков, Н.Н. Состояние нормативно-правовой базы при аттестации тренерского состава организации, осуществляющей подготовку спортивного резерва / Н.Н. Чесноков, А.П. Морозов, П.А. Таланцев // Физическая культура, спорт - наука и практика. - 2019. - №3. - С.92-97.

101. Шакурова, Л.Ф. Методика повышения уровня профессиональной подготовки будущих учителей физической культуры в условиях летнего оздоровительного лагеря / Л.Ф. Шакурова // Педагогико-психологические и медико-биологические проблемы физической культуры и спорта. - 2018. - №2. - С.206-215.

102. Шамсиддинова, Э.М. Система оценки педагогической квалификации в парадигме компетентностного подхода / Э.М. Шамсиддинова // Проблемы педагогики. - 2019. - №3. - С.72-73.

103. Шамсиддинова, Э.М. Профессиональная психология как инструмент развития профессиональных и личностных качеств будущих педагогов / Э.М. Шамсиддинова, М.Д. Муминов // Достижения науки и образования. - 2018. - №2. - С.87-88.

104. Шамхалов, А.М. Особенности спортивного менеджмента в коммерческих и некоммерческих сегментах спорта и возможности эффективного сочетания применяемых подходов / А.М. Шамхалов // Экономика и управление в сфере услуг. - 2016. - №4. - С.213-215.

105. Шестакова, Е.В. Формирование системы подготовки квалифицированного персонала сферы фитнес-индустрии на основе профессионального стандарта / Е.В. Шестакова // Российское предпринимательство. - 2018. - №16. - С.2377-2388.

106. Ширков, Ю.А. Анализ заработных плат спортивных тренеров в различных по видам организациях [Электронный ресурс] / Ю.А. Ширков // INNOV: электронный научный журнал. – 2018. – Режим доступа: (23.03.2020) <http://www.innov.ru/science/economy/analiz-zarabotnykh-plat-sportivnykh/>

107. Щукина, К.А. Отношение управленческого персонала к понятию Карьера / К.А. Щукина, Е.Г. Чирковская // Акмеология. - 2018. - №1. - С.43-37.11.

108. Этапы построения и условия разработки кадровой политики [Электронный ресурс] – 2018 // Студопедия. – Режим доступа: (01.03.2020) https://studopedia.ru/19_374027_etapi-postroeniya-i-usloviya-razrabotki-kadrovoy-politiki.html

ПРИЛОЖЕНИЕ А

ПРОЕКТ ПОЛОЖЕНИЯ

о профессиональном развитии инструкторов по горным лыжам и сноуборду

1 Общие положения

1.1 Положение о профессиональном развитии инструкторов по горным лыжам и сноуборду разработано в центре обучения катанию на горных лыжах и сноуборде «Диана-спорт» в соответствии со статьёй 187 "Трудового кодекса Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 24.04.2020).

1.2 Положение определяет цель, задачи, принципы и механизмы управления профессиональным развитием инструкторов.

2 Цель, задачи и принципы внедрения системы профессионального развития инструкторов

2.1 Положение должно обеспечить достижение следующей цели и решение ряда задач.

Цель: обеспечение единых подходов к поэтапному созданию и внедрению механизмов управления профессиональным развитием инструкторов с учетом современных требований Национальной лиги инструкторов.

Задачи:

- регулировать единство подходов к разработке содержания и реализации профессионального развития инструкторов центра обучения катанию на горных лыжах и сноуборде «Диана-спорт» (далее Центр);

- развивать эффективные механизмы управления реализацией профессионального развития инструкторов Центра;

- повышение квалификации инструкторов Центра;

- решение проблемы текучести кадров Центра;

- решение проблемы ухода постоянных клиентов Центра;

2.2 Принципы организации деятельности по разработке и внедрению системы профессионального развития инструкторов по горным лыжам и сноуборду (далее СПР):

- системность – создание устойчивых связей между всеми компонентами СПР;

- объективность - своевременная корректировка актуальных задач и механизмов

профессиональной помощи и поддержки инструкторов на основе сформированных механизмов обеспечения объективности внутри внутренних и внешних оценочных процедур;

- открытость - информирование профессионального сообщества о состоянии и задачах

профессионального развития инструкторов через ежегодные публичные отчеты, средства массовой информации;

- вариативность - организация разнообразных механизмов управления профессиональным развитием инструкторов;

- ориентация на результат - согласованность действий руководства и инструкторов по развитию профессиональных компетенций, актуальных для повышения качества обучения в Центре.

3 Структура и содержание СПР инструкторов

3.1 СПР имеет единую для всех инструкторов по горным лыжам и сноуборду структуру.

3.2 Содержание СПР направлено на совершенствование техники катания на горных лыжах и сноуборде, развитие коммуникативных способностей, формирование методических знаний инструкторов и включает:

- информацию о методике обучения;
- обучение катанию;
- развитие профессиональных компетенций;
- развитие коммуникативных способностей;
- примерный алгоритм действий педагога по достижению поставленных задач;

- ожидаемый результат и сроки реализации задач.

3.3 Содержание СПР рассматривается на общих собраниях Центра;

4 Механизмы управления СПР инструкторов

4.1 Для эффективного управления СПР на уровне организации предусмотрены следующие механизмы:

- внесение мониторинга разработки и реализации СПР;
- внесение изменений в должностные инструкции руководителей и педагогов по вопросам непрерывного профессионального развития;
- изменение механизмов планирования работы Центра с учетом идеи реализации СПР;

- разработка СПР с учетом потребностей, запросов и выявленных дефицитов на основе

- оценочных процедур;

- обеспечение объективности различных оценочных процедур;

- формирование позитивного отношения к непрерывному профессиональному развитию

- средствами соревнований, методических инициатив и др.;

- организация собеседования по корректировке СПР после прохождения инструкторами

- курсов повышения категории;

4.2 Для эффективного управления СПР на уровне инструктора предусмотрены следующие механизмы:

- участие в оценочных процедурах, в том числе в разработке критериев эффективности реализации ИППР педагогов;

- проектирование индивидуальной профессиональной траектории с использованием ресурсов Центра;
- представление результатов реализации СПР руководству Центра.

5 Порядок внесения изменений в положение

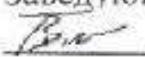
5.1 Изменения в данное Положение вносятся в связи с, необходимостью пересмотра положения в связи с изменением условий процесса профессионального развития и по иным причинам.

5.2 Изменения рассматриваются, принимаются и утверждаются руководством Центра.

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт физической культуры, спорта и туризма

Кафедра теоретических основ и менеджмента физической культуры и туризма

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
 В.М. Гелецкий
«__» _____ 2020г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ИНСТРУКТОРОВ ПО ГОРНЫМ ЛЫЖАМ И СНОУБОРДУ НА ПРИМЕРЕ ЦЕНТРА ОБУЧЕНИЯ «ДИАНА-СПОРТ»

49.04.01 Физическая культура

49.04.01.03 Менеджмент в физической культуре и спорте

Научный руководитель		доцент, к.э.н. Е.Г. Григорьева
Выпускник		Р.А. Галузин
Рецензент		О.В. Дмух
Нормоконтролёр		Д.О. Лубнин

Красноярск 2020