

Министерство науки и высшего образования РФ
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

_____ Н.В. Соболева

«___» _____ 2023 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

УПРАВЛЕНИЕ МОРАЛЬНЫМИ И МАТЕРИАЛЬНЫМИ СТИМУЛАМИ
ТРЕНЕРСКОГО СОСТАВА СПОРТИВНОЙ ШКОЛЫ

49.04.01 Физическая культура

49.04.01.03 Менеджмент в физической культуре и спорте

Научный руководитель _____ д. п. н., профессор А. Ю. Близневский

Выпускник _____ А.В. Перевезенцева

Нормоконтролер _____ Т.И. Рожина

Рецензент _____ д. п. н., профессор В.В. Пономарев

Красноярск 2023

РЕФЕРАТ

Магистерская диссертация по теме «Управление моральными и материальными стимулами тренерского состава спортивной школы» выполнена на 86 страницах, содержит 3 рисунка, 12 таблиц, 73 использованных источника, 2 приложения.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ, МОРАЛЬНЫЕ И МАТЕРИАЛЬНЫЕ СТИМУЛЫ, СТИМУЛИРОВАНИЕ, ТРЕНЕРСКИЙ СОСТАВ, СПОРТИВНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ.

Мотив и стимулирование – важная составляющая в таком виде деятельности, как физическая культура и спорт. Спортивная мотивация – одно из основополагающих факторов в достижении результата, как спортсмена, так и тренера. При реализации поставленных задач появляется некий стимул, который заставляет тренера и спортсмена не останавливаться на достигнутом, а определять для себя более высокие цели и достигать их. Важную роль в этом процессе играет руководитель спортивной организации, которые умеет в нужный момент простимулировать и замотивировать тренера на дальнейший результат.

Объект исследования – управление моральным и материальным стимулированием тренерского состава.

Предмет исследования – управление моральным и материальным стимулированием тренерского состава в МБУ «СШОР по тяжелой атлетике».

Цель исследования – изучение системы морального и материального стимулирования тренерского состава в МБУ «СШОР по тяжелой атлетике» и разработка рекомендации по ее совершенствованию.

Гипотеза исследования: мы предположили, что эффективное управление моральными и материальными стимулами, которое удовлетворит потребности каждого тренера спортивной школы, приведет к улучшению общих

показателей, в том числе к высокому спортивному результату, как занимающихся и тренеров, так и спортивной организации в целом. Это формулировка и является гипотезой данного исследования.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы управления моральными и материальными стимулами.....	8
1.1 Концепция управления персоналом	8
1.2 Сущность, значение и виды стимулирования персонала	17
1.3 Нормативно-методическое и правовое обеспечение системы стимулирования	23
1.4 Особенности управления стимулированием тренеров в спортивной организации.....	26
2 Организация и методы исследования	31
2.1 Организация исследования	31
2.2 Методы исследования	31
3 Результаты исследования.....	34
3.1 Анализ деятельности спортивной организации МБУ «СШОР по тяжелой атлетике».....	34
3.1.1 Организационная структура управления МБУ «СШОР по тяжелой атлетике».....	37
3.1.2 Спортивная работа.....	40
3.1.3 Анализ тренерского состава.....	43
3.1.4 Анализ управления моральными и материальными стимулами тренерского состава.....	48
3.2 Мероприятия по совершенствованию системы стимулирования тренерского состава спортивной организации.....	64
3.3 Ожидаемые результаты от проведения мероприятия.....	70
Заключение.....	73
Список использованных источников	75
Приложение А.....	82
Приложение Б.....	86

ВВЕДЕНИЕ

Во все времена в основу любого общества входили мотивы, которые побуждали людей к действию, труду и собственной реализации. Под мотивом понимают некую потребность человека, физическую, духовную или ценностную, по достижению которой происходит удовлетворение, а желание действовать снижается. Кроме этого, существует стимулирование, которое выступает поддержкой на пути реализации каких-то целей и задач.

Мотив и стимулирование – важная составляющая в таком виде деятельности, как физическая культура и спорт. Спортивная мотивация – одно из основополагающих факторов в достижении результата, как спортсмена, так и тренера. При реализации поставленных задач появляется некий стимул, который заставляет тренера и спортсмена не останавливаться на достигнутом, а определять для себя более высокие цели и достигать их. Важную роль в этом процессе играет руководитель спортивной организации, которые умеет в нужный момент простимулировать и замотивировать тренера на дальнейший результат.

Однако по разным причинам у тренера может исчезнуть желание «двигаться дальше», тогда эффективность его деятельности снижается также как и спортивный результат его воспитанников. Причинами такой ситуации может быть целый ряд факторов, однако основополагающим является обстановка в трудовом коллективе, отношения тренера и руководителя, а также материальное и моральное стимулирование.

На сегодняшний день стимулирование персонала как моральное, так и материальное исследуется многими учеными, однако менее изучена эта система в спортивной сфере, а в городе Красноярске и крае таких исследований нет. В этой связи, считаем актуальным изучить систему морального и материального

стимулирования тренеров на примере Муниципального бюджетного учреждения «Спортивная школа олимпийского резерва по тяжелой атлетике» города Красноярска.

Для того чтобы начать исследование и разобраться какую роль играет моральное и материальное стимулирование тренеров в спортивной организации, стоит обозначить объект и предмет исследования, а также цель и задачи.

Объект исследования – управление моральным и материальным стимулированием тренерского состава.

Предмет исследования – управление моральным и материальным стимулированием тренерского состава в МБУ «СШОР по тяжелой атлетике».

Цель исследования – изучение системы морального и материального стимулирования тренерского состава в МБУ «СШОР по тяжелой атлетике» и разработка рекомендации по ее совершенствованию.

Задачи исследования:

1. Рассмотреть теоретические аспекты в области управления моральным и материальным стимулированием.
2. Проанализировать действующую систему управления моральными и материальными стимулами тренерского состава в исследуемой организации.
3. Разработать рекомендации по совершенствованию системы управления моральными и материальными стимулами тренерского состава в исследуемой организации.

Известно, что в любой организации или на любом предприятии побуждение к труду происходит за счет денежного вознаграждения, желания самого сотрудника и от того, насколько оценен труд со стороны руководителя в моральном плане. Но еще более важно насколько эти материальные или

нематериальные стимулы устраивают сотрудников организации, насколько они актуальны и правильны. Другими словами, насколько разработанная система стимулирования в организации удовлетворяет потребности каждого работника, а в нашем случае тренера. Поэтому предполагается, что эффективное управление моральными и материальными стимулами, которое удовлетворит потребности каждого тренера спортивной школы, приведет к улучшению общих показателей, в том числе к высокому спортивному результату, как занимающихся и тренеров, так и спортивной организации в целом. Это формулировка и является гипотезой данного исследования.

Теоретико-методическая база исследования подобрана в соответствии с темой исследования. Для рассмотрения теоретических основ управления моральными и материальными стимулами были изучены работы таких отечественных ученых, как Белашова В.В., Бабенко И.В., Биктяков К.С., Бурцев А.О., Ильин Е.П., Ильинская Е.М., Куликов Ю.А., Кандаурова Н.В., Крестьянскова Е.А. и других.

При исследовании выше обозначенной проблемы были использованы следующие методы: анализ, синтез, обобщение, анкетирование, наблюдение.

Практическая значимость исследования состоит в том, что полученные результаты могут быть полезны в работе спортивных организаций. Разработанные рекомендации позволят создать эффективную систему стимулирования тренеров для достижения высоких результатов в работе тренерского состава и спортивной организации в целом.

1 Теоретические основы управления моральными и материальными стимулами

1.1 Концепция управления персоналом

Термин «управление персоналом» обрел свой сегодняшний смысл не сразу. На любом производстве и предприятии в разные периоды важность участия человека в трудовой деятельности называли по-разному. Например, рабочая сила, трудовые ресурсы, кадры, человеческие ресурсы или человеческий капитал, персонал и т.д.

Управление персоналом в организации уже несколько десятилетий считается неотъемлемой частью работы организации (учреждения, фирмы). Активное развитие менеджмента пришлось на XX век. Роли человека на любом производстве стали отводить большее внимание, а термин менеджмента, как и его сущность, подвергся детальному изучению со стороны научного сообщества. На сегодняшний день имеющийся практический опыт и исследования позволяют сформулировать концепции управления персоналом.

Концепция управления персоналом – система теоретико-методологических взглядов на определение сущности, содержание, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации [16].

Известный российский ученый в области менеджмента Л.И. Евенко выделяет в своих исследованиях четыре концепции управления персоналом, которые развивались в рамках трех основных подходов: экономического, органического и гуманистического.

Так, в 20-40-е гг. XX века основной концепции являлось использование трудовых ресурсов, работник считался носителем трудовых функций. Такой подход, по мнению ученого, считается экономическим. В 50-70-е гг. XX века зародилась концепция управления персоналом, в которой работник считался субъектом трудовых отношений и личностью. Это органический подход. В 80-90-е гг. XX века основой концепции стало управление человеческими ресурсами. Подход, как и несколькими годами ранее, остался прежним – органическим, но работник уже стал не просто субъектом трудовых отношений, а ключевым стратегическим ресурсом организации.

В XXI веке на смену этим подходам пришел гуманистический, а концепция стала звучать как управление человеком. В XXI веке стало принято считать, что не люди работают для организации, а организация для людей [7]. С постепенным развитием общества и его потребностей, с развитием менеджмента, сформировалась система управления персоналом, где главную ценность обрели люди, а не производство.

С приходом концепции, где ключевую роль стал играть человек и его интересы, возникает необходимость в организации системы управления, которая бы позволила направить труд каждого сотрудника организации в правильное русло и была бы нацелена на достижение общего результата, но и раскрывала личностный потенциал каждого сотрудника. Такая необходимость обусловлена и тем, что с развитием общества, появлением достаточно разнообразных материальных и не материальных благ, потребности каждого человека растут и становятся все более индивидуальными.

На сегодняшний день для эффективного управления персоналом существуют модели, по которым организации выстраивают трудовую деятельность для своих сотрудников. Так, российский ученый Е.С. Прохвостина выделяет в своем исследовании три модели:

- управление посредством мотивации. Кадровая политика при такой модели опирается на развитие человеческих ресурсов, укрепление морально-психологического климата и на реализацию социальных программ.

- рамочное управление, которое создает условия для развития инициативы, ответственности и самостоятельности сотрудников, повышает уровень организованности и коммуникации в организации, способствует росту удовлетворенности трудом и развивает корпоративный стиль руководства.

- управление на основе делегирования. По мнению ученого, является лучшим вариантом управления человеческими ресурсами, при котором сотрудникам передаются компетенция и ответственность, а также право самостоятельно принимать решения и их осуществлять [52].

Существует и еще несколько моделей, которые, по мнению многих ученых, являются основными и применяются достаточно в большом количестве организаций, как по отдельности, так и одновременно. В своем исследовании Ю.А. Куликов описывает американскую и японскую модели управления.

Появившиеся модели управления персоналом в США и Японии считаются эталонными в сфере управления человеческими ресурсами, они полностью противоположны себе, однако могут применяться и вместе.

Американская модель, условно считается «жесткой», сформировалась в XX веке в эпоху развития крупносерийного и массового производства. Такая модель управления распространена и на сегодняшний день. Для нее характерны индивидуализм, практичность, прагматичность, то есть основные качества, которые необходимы для предпринимательской деятельности в условиях агрессивной конкурентной борьбы. Модель управления из США предполагает использование четких должностных инструкций, выполнение ежедневных детальных указаний руководителя. Работа по «жесткой» системе позволяет воспитывать в работниках исполнительность, формирует «рамочный»,

структурированный стиль поведения, не давая развиваться мышлению, творчеству и инициативе.

Японская модель также сформировалась в XX веке и построена в большей степени на менталитете нации, которой присущи такие культурные особенности, как коллективизм, бережливость, практичность, пунктуальность и трудолюбие. Такая модель управления позволяет воспитать в сотрудниках инициативность, творческий подход к работе. Руководители организаций с японской системой управления ставят своим подчиненным задачи, которые описываются в общих чертах, указываются результаты, которых нужно достигнуть, а выбор способа достижения является прерогативой работника. «Мягкая» модель, по мнению исследователя, нацелена на формирование гибко мыслящих универсальных сотрудников, для которых по мере достижения значимых результатов на конкретном рабочем месте осуществляется ротация в начале по горизонтали, а затем по вертикали [34].

Таким образом, можно сказать, что такие модели управления персоналом имеют свои отличительные особенности, однако осуществлять управление только лишь по одной системе не всегда приведет к положительному результату. Это объясняется тем, что каждый работник в организации индивидуален и одинаковый подход ко всем не всегда может сработать. Исходя из этого, можно предположить, что руководители компании применяют как американскую, так и японскую систему управления персоналом, находя подход к каждому сотруднику.

Как отмечает Ю.А. Куликов, обе модели самостоятельны, хотя все чаще происходит их взаимное проникновение. При «жесткой» системе управления персоналом производственные процессы выходят из-под контроля и на сложившуюся ситуацию не предусмотрен какой-либо регламент или инструкция, то сотрудникам предлагается действовать самостоятельно. При «мягкой» же системе, рабочий процесс выстроен таким образом, что он

фактически не требует воздействия руководителя, но если процесс выходит из-под контроля, то от персонала требуется действовать строго по инструкциям. Таким образом, американская модель жестко регламентируется, но становится «мягкой» при нестандартных ситуациях, тогда как японская модель при выходе ситуации из-под контроля становится жесткой.

К американской и японской модели управления персоналом российский ученый М.В. Ипполитова добавляет европейскую и российскую модели. Так, европейская направлена в большей степени на тщательный подход к обучению сотрудников. Это объясняется ростом уровня компетенций и квалификаций, уровня лояльного отношения и заинтересованности работников. Компании в Европе тесно работают с университетами и специализированными фирмами для создания индивидуального учебного проекта под определенную фирму заказчика. В Европе уделяют большое внимание формированию затрат на человеческие ресурсы.

Российская система управления, считает ученый, заключается в особенностях работы россиянина в коллективе, в ориентации руководителей на старших и опытных работников, в особенностях русского характера и многонациональности страны. Исторически сложилось такое явление как бескорыстная помощь ближнему, поэтому для жителей России работа в коллективе является более продуктивной и быстрой [24].

Таким образом, можно сказать, что каждой модели присущи характерные черты в зависимости от того, где модель зародилась. Вместе с тем, в центре внимания в любой модели управления персоналом стоит человек со своими потребностями – трудовыми и социальными.

Без удовлетворенности человека своими сферами жизни, трудовой деятельностью, окружением, положительного результата добиться сложно. Об это же говорят и китайские ученые, которые в своем исследовании ставят во главу угла человеческий капитал и развития сотрудника как личности. По

мнению Саммы Фаиз Расул и ее коллег, любая организация сможет добиться успеха, только если внедренные бизнес-модели будут строиться на человеческом развитии. Человеческие ресурсы представляют собой набор знаний, навыков и опыта, которыми обладают люди, и являются важным источником конкурентного преимущества и эффективности организации [73].

Эффективная и четко выверенная система управления персоналом позволяет организации добиться высоких или наивысших результатов. Однако достичь этого возможно, если в системе управления персоналом поставлены четкие цели. Существуют второстепенные или главные, но все их можно объединить в несколько групп:

- экономические, то есть все цели подразумевают получение прибыли;
- научно-технические, которые предполагают рост производительности и внедрение инноваций;
- коммерческо-производственные, где основополагающим является рост объемов производства и реализации;
- социальные, то есть центром становится организация условий труда [17].

В любой системе управления персоналом существуют и задачи, которые позволяют добиться цели с наименьшими потерями и затратами:

- обеспечение организации квалифицированными сотрудниками;
- реализация потенциала коллектива;
- поддержка комфортных условий труда;
- развитие у коллектива положительных персональных навыков;
- укрепление стабильности коллектива;
- создание условий для карьерного роста сотрудников.

Таким образом, можно обозначить основные направления деятельности организации в системе управления персоналом:

- кадровое планирование;
- определение существующей потребности в найме работников;
- набор, отбор и последующий найм сотрудников;
- адаптация нанятого персонала;
- обучение кадров и их оценка;
- карьера;
- мотивация сотрудников;
- нормирование труда.

По мнению российского исследователя Ю.А. Гущиной, это основные кадровые технологии в системе управления персоналом организации. Эти элементы можно объединить в три блока: технологии по формированию и представлению персонала, технологии по развитию персонала и технологии, направленные на рациональное использование ресурсов действующих сотрудников.

Структура и размеры службы управления персоналом, как правило, зависят от масштабов организации. Если организация или предприятие небольшое, то функции по управлению персоналом исполняет линейный руководитель. В крупных же компаниях курируют такую службу подразделение под руководством заместителя директора. Таким образом, в структуре управления персоналом можно выделить следующие подразделения или подсистемы:

Подсистема линейного руководства предполагает, что все функции по подбору персонала, его обучению, адаптации в коллективе и так далее

исполняет один человек. Это может быть руководитель организации, его заместители-специалисты по кадрам, руководители подразделений и т.д.

Подсистема планирования и маркетинга персонала исполняет функции, связанные с разработкой кадровой политики и стратегий управления кадрами. Кроме того, в такой подсистеме принято анализировать потенциал персонала и рынка труда в целом, а также планировать и прогнозировать существующие потребности в новом и существующем персонале.

Подсистема найма и отбора персонала – это ключевая система в стратегии развития организации. В эту же подсистему можно отнести профессиональную ориентацию работников, рациональное использование и распределение персонала по подразделениям в организации, управлению занятостью, учет приема, поощрения, перемещения и увольнения каждого сотрудника.

Подсистема трудовых отношений несет в себе функцию анализа отношений, регулирования личностных и групповых трудовых взаимоотношений, управления конфликтами.

Подсистема условий труда выполняют функцию по соблюдению определенных требований и правил в области охраны труда, окружающей среды, технической эстетики и эргономики трудового процесса.

Подсистема управления развитием персонала занимается обучением, переподготовкой и повышением квалификации персоналом, а также введением в должность и адаптацией персонала. В этой же подсистеме происходит оценка кандидатов на вакантную должность, проходит аттестация работников, организация с кадровыми резервами.

Подсистема управления мотивацией и поведением персонала связана с управлением мотивами поведения работников, нормированием и тарификацией процесса производства, разработкой систем заработной платы сотрудников,

форм их участия в капитале и прибыли, а также с организацией морально положительного подкрепления персонала в виде поощрений.

Подсистема управления социальным развитием исполняет функции по регламенту общественного питания, развитию организационной культуры, физическим воспитанием работников, а также обеспечивает охрану труда и здоровья, социальное страхование сотрудников.

Подсистема развития организационной структуры управления персоналом анализирует в сложившиеся организационные структуры, разрабатывает и реализует рекомендации по развитию стиля и методов руководства.

Подсистема правового обеспечения выполняет функции по решению всех правовых вопросов в трудовых отношениях, проведению консультационной работы по юридическим вопросам.

Подсистема информационной обеспеченности осуществляет функции по сбору статистики, ведению учета и обеспечения персонала научно-технической информацией [68].

В зависимости от размеров организации структура управления персоналом может меняться. Например, несколько функций подсистем может выполнять один сотрудник или одно из подразделений организации.

Анализируя и обобщая опыт российских и зарубежных организаций, можно сделать вывод, что главной целью в системе управления персоналом является своевременное обеспечение организации кадрами, грамотное использование их функций, а также развитие профессиональных качеств и творческого потенциала сотрудников, их социальное обеспечение.

Как было отмечено, разработкой системы заработной платы, материальным и нематериальным стимулированием в организации занимается подсистема управления мотивацией и поведением персонала. Именно эта

подсистема в большей степени играет ключевую роль в эффективности работы сотрудников. Таким образом, можно сказать, что неотъемлемой частью в системе управления персоналом наряду с другими является стимулирование. Оно может быть материальным или нематериальным, применяться как одновременно, так и по отдельности. Но именно эти показатели, их качество и, возможно, количество в большей степени играют первоочередную роль при выборе места работы. От того насколько эффективно отработано управление моральным и материальным стимулированием в организации зависит конечный результат в работе сотрудников и всей организации.

1.2 Сущность, значение и виды стимулирования персонала.

Для того, чтобы разобраться в вопросе стимулирования более подробно, стоит сказать, что движущей силой в деятельности работников являются мотивы, которые напрямую зависят от системы стимулирования.

Так, под мотивом понимают осознанные побуждения человека совершать определенные действия, которые связаны с удовлетворением его потребностей. Другими словами, человек совершает какую-либо деятельность, когда знает, ради чего он это делает.

По данным опроса, проведенного отечественным аналитическим центром НАФИ в 2020 году, главным мотивом в трудовой деятельности для 89 % россиян считается достойный уровень заработной платы [2]. За хороший социальный пакет свой голос отдали 56 % респондентов. На третьем месте оказалась возможность карьерного роста, набрав 55 %. Стоит отметить, что половина из опрошенных считают, что большое значение в трудовой деятельности играют хорошие отношения в коллективе и стабильность

компании. Такое мнение озвучили 52 % и 49 % респондентов соответственно (Рис. 1).



Рис. 1. Результаты исследования аналитического центра НАФИ. Опрос проводился в 137 населенных пунктах в 50 регионах России. Выборка построена на официальной статистике Росстата.

Можно сказать, что для реализации себя в обществе и удовлетворения своих потребностей работникам организации необходимы материальные стимулы в труде. Однако немаловажным считаются и стимулы, которые не зависят от денежных вознаграждений.

Стимулирование представляет собой совокупность методов, которые применяются к работникам организации с целью поощрения их труда, мотивации к более высоким результатам.

Кроме того, стимулирование позволяет отметить значимость каждого из сотрудников, указать на его успехи и тем самым дать возможность раскрыться и принести еще более весомые результаты для личного развития и развития организации. Стимулирование повышает производительность труда, что благоприятно сказывается на деятельности организации, воспитывает желание

и энтузиазм в работнике, создает благоприятную атмосферу в коллективе, а также снижает показатели «текучести кадров».

Стимулирование в трудовой деятельности можно разделить на материальное и нематериальное.

Лучшая мотивация труда – это его соответствующая оплата. Материальное стимулирование может включать в себя повышение заработной платы, премирование, процент от продаж, бонусы, денежные вознаграждения за победы в конкурсах и другие выдающиеся достижения.

В своем исследовании российский ученый Наумова О.И. рассматривает свойства денег как наиболее интересный инструмент для мотивации персонала [49]. Денежные стимулы имеют такие свойства, как

- ненасыщаемость, то есть денег не бывает слишком многою;
- отсроченность потребления заставляет сотрудника компании быть уверенным в завтрашнем дне. Деньги могут быть использованы для отсрочки многих потребностей в будущем;
- точная измеримость. В отличие от большинства стимулов, деньги могут быть точно измеримы, использованы в качестве критерия или меры сравнения с другими людьми;
- возможность использования различных видов мотивации: деньги в виде призов, дополнительные или специальные призы могут служить выражением признания и благодарности, то есть социальной и моральной мотивацией;
- накопление денежных средств – сохранение денег, отражающее покупательскую способность.
- заработная плата (номинальная) – временная работа, оклад, а также дополнительная зарплата в виде премий, надбавок, субсидий, компенсаций;

- реальная заработная плата – повышение тарифов, введение компенсационных выплат, инфляционная индексация.

- бонус – разовые выплаты прибыли организации;

- распределение прибыли, где определяется доля прибыли стимулирующего фонда и распределяется между сотрудниками в зависимости от иерархии.

- участие в уставном капитале – покупка акций организации и получение дивидендов;

- дополнительные планы оплаты – подарки, гранты на деловые и личные расходы, связанные с работой, командировки;

- оплата транспортных расходов или содержание личного автомобиля.

Нематериальная или неденежная мотивация к труду – это поощрения морального характера, которые повышают престиж работника. Например, пользование услугами компании для личных целей, скидки на товары, путевки на отдых за счет организации, бесплатное обучение и переобучение сотрудников, объявление благодарности за высокие достижения в труде.

Моральное стимулирование условно можно разделить на два типа: морально-социальное и морально-психологическое.

Морально-социальное включает в себя такие показатели, как

- создание необходимых условий для высокопроизводительного труда. Это, например, оптимальная организация рабочего места, отсутствие отвлекающих факторов, достаточную освещенность, темп и режим труда;

- возможность ухода от монотонной работы к более интересной, творческой и содержательной;

- хорошее отношение в коллективе. Создание психологического микроклимата в коллективе напрямую зависит от авторитета и особенностей управления руководителя. Стиль его руководства и совместимость членов коллектива по характерам, ценностным ориентациями и эмоциональным свойствам играет весомую роль в психологической атмосфере коллектива;

- карьерный рост. Один из наиболее действенных нематериальных стимулов, потому как у сотрудника расширяется круг полномочий, у него появляется возможность принимать важные для организации решения. В то же время в трудовой деятельности сотрудника повышается уровень полномочий, что заставляет более эффективно и ответственно исполнять свои обязанности.

К морально-психологическим стимулам относят такие показатели, как

- достижения – стремление работника быть лучше остальных, вложить свои навыки и умения как можно эффективнее, чем остальные.

- признание – один из наиболее сильных побудительных стимулов. Сотруднику важно знать не только то, насколько они хороши в своем деле и насколько результативен был его труда, но и то насколько оценены его старания со стороны руководства;

- критика. Применяется при условии полной объективности и направлена на то, чтобы указать на имеющиеся ошибки или недостатки, тем самым простимулировать сотрудника на более качественное выполнение своего труда;

- ответственность. Передавая полномочия и наделяя сотрудника большой ответственностью, руководитель дает возможность своим подчиненным реализовать себя как самостоятельную личность и нести ответственность за свои действия.

Кроме положительных стимулов существуют и отрицательные. Другими словами это штрафы и взыскания, которые происходят в крайних случаях, но становятся показательными и мотивируют сотрудников. Например, за

нарушение трудовой дисциплины или за невыполнение работниками своих обязанностей. В таком случае штраф для одного работника становится стимулом для других.

Стимулирование как моральное, так и материальное тесно связано. Очевидно, что организация трудового процесса невозможна, применяя только лишь один вид стимулов. Каждый сотрудник организации ставит главенствующим в своей трудовой деятельности денежное вознаграждение, однако немаловажным будет и поощрения нематериального характера. Получая за свою деятельность и те, и другие стимулы, работник организации удовлетворяет все свои социальные потребности, а значит, нацелен на эффективную и дающую результат работу.

Характеристика моральных и материальных стимулов, их видов и процессов позволяет определить основные функции стимулирования:

1. Экономическая. Стимулирование способствуют росту производительности труда, повышению качества товара и в целом повышению эффективности работы.

2. Нравственная. Стимулирование образует у сотрудников активную жизненную позицию, способствует формированию определенных нравственных качеств и трудовой морали.

3. Социальная. Стимулирование происходит через различный уровень дохода и удовлетворение потребностей работников [1].

Таким образом, стимулирование сотрудников является неотъемлемой частью любой организации. Эффективное стимулирование позволяет сохранить высококвалифицированные кадры, избежать «текучки» специалистов. В любой организации, будь то большое предприятие или маленькая компания, структуру организации наполняют люди, их таланты, умения и навыки. Без человеческого ресурса ни одна компания существовать не сможет, поэтому цель любого

предприятия сохранить ценные кадры путем создания наиболее рациональной и эффективной системы управления стимулированием.

1.3 Нормативно-методическое и правовое обеспечение системы стимулирования

Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом и стимулированием в организации является совокупность нормативно-правовых актов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, нормативно-технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы, устанавливающие нормы, правила, требования, характеристики, методы и другие данные, используемые при решении задач организации труда и управления персоналом. Утверждаются такие документы в установленном порядке компетентным соответствующим органом или руководством организации.

Правовое обеспечение системы управления – это совокупность средств и форм юридического воздействия на органы и объекты управления персоналом с целью достижения эффективной деятельности.

На сегодняшний день нормативно-правовые акты, которые регулируют систему стимулирования и мотивации труда в организации можно поделить на уровни:

1. международный уровень – конвенции Международной организации труда;

2. федеральный уровень – Конституция РФ, Гражданский кодекс РФ, Трудовой кодекс РФ; Федеральный закон «Об общественных объединениях» от 19.05.1995г. № 89-ФЗ, Федеральный закон «О некоммерческих организациях» от 12.01.1996г. № 7-ФЗ), Федеральный закон «О минимальном размере оплаты труда» от 19.06.2000 № 82-ФЗ (ред. От 19.12.2022г. № 522-ФЗ);

3. уровень субъектов РФ – региональные законы о труде, трудовое законодательство субъекта РФ, региональное законодательство о социальном партнерстве, постановления глав администраций субъектов РФ, региональные и территориальные отраслевые соглашения;

4. уровень отдельной организации (локальный уровень) – Устав организации, Коллективный договор, Приказы и распоряжения по организации, «Положение об оплате труда», «Положение о мотивации персонала» и другие.

Более подробно остановимся на документах, которые регулируют систему стимулов на локальном уровне. Так, одним из основных документов, регламентирующий трудовые отношения в организации является коллективный договор. Это правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения и заключаемый работниками организации, филиала, представительства с работодателем на срок от одного года до трех лет.

Порядок и условия заключения коллективного договора регламентируется ст. 7. Трудового Кодекса РФ от 30.12.2001 № 197-ФЗ (в редакции от 19.12.2022 с изменениями, вступившими в силу с 11.01.2023г.). Коллективный договор заключается между работодателем и профсоюзом работников или полномочными представителями работников, если работники не объединились в профсоюз [62].

В коллективный договор включаются взаимные обязательства сторон по таким вопросам, как формы, системы и размеры оплаты труда, денежные вознаграждения, пособия, компенсации, доплаты, механизм регулирования

оплаты труда исходя из роста цен, переобучение, продолжительность рабочего времени и времени отдыха, отпусков, контроль за выполнением коллективного договора, ответственность сторон, социальное партнерство и другие.

Условия коллективного договора заключаются в соответствии с законодательством РФ и являются обязательными для работодателя. (ТК РФ)

Кроме коллективного договора, в организациях существуют локальные нормативные акты, которые каждая организация разрабатывает и формирует самостоятельно на основании нормативно-правовых документов, действующих на территории РФ. Среди них есть локальные акты, которые непосредственно регулируют вопросы стимулирования персонала в деятельности организации. Сюда, например, входят:

- положение об оплате труда;
- положение о мотивации персонала;
- положение о повышении квалификации, обучению и аттестации сотрудников и ряд других.

Из этого перечня локальных нормативных актов можно выделить «Положение об оплате труда», которое действует в большинстве отечественных организаций. Документ выполняют важную функцию – механизмы формирования заработной платы в организации, порядок ее расчета, а также применяемые системы премирования или другие компоненты системы мотивации персонала.

Еще один документ, на который стоит обратить внимание, это «Положение о мотивации персонала». Локальный акт становится все более популярным и встречается в организациях все чаще. Этот документ отражает вопросы заработной платы и других материальных и нематериальных стимулов [66].

Локальные нормативные акты организации, регулирующие систему стимулирования персонала, разрабатываются самостоятельно и, с учетом интересов деятельности организации – интересов экономического характера. Целями таких локальных актов также являются эффективная и добросовестная работа сотрудников организации, достижение высоких показателей профессиональной деятельности.

Таким образом, можно отметить, что систему стимулирования персонала в организации регулирует целый ряд нормативно-правовых документов различных уровней. Однако конкретные механизмы управления стимулированием устанавливаются самостоятельно в каждой организации, исходя из основных целей и задачи.

1.4 Особенности управления стимулированием тренеров в спортивной организации.

Система стимулирования персонала в организациях сложный и вместе с тем важный процесс в построении благоприятного климата и эффективной работы организации. Существенных отличий в системе управления стимулирования на предприятиях и в организациях практически нет, но у каждого есть своя специфика. Исходя из этого, в той или иной организации будут преобладать разные по-своему характеру принципы стимулирования.

Не исключением станет и спортивная организация. Как и в других, в ней существуют и моральные, и материальные стимулы, но отличие их от других будут в том, что все они зависят от спортивного результата. Специфика спортивной организации, прежде всего, отличается тем, что вся работа сконцентрирована вокруг человека и несет педагогический и воспитательный характер.

Стоит отметить, что трудовая профессиональная деятельность в спортивной организации трудно поддается регламентированию и нормированию, требует высокого уровня творчества, связанного с необходимостью принятия самостоятельных решений, направленных на улучшение учебно-тренировочного процесса [28].

Прежде чем перейти к рассмотрению вопроса о стимулировании тренерского состава, стоит сказать о таких специфических причинах, при которых мотивы тренеров к труду могут снижаться. Перечислим некоторые из них:

- травма или болезнь спортсмена;

- переезд детей из одного места жительства на другое, отсутствие возможности у детей посещать занятия на территориально удобной для них спортивной базе;

- трудное материальное положение семьи спортсмена. Многие родители вынуждены частично или полностью оплачивать расходы по проведению учебно-тренировочных сборов, соревнований, пошив костюмов, приобретение инвентаря и другое, однако не у всех семей есть возможность позволить себе подобные финансовые вложения;

- если специфика вида спорта связана с ранней возрастной специализацией, то зачастую из-за занятости на работе, нехватки личного времени у родителей нет времени возить ребенка на тренировочное занятие;

- на основании нормативно-правовых документов в полномочиях школы «на усмотрение администрации» можно переводить детей из одной группы в другую. В этом случае субъективное мнение руководителей может оказаться решающим и влиять на уменьшение или увеличение переменной (процентной) части оплаты труда [29].

Для исключения влияния подобных внешних факторов на уровень мотивации тренерского состава руководству спортивной организации необходимо выстроить систему стимулирования таким образом, чтобы у тренера были возможности реализовать свои профессиональные навыки и умения, несмотря на возникшие трудности. Этого возможно добиться, если при организации системы стимулирования учитываются личные побуждения и мотивы тренерского состава.

В системе стимулирования работников физкультурно-спортивных организаций можно выделить основные мотивы, которые являются движущей силой для сотрудников, а также способы их удовлетворения.

Потребности в самовыражении. Для работника спортивной организации это означает участие в стратегических проектах, реализация себя с творческой стороны, а также возможность реализовать свои идеи.

Потребности в признании и самоутверждении. Немаловажная часть структуры мотивов, которая включает в себя признание и одобрение успехов, поощрения инновационной деятельности, присвоение почетных званий и другие виды морального и материального стимулирования.

Потребности в принадлежности и причастности. Другими словами для работника важно, что в спортивной организации сформирована своя корпоративная культура, имеет место полноценное живое общение, информированность и включенность в дела коллектива.

Потребности в безопасности. Это означает, что для сотрудника физкультурно-спортивной организации созданы такие условия труда, при которых он уверен в завтрашнем дне, с ним заключен долгосрочный трудовой договор. Кроме того, он чувствует себя в безопасности еще и потому, что на высоком уровне организована физическая и психическая безопасность, присутствует охрана на территории физкультурной организации.

Физиологические потребности заключаются в высокой заработной плате, создании условий для отдыха, укреплении здоровья, обеспечении жильем и организации питания [63].

В спортивной отрасли материальные стимулы играют важную мотивационную роль. Например, в спорте высших достижений процентное составляющее имеет весомую часть зарплаты тренера, которое напрямую связано со спортивными результатами их воспитанников. Этот же критерий играет важную роль при присвоении тренерам квалификационных категорий, не остается без внимания и уровень их профессионального образования [29].

Повышение оплаты труда для тренерского состава спортивной организации зависит в первую очередь от достижения конкретных показателей качества. В процессе своей трудовой деятельности заработная плата тренера может состоять из следующих материальных стимулов:

- выплата за интенсивность и высокие результаты;
- выполнение особо важных и ответственных работ;
- выплаты за качество выполняемых работ;
- выплаты за стаж непрерывной работы, выслугу лет;
- премиальные выплаты по итогам работы;
- выплаты работникам, занятым на тяжелых работах, работах с вредными или опасными особыми условиями;
- выплаты за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных;
- надбавка за работу со сведениями, составляющими государственную тайну [3].

К этому перечню добавляются такие нематериальные стимулы как, например, благодарственные письма, грамоты за добросовестный труд и

высокие показатели, награждение ведомственными наградами, размещение фотографии сотрудника и его личных достижений и достижений их воспитанников на доске почета, в интернет-пространстве, приглашения в СМИ и т.д.

Обобщая сказанное, следует отметить, что в системе стимулирования спортивной организации взаимоотношения можно выстроить в цепочку, в которой каждый из участников зависит друг от друга. Главная мотивация и стимулирование исходит от руководителя организации – он выстраивает систему стимулов таким образом, чтобы тренер был замотивирован на результат и знал, ради чего он осуществляет свою трудовую деятельность. Далее система стимулирования переходит на уровень ниже – от тренера к спортсмену. Тренер в свою очередь выстраивает свою определенную систему стимулов для спортсмена, чтобы добиться желаемого результата, а спортсмен, получая мотивацию от наставника, устанавливает и свои личные мотивы и цели.

Итогом такой взаимосвязи становится достижение цели, которая позволяет спортивной организации получить престиж и рассчитывать на дополнительное финансирование, а тренеру и спортсмену – поощрения материальные или не материальные, а также признание и оценка успехов.

2 Организация и методы исследования

2.1 Организация исследования

Исследование проводилось в муниципальном бюджетном учреждении «Спортивная школа олимпийского резерва по тяжелой атлетике» города Красноярск, находящегося по адресу: г. Красноярск, пр. имени газеты «Красноярский рабочий», 51, пом. 56,57 и состояло из трех этапов.

Первый этап. Перед началом исследования определены объект и предмет исследования, сформулирована тема магистерской диссертации, определены цели и задачи, проведен анализ и обобщение литературных источников.

Второй этап. В ходе исследования проведен анализ деятельности спортивной организации, его тренерского состава и мероприятий по управлению моральными и материальными стимулами тренеров.

Третий этап. В рамках исследования проведен анализ мотивации, в котором приняли участие тренеры спортивной организации. На третьем этапе исследования также проведен SWOT-анализ спортивной организации, в ходе которого изучена внутренняя и внешняя среда организации, их влияние на систему стимулов, дана краткая характеристика. По итогам полученных результатов сделан стратегический вывод.

2.2 Методы исследования

Для решения поставленной цели и задачи использованы следующие методы исследования:

1. Анализ научно-методической литературы и нормативно-правовой документации.

2. Анализ деятельности спортивной организации и ее тренерского состава.

3. Социологический опрос и метод SWOT-анализа.

Анализ научно-методической и нормативно-правовой документации включает в себя обзор литературных источников, официальных документов и других научно-методических материалов. В ходе исследования рассмотрена концепция управления персоналом, определены значение, этапы развития, виды, а также модели, задачи, направления и подсистемы. Проведен анализ литературы по мотивации и ее психологических аспектах, системе стимулирования персонала. Изучены особенности управления стимулированием в спортивных организациях. Кроме того, проведен анализ литературы нормативно-методического и правового обеспечения.

Всего в работе использовано 73 литературных источников.

Основу исследования составил анализ деятельности МБУ «СШОР по тяжелой атлетике», в том числе система стимулирования тренерского состава и непосредственно сам тренерский состав. Для этого проведен анализ мотивации тренерского состава по тесту В.И. Герчикова. Исследование проводилось на территории организации МБУ «СШОР по тяжелой атлетике». Количество респондентов составило 12 человек – весь тренерский состав спортивной организации. Анализ мотивации проводился с целью выявления у тренеров уровня удовлетворенности своей трудовой деятельности и общего эмоционального состояния.

Целью проведения SWOT-анализа МБУ «СШОР по тяжелой атлетике» стало определение сильных и слабых сторон спортивной организации, выявления

позитивных и негативных сторон внутренней и внешней среды и дальнейшая разработка стратегии управления.

3 Результаты исследования

3.1 Анализ деятельности спортивной организации МБУ «СШОР по тяжелой атлетике»

Приоритетом спортивных организаций принято считать развитие физической культуры и массового спорта, привлечение к занятиям спортом как можно большего количества граждан. Однако не менее важным остается задача повышения уровня спортивного мастерства, достижение российскими спортсменами высоких спортивных результатов, а также сохранение перспективных спортсменов в системе подготовки спортивного резерва [59].

Основной целью деятельности МБУ «СШОР по тяжелой атлетике» является развитие на территории города Красноярска физической культуры и массового спорта, осуществление спортивной подготовки.

Предметами деятельности спортивной организации являются:

- реализация программ спортивной подготовки в соответствии с федеральными стандартами спортивной подготовки по виду спорта «тяжелая атлетика»;
- развитие физической культуры и массового спорта по месту жительства граждан;
- осуществление мероприятий по популяризации физической культуры и спорта среди различных групп населения;
- оказание содействия субъектам физической культуры и спорта, осуществляющим свою деятельность на территории города Красноярска, в том числе клубам, секциям по месту жительства, а также общеобразовательным

учреждениям города Красноярска в организации физкультурной и спортивной работы.

К видам деятельности учреждения относятся:

- спортивная подготовка по олимпийскому виду спорта «тяжелая атлетика»;
- организация отдыха детей и молодежи (в каникулярное время);
- деятельность спортивных объектов по проведению физкультурных и спортивных мероприятий на открытом воздухе и в закрытом помещении, с обеспечением к ним доступа в течение ограниченного времени;
- проведение занятий физкультурно-спортивной направленности по месту жительства граждан;
- оказание содействия педагогическим коллективам образовательных учреждений в реализации дополнительных общеобразовательных программ в области физической культуры и спорта, организации досуговой и внеурочной деятельности детей, а также детским и юношеским общественным объединениям, и организациям на основе договора или соглашения.
- проведение медицинских осмотров (предрейсового, послерейсового, предварительного и периодического) работников учреждения.

На сегодняшний день спортивная организация оказывает услуги только на бесплатной основе в соответствии с установленным муниципальным заданием. Вместе с тем, учреждение вправе оказывать и платные услуги сверх установленного муниципального задания.

В спортивной организации формируются такие коллегиальные органы, как тренерский совет, при желании родителей может быть создан Совет родителей (законных представителей) несовершеннолетних занимающихся, а также Совет трудового коллектива.

Подробнее стоит остановиться на работе тренерского совета, чтобы отразить роль и степень влияния тренеров на важные вопросы в области функционирования спортивной организации.

В компетенции тренерского совета входят:

- согласование планов тренировочной работы, оздоровительных мероприятий, индивидуальных планов подготовки спортсменов на год и олимпийский цикл, списков групп по комплектованию на этапах подготовки;

- рассмотрение проектов календарных планов участия в спортивных мероприятиях, положений о соревнованиях, планов тренировочных занятий, вопросов проведения тренировочных мероприятий и принятия участия в соревнованиях всех уровней;

- заслушивание отчетов тренеров по совершенствованию методики тренировочного процесса (по итогам года, соревнований);

- определение сроков приема документов от поступающих на спортивную подготовку;

- порядок формирования групп спортивной подготовки;

- согласование списков комплектования групп на этапах спортивной подготовки;

- рассмотрение предложений о переводе на очередной год обучения и этап спортивной подготовки;

- рассмотрение предложений: по предоставлению занимающимся, не выполнившим требования программы спортивной подготовки на соответствующем этапе, возможности продолжить спортивную подготовку на этом же этапе; по отчислению занимающихся и переводу;

- рассмотрение предложений о применении дисциплинарного воздействия по отношению к занимающимся;
- рассмотрение предложений по обеспечению методического сопровождения тренировочного процесса, проведению методических семинаров, курсов повышения квалификации, повышения квалификационных категорий тренеров;
- рассмотрение кандидатур на участие в смотре-конкурсе «Лучший тренер» и «Лучший спортсмен» года;
- подведение итогов работы спортивной организации и определение основных задач на предстоящий год.

Исходя из вышеперечисленного, можно сделать вывод, что тренерам спортивной организации предоставлен достаточно широкий спектр возможностей для участия в принятии важных решений.

3.1.1 Организационная структура управления МБУ «СШОР по тяжелой атлетике»

Организационная структура управления организацией представляет собой совокупность звеньев или структурных подразделений и связей между собой.

МБУ «СШОР по тяжелой атлетике» является небольшой и узкопрофильной по своей направленности, развивая в городе Красноярске помимо физической культуры и массового спорта, вид спорта тяжелая атлетика. Учредителем организации является муниципальное образование город Красноярск. Функции и полномочия организации осуществляет администрация города, а координирует деятельности спортивной организации

главное управление по физической культуре и спорту администрации города (Красспорт).

Для системы управления в МБУ «СШОР по тяжелой атлетике» характерна линейная структура. Высшим руководителем является директор организации. В своем подчинении директор имеет линейных руководителей, которые в свою очередь руководят исполнителям. В подчинении у руководителя находятся: инженер-электроник, специалист по кадрам, заместитель директора по спортивной работе, начальник хозяйственного отдела, экономист и юрисконсульт. Только у двух линейных руководителей в подчинении есть исполнители. У заместителя директора по спортивной работе – тренеры, инструкторы-методисты, у начальника хозяйственного отдела – кладовщик, сторожа (вахтеры), гардеробщики, уборщики служебных

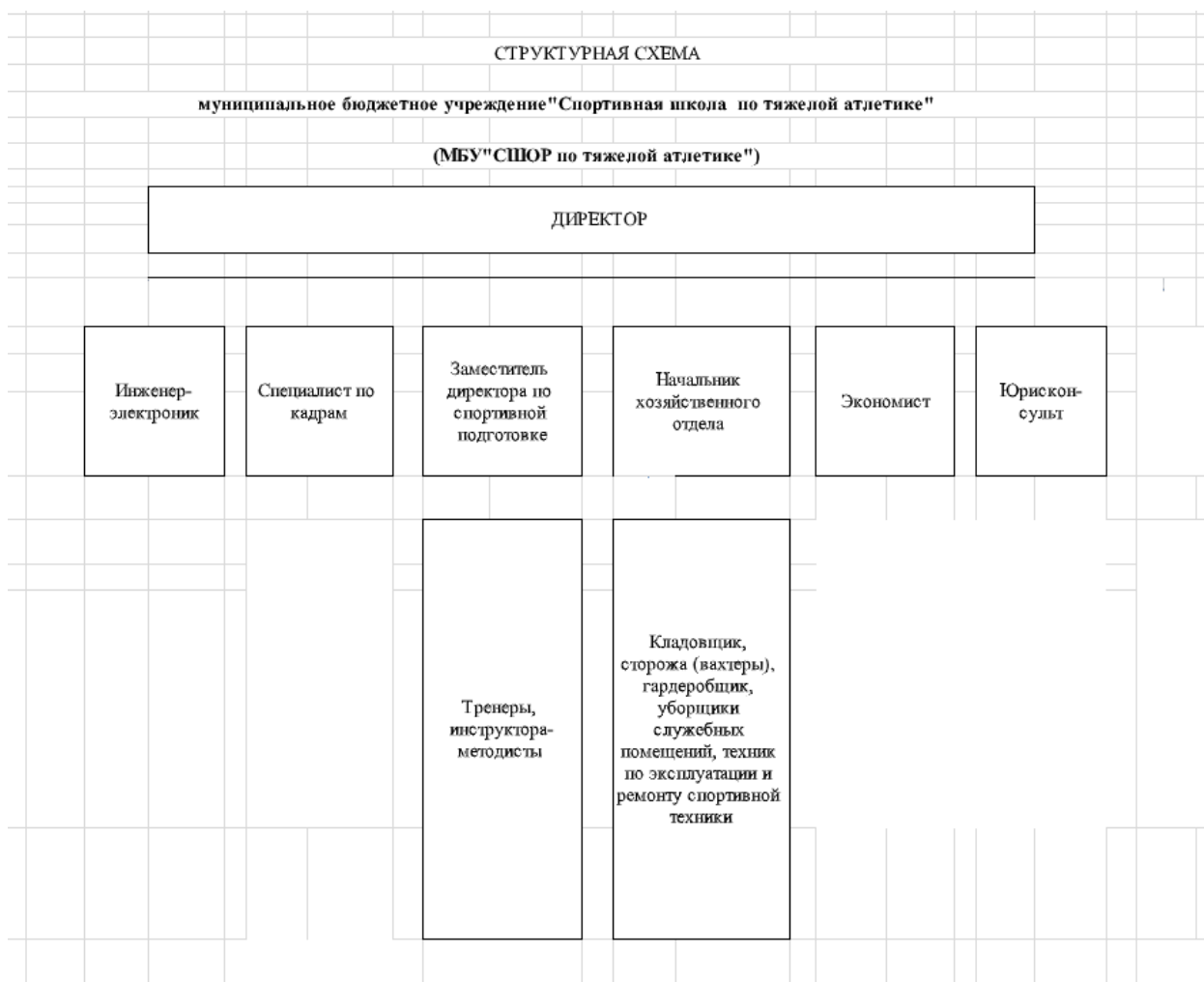


Рисунок 2. Организационная структура управления спортивной

помещений, дежурный по спортивному залу и техник по эксплуатации и ремонту спортивной техники (Рис. 2).

Согласно штатному расписанию, все сотрудники делятся на три категории: административно-управленческий персонал, спортивный персонал и хозяйственный персонал. Наименование должностей, их распределение по категориям и количество штатных единиц представлены в таблице 1.

Таблица 1. Кадровый персонал спортивной организации.

№	Кадровый персонал	Количество штатных единиц
<i>Административно-управленческий персонал</i>		
1	Директор	1
2	Заместитель директора по спортивной подготовке	1
3	Инженер-электроник	1
4	Специалист по кадрам	1
5	Юрисконсульт	0,5
6	Экономист	1
<i>Спортивный персонал</i>		
7	Инструктор-методист	2
8	Тренер	12
<i>Хозяйственный персонал</i>		
9	Начальник хозяйственного отдела	1
10	Кладовщик	1
11	Уборщик служебных помещений	3
12	Сторож (вахтер)	3,5
13	Техник по эксплуатации и ремонту спортивной техники	1
Итого		29

Всего в учреждении 29 штатных единиц, двое из которых устроены на 0,5 ставки.

3.1.2 Спортивная работа

Спортивная организация осуществляет спортивную подготовку по виду спорта тяжелая атлетика в соответствии с федеральным стандартом спортивной подготовки, программой спортивной подготовки, Уставом организации и другими локальными нормативными актами.

Спортивная подготовка реализуется по этапам: начальная подготовка – с 1 по 3 год обучения, тренировочный этап – с 1 по 5 год, этап совершенствования спортивного мастерства (ССМ) и этап высшего спортивного мастерства (ВСМ) не ограничиваются по времени обучения.

На момент проведения исследования количество занимающихся, согласно комплектованию групп, в спортивной организации составляло 265 человек в возрасте от 9 до 27 лет. В разные годы численность занимающихся на этапах спортивной подготовки может меняться. Количество спортсменов, зачисленных на этапы спортивной подготовки за период с 2020 по 2023 годы, представлены в таблице 2.

Таблица 2. Комплектование групп МБУ «СШОР по тяжелой атлетике» за период 2020-2023гг.

Этап подготовки	Количество спортсменов			
	2020	2021	2022	2023
Начальная подготовка	160	152	144	163
Тренировочный этап	90	102	108	89
Этап совершенствования спортивного мастерства	14	10	12	12

Окончание таблицы 2

Этап высшего спортивного мастерства	1	1	1	1
-------------------------------------	---	---	---	---

Кроме проведения набора, отбора, зачисления и подготовки спортсменов, спортивная школа также осуществляет и другие виды спортивной деятельности:

- организация и проведение тренировочных сборов;
- подготовка документов на присвоение спортивных разрядов и спортивных званий;
- формирование, выполнение и корректировка календарного плана спортивных мероприятий учреждения;
- участие в спортивных соревнованиях (школьный, городской, краевой, всероссийский, межрегиональный и международный уровень);
- финансирование и командирование спортсменов и тренеров на спортивные мероприятия (краевые, межрегиональные и всероссийские соревнования);
- мониторинг и анализ выступлений спортсменов на соревнованиях;
- методическая и воспитательная работа;
- организация летнего отдыха детей в спортивном лагере;
- взаимодействие с общеобразовательными организациями;
- работа с родителями занимающихся;
- информационная работа, в том числе со СМИ.

Спортсмены МБУ «СШОР по тяжелой атлетике» в зависимости от возраста и спортивной подготовки ежегодно становятся участниками порядка 30 соревнований разного уровня. Как минимум три раза в год занимающиеся принимают участие в первенствах России и чемпионатах России, а также во всероссийских и международных соревнованиях, первенствах и чемпионатах Красноярского края и города.

Количество спортсменов, имеющих спортивные разряды и звания за период с 2020 по 2023 годы, представлены в таблице 3.

Таблица 3. Спортсмены МБУ «СШОР по тяжелой атлетике», имеющие спортивные разряды и звания.

Спортивные разряды и звания	Количество спортсменов		
	2020	2021	2022
Массовые разряды (2, 3, 1юн, 2юн, 3юн)	63	80	104
Первый спортивный разряд	4	2	2
Кандидат в мастера спорта	8	5	9
Мастер спорта РФ	1	1	3
Мастер спорта международного класса			1

Спортсмены и тренеры МБУ «СШОР по тяжелой атлетике» входят в состав спортивной сборной команды Красноярского края, некоторые из занимающихся являются членами спортивной сборной команды России. Количество спортсменов, являющихся членами краевой сборной команды, из года в год остается стабильным. В национальной же сборной численность занимающихся спортивной организации меняется. Данные по вхождению представителей МБУ «СШОР по тяжелой атлетике» в составы спортивных сборных команд представлены в таблице 4.

Таблица 4. Количество спортсменов МБУ «СШОР по тяжелой атлетике», входящих в составы спортивных сборных команд России и Красноярского края.

Спортивные сборные команды	Количество спортсменов			
	2020	2021	2022	2023
Красноярский край	31	23	26	27
Российская Федерация	2	3	7	6

3.1.3 Анализ тренерского состава

Неотъемлемой частью спортивной организации, занимающейся спортивной подготовкой, являются тренеры. Их образование, квалификация и творческий подход к тренировочному процессу во многом становится решающим при достижении поставленных целей.

На момент исследования в МБУ «СШОР по тяжелой атлетике» трудоустроены 12 тренеров. Анализ тренерского состава по социально-типологическим признакам представлен в таблице 5.

Таблица 5. Характеристика тренерского состава МБУ «СШОР по тяжелой атлетике по социально-типологическому признаку.

Структура тренерского состава	Количество тренеров
<i>По полу:</i>	
Мужской	12
Женский	
<i>По возрасту:</i>	
25-35 лет	3
35-50 лет	6
Старше 50 лет	3
<i>По уровню образования:</i>	
Высшее	8
Среднее	4

Окончание таблицы 5

<i>По уровню квалификации:</i>	
2 категория	7
1 категория	1
Высшая категория	3
Без категории	1
<i>По стажу работы в спортивной организации:</i>	
От 1 до 3 лет	3
От 3 до 5 лет	1
От 5 до 10 лет	4
Свыше 10 лет	4

Как видно из представленного в таблице анализа, 100 % тренерского состава это мужчины. От общего количества возраст 50 % тренеров составляет от 35 до 50 лет, по 25 % пришлось на тренеров в возрасте от 25 до 30 лет и старше 50 лет.

Из общего количества тренерского состава 67 % имеют высшее профессиональное образование по специальностям «педагог по физической культуре», «специалист по физической культуре и спорту», «физическая культура и спорт», «физическое воспитание». 34 % имеют среднее профессиональное образование, однако и оно тоже является образованием по специальности.

Помимо профессионального образования, тренеры МБУ «СШОР по тяжелой атлетике» имеют квалификационные категории. На момент исследования 58 % тренеров имели 2 квалификационную категорию, 8 % - первую квалификационную категорию и 25 % высшую квалификационную категорию тренера, один тренер категории не имеет.

Практически все тренеры осуществляют свою трудовую деятельность в МБУ «СШОР по тяжелой атлетике» длительный период времени. Большинство из тренерского состава являются бывшими воспитанниками этой же спортивной организации.

Характеризуя стаж работы тренеров в спортивной организации, можно сказать, что тренерский состав школы достаточно опытный. Больше половины тренеров работают в годовом диапазоне от 5 до 10 лет и свыше 10 лет. В числе тех, кто трудится более 10 лет, три тренера имеют стаж работы именно в этой организации 25 лет и 34 года.

Исходя из вышеизложенного, можно дать краткую характеристику тренерского состава МБУ «СШОР по тяжелой атлетике». Тренеры организации исключительно мужского пола в возрасте от 27 до 60 лет. Имеют профессиональное образование, квалификационные категории и большой опыт работы в этой сфере. Часть тренеров имеют опыт не только тренерской работы, но и опыт профессиональных спортсменов.

Для того, чтобы понять, какие мотивы и стимулы позволяют тренерам выполнять свои трудовые обязанности, необходимо определить их мотивационный тип. За основу исследования взята теория отечественного социолога В.И. Герчикова, согласно которой существует пять мотивационных типов.

Инструментальный тип – для такого типа работа является исключительно средством получения материальных благ и различных преференций. Ценность работы для такого типа воспринимается исключительно в привязке к материальному вознаграждению и возможности решить свои проблемы. Сама по себе работа для такого типа не является самодостаточной ценностью.

Профессиональный тип – трудовая деятельность у такого типа воспринимается как средство реализации и возможностью доказать себе или другим свой высокий профессиональный уровень. Оплата труда является желательным, но единственным стимулом к работе.

Патриотический тип – работа для такого типа должна возвышать человека в его собственных глазах, быть престижной с точки зрения

окружающих и давать ему ощущение принадлежности к чему-то очень важному.

Хозяйский тип – отличается от других добросовестным отношением к работе независимо от того, насколько она интересна или хорошо оплачиваема. Такому типу присуще самостоятельность и ответственность в работе.

Люмпенизированный (избегательный) тип – такой тип сотрудников обладает слабой мотивацией к труду, практически не проявляет инициативы и не стремится к профессиональному росту. У такого типа преобладает желание избежать лишней ответственности и выполнять привычную работу без каких-либо новшеств. Участвует только в том, от чего не удалось отказаться.

Для изучения мотивационных типов среди тренеров МБУ «СШОР по тяжелой атлетике» проведено тестирование, которое включало в себя 23 вопроса с несколькими вариантами ответа (Приложение А). Анализ полученных данных позволил определить структуру типов мотивации среди тренерского состава (Рисунок 3).

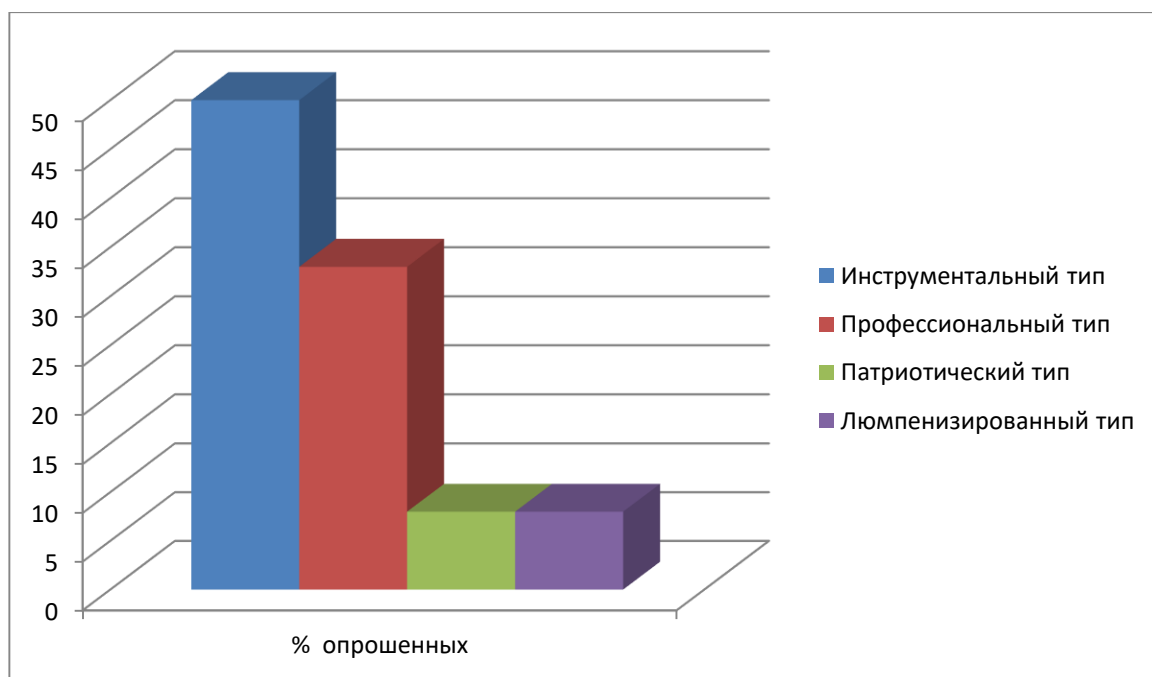


Рисунок 3. Результаты тестирования по определению мотивационного типа тренерского состава

По данным нашего исследования, у 6 человек (50 %) преобладает инструментальный тип мотивации, у 4 тренеров (33 %) приоритетным типом мотивации стал профессиональный. Результаты еще двух тренеров – по 8 % – распределились по типам мотивации патриотический и люмпенизированный. Хозяйский тип мотивации не обнаружен ни у одного из респондентов.

Таким образом, можно сказать, что преобладающими типами мотивации у тренеров спортивной организации являются инструментальный и профессиональный типы.

Для тренера с инструментальным типом мотивации приоритетным стимулом будут деньги. Организационные и моральные виды стимулирования в данном случае не приведут к желаемому результату. Такой тренер будет выполнять свои трудовые обязанности с полной отдачей только в том случае, если за его старания ему хорошо заплатят. Другими словами, работая со спортсменами и ставя задачи в достижении высокого результата, на первом месте у тренера будет денежное вознаграждение за результат, а не признание и похвала от коллег и руководства.

Тренер с профессиональным типом мотивации, напротив, в приоритете будет ставить сам факт достижения поставленных спортивных целей. Для такого человека будет важна сама цель – победа на соревнованиях, улучшение спортивных результатов, показатель высокого спортивного мастерства его воспитанников и т.д. Тренер с таким типом мотивации во главу угла ставит собственное развитие, повышение квалификации и карьерный рост. В работе с таким тренером денежные стимулы не будут достаточной мотивацией к труду, так как в первую очередь сотрудник рассматривает возможности для своего саморазвития и реализации в коллективе.

Патриотический тип будет эффективен в работе в том случае, когда присутствует похвала от руководителя и публичное признание заслуг. Тренер с таким типом мотивации заостряет внимание на всеобщем признании своих

заслуг и на чувстве своей незаменимости в спортивной организации. Для тренера с патриотическим мотивационным типом достижение высоких спортивных результатов – это как одна из форм, чтобы достичь признания коллег. Он добросовестен и ответственен в работе, не заостряет внимания на денежном вознаграждении, но и не игнорирует этот вид стимулирования.

Тренер с люмпенизированным (избегательным) типом мотивации предпочитает выполнять минимум своей работы, не берется за выполнение новой и незнакомой работы. Старается не высказывать и не проявлять инициативы, но если руководство даст поручение, то он пойдет на выполнение с легкостью. В своей работе тренер с таким типом мотивации придерживается стабильности и применяет минимум усилий для решения задач. Наиболее эффективный метод для такого мотивационного типа – это денежные наказания. Избегательный тип чаще остальных соглашается на низкую оплату труда.

3.1.4 Анализ управления моральными и материальными стимулами тренерского состава

Система стимулирования – неотъемлемая часть в деятельности любой организации. Грамотное ее управление позволяет организовать работу коллектива таким образом, что интересы каждого из сотрудников учтены и отражают их потребности. Если управление стимулирование выстроено наиболее эффективно, то результатом работы организации станет достижение поставленных целей.

В МБУ «СШОР по тяжелой атлетике» материальный вид стимулирования основывается на Положении об оплате труда (далее - Положение). Заработная плата тренеров, как и остального персонала, состоит из должностного оклада

или ставок и выплат компенсационного и стимулирующего характера. Предельными размерами зарплата в учреждении не ограничивается.

Согласно Положению, объем тренерской нагрузки работника устанавливается исходя из требований федерального стандарта спортивной подготовки по виду спорта тяжелая атлетика. Под тренерской нагрузкой работника понимается тренерская работа, выполняемая во взаимодействии с занимающимися.

Продолжительность рабочего времени тренера, осуществляющего спортивную подготовку, не может превышать 40 часов в неделю. При работе по совместительству не более 20 часов. Должностной оклад тренерам устанавливается исходя из нормы часов непосредственно тренерской работы, которая равна 24 часам в неделю.

Ставку, равную 24 часам, тренер вправе получить при условии минимальной наполняемости групп в соответствии с требованиями федерального стандарта спортивной подготовки. Распределение часовой нагрузки и минимальной наполняемости групп этапах спортивной подготовки по виду спорта тяжелая атлетика представлены в таблице 6.

Таблица 6. Часовая нагрузка и минимальная наполняемость групп при реализации программы спортивной подготовки по виду спорта тяжелая атлетика.

Этапы спортивной подготовки	Количество часов в неделю	Продолжительность этапов в годах	Возраст для зачисления в группы (лет)	Наполняемость групп (человек)
Этап начальной подготовки				
1 год обучения	6	3	9	8
2 год обучения	8			
3 год обучения	8			
Тренировочный этап				
1 год обучения	12	5	12	6

2 год обучения	12			
3 год обучения	15			
4 год обучения	15			
5 год обучения	15			
Этап совершенствования спортивного мастерства	18	Не ограничивается	14	3
Этап высшего спортивного мастерства	24	Не ограничивается	15	1

При наличии квалификационных категорий к тренерам применяется повышающий коэффициент к должностным окладам:

- за высшую квалификационную категорию – 0,1;
- за первую квалификационную категорию – 0,085;
- за вторую квалификационную категорию – 0,7.

К выплатам компенсационного характера относятся:

- выплаты за работу в местностях с особыми климатическими условиями;
- выплаты за тяжелые работы, работы, с вредными и (или) опасными и иными особыми условиями труда;
- выплаты за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных (при выполнении работ различной квалификации, совмещении профессий или должностей, расширении зоны обслуживания, увеличении объема работы или выполнении обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от основной работы, сверхурочной работе, работе в ночное время и т.д.).

К выплатам стимулирующего характера относятся:

- выплаты за важность выполняемой работы, степень самостоятельности и ответственности при выполнении поставленных задач;
- выплаты за качество выполняемых работ;
- персональные выплаты;
- выплаты за опыт работы;
- за сложность выполняемой работы;
- за напряженность и особый режим работы;
- молодым специалистам в целях повышения уровня оплаты труда;
- выплаты тренерам за стаж педагогической и тренерской работы;
- выплаты по итогам работы за месяц и год.

Выплата за важность выполняемой работы, степень самостоятельности и ответственности при выполнении поставленных задач, а также за качество выполняемых работ производится тренеру при условии выполнения или достижения значений показателей соответствующих критериев, представленных в таблице 7:

Таблица 7. Критерии оценки результативности и качества труда для определения размеров выплат для тренеров.

Категория работников	Наименование критерия оценки	Периодичность оценки	Наименование и значение (индикатор) показателя критерия	Количество баллов
Тренеры	Выплата за важность выполняемой работы, степень самостоятельности и ответственности при выполнении поставленных задач			
	Участие занимающихся в спортивно-массовых мероприятиях	Ежемесячно	Факт участия 100%	5

Продолжение таблицы 7

	Сопровождение на спортивные мероприятия не совершеннолетних: - до 3 спортсменов; - свыше 3 спортсменов	Ежемесячно	Отсутствие замечаний со стороны руководителя	3 5
	Ведение профессиональной документации	Ежемесячно	Своевременное предоставление на проверку требуемой документации согласно срокам предоставления	8
Выплата за качество выполняемых работ				
	Эффективность организации спортивной подготовки	Ежемесячно	Участие занимающихся в официальных соревнованиях городского и школьного уровня согласно планированию: - 100%	20
Тренеры	Эффективность организации спортивной подготовки	Ежемесячно	Результативность в краевых соревнованиях при положительной динамике (прирост суммы двоеборье), за одного занимающегося для групп НП-2,3, Т и ССМ согласно планированию: - 1 место - 2 место - 3 место	15 10 5

Продолжение таблицы 7

			<p>Результативность в межрегиональных, всероссийских соревнованиях при положительной динамике (прирост суммы двоеборье) за одного занимающегося для групп НП-2,3, Т и ССМ согласно планирования:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1 место - 2 место - 3 место 	<p>25 15 10</p>
			<p>Результативность в краевых соревнованиях для групп ВСМ (при выполнении суммы двоеборья норматива МС) за одного занимающегося согласно планирования:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1 место - 2 место - 3 место 	<p>15 10 5</p>
Тренеры	Эффективность организации спортивной подготовки	Ежемесячно	<p>Результативность в межрегиональных, всероссийских соревнованиях для групп ВСМ (при выполнении суммы двоеборья норматива МС) за одного занимающегося согласно планирования:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1 место - 2 место - 3 место 	<p>25 15 10</p>

Окончание таблицы 7

			Результативность обеспечения повышения уровня подготовленности занимающихся выполнение спортивных разрядов и званий. <i>I разряд</i> - КМС - МС - МСМК - ЗМС	15 25 40 60 100
			Включение занимающихся в составы спортивных сборных команд: - Красноярского края - Российской Федерации	1 3
	Поддержание персонального состава в тренировочной группе в течение года	Ежемесячно	НП - 90% УТ - 100% ССМ/ВСМ - 100%	15 10 5

Выплаты по итогам работы за месяц производятся при условии выполнения таких критериев, как:

- своевременное выполнение особо важного и сложного задания, определенного в качестве такового руководителем организации, значением показателя которого является факт выполнения задания в срок;

- качественное выполнение особо важного и сложного задания, определенного в качестве такового руководителем организации, значением показателя которого является факт достижения результатов.

Количество баллов, которые предоставляются в качестве выплат по итогам работы, составляет 300 баллов для всех работников, выполнивших задания особой важности и сложности.

Выплата по итогам работы за год производится при условии, что у тренера отсутствует дисциплинарное взыскание и выполнены значения показателей критериев, указанных в таблице 8.

Таблица 8. Критерии оценки по итогам работы за год.

Категория работников	Наименование критерия	Наименование и значение (индикатор) показателя	Количество баллов
Тренеры	Соблюдение требований охраны труда, пожарной безопасности	Отсутствие обоснованных зафиксированных замечаний	5
	Переход на этапах спортивной подготовки занимающихся спортсменов на следующий этап подготовки	НП - 70% от списка УТ - 90% от списка ССМ/ВСМ - 100%	10
	Призовые места (с 1 по 3) в городских, краевых или всероссийских смотрах-конкурсах	Факт выполнения	10
	Выполнение требований федерального стандарта спортивной	НП - 70% УТ - 90% ССМ/ВСМ - 100%	10
	Подготовки по виду спорта «тяжелая атлетика»		
	Прохождение курсов повышения квалификации	Получение удостоверения	10
	Проведение антидопинговой работы и своевременное прохождение занимающимися периодических медицинских осмотров	Подтверждающие документы	10

Персональная выплата за опыт работы выплачивается работнику ежемесячно при соблюдении одного из следующих условий:

- наличие почетного звания, в том числе почетного спортивного звания «Заслуженный тренер», или ученой степени;

- наличие спортивного звания, в том числе почетного спортивного звания «Заслуженный мастер спорта РФ» у тренера, закончившего профессиональную деятельность в качестве спортсмена. Размеры персональной выплаты представлены в таблице 9:

Таблица 9. Размеры персональных выплат за опыт работы.

Наименование ученой степени, почетного звания, спортивного звания, почетного спортивного звания	Размер выплаты в процентах от оклада (должностного оклада), ставки зарботной платы
Ученая степень	
Доктор наук	20
Кандидат наук	7,5
Почетное звание	
Звание, начинающееся со слов «Заслуженный», «Народный»	20
Заслуженный работник физической культуры и спорта Красноярского края	10
Спортивное звание	
Мастер спорта России международного класса	50
Мастер спорта России	40
Почетное спортивное звание	
Заслуженный тренер	20
Заслуженный мастер спорта России	50

За педагогический и тренерский стаж тренеру производится ежемесячная выплата в зависимости от продолжительности работы в спортивной организации:

- от 1 года до 5 лет – 5 % от оклада;

- от 5 до 10 лет – 15 % от оклада;

- свыше 10 лет – 25 % от оклада.

Тренер спортивной организации также может рассчитывать и на еще одну персональную выплату при условии, что его спортсмен занял с 1 по 6 место на официальных спортивных соревнованиях или физкультурных мероприятиях в составе спортивных сборных команд России или Красноярского края. Предоставление выплаты осуществляется в течение 1 года. За подготовку спортсмена, занявшего с 1 по 6 места на Олимпийских играх, персональная выплата производится в течение 4 лет.

Установление таких выплат тренеру производится при условии, если он осуществлял подготовку спортсмена в течение не менее 2 лет.

Персональную выплату за напряженность и особый режим работы тренеру выплачивают ежемесячно, но в зависимости от этапа спортивной подготовки и при условии отработки норматива количества часов, предусмотренных для соответствующих групп занимающихся.

Таблица 10. Размер персональной выплаты за напряженность и особый режим работы.

Этапы подготовки	Период подготовки (год обучения)	Размер выплаты, в процентах от оклада (должностного оклада), ставки заработной платы за одного занимающегося
Этап начальной подготовки	первый год обучения	3
	второй и последующие годы обучения	6
Этап тренировочный (спортивной специализации)	первый и второй годы обучения	9
	третий и последующие годы обучения	15
Этап совершенствования спортивного мастерства	первый год обучения	20
	второй и последующие годы обучения	30
Этап высшего спортивного мастерства	весь период	40

В спортивной организации также предусматривается персональная выплата молодым специалистам и составляет 50 % должностного оклада. Получить такую выплату тренер сможет, если впервые окончил учреждение высшего или среднего образования и работает по специальности, или заключил трудовой договор в течение трех лет со дня окончания обучения. Выплата устанавливается на срок первых пяти лет с даты окончания учебного заведения.

Размер должностного оклада для тренера спортивной организации на 2023 год составляет 10 112 рублей.

Система морального стимулирования в спортивной организации не регулируется локальными актами, за исключением Положения о проведении ежегодного смотра-конкурса «Лучший спортсмен года», «Лучший тренер года». Суть конкурса состоит в подведении итогов участия спортсменов на соревнованиях разного уровня. За каждое занятое место на том или ином соревновании занимающийся получает соответствующий балл, затем баллы суммируются и определяется победитель и два призера.

Тренеру баллы начисляются за каждого спортсмена, попавшего в список претендентов и получившего баллы. Кроме того, тренеру начисляются баллы за подготовку члена сборной команды России (основной или резервный состав), за подготовку заслуженного мастера спорта, мастера спорта, кандидата в мастера спорта и перворазрядника, за присвоение мастера спорта международного класса.

За победу в смотре-конкурсе или призовое место тренер поощряется руководством спортивной организации дипломом соответствующей степени, а его фотография размещается на доске почета. Таким образом, происходит стимулирование, выраженное не в материальных благах. Оно заключается в словах благодарности, признании руководства и коллег.

Еще один вид морального стимулирования в организации заключается в предоставлении тренерам возможности повысить свой уровень знаний и компетенций путем прохождения курсов повышения квалификации или переподготовки за счет спортивной организации.

Для определения эффективной системы стимулирования в спортивной организации проведен SWOT-анализ. SWOT произведено от английского, где S – strengths – силы, W – weaknesses – слабости, O – opportunities – возможности, T – threats – угрозы. В русском варианте SWOT-анализ называют ССВУ-анализ (Сильные и Слабые стороны в соотношении с рыночными Возможностями и Угрозами). В нашем случае методика SWOT-анализа используется для оценки системы управления моральными и материальными стимулами по отношению к тренерскому составу в организации.

Среди тренерского состава проведен социологический опрос, вопросы для респондентов были составлены таким образом, чтобы ответы на них отражали сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы в системе стимулирования (Приложение Б).

Исходя из полученных ответов, представленных в таблице 11, можно сказать, что большинство тренеров – 75 % – полностью удовлетворены своей работой, не совсем довольны или недовольны своей работой 25 % опрошенных.

Среди факторов, которые тренеры указали в качестве неблагоприятно влияющих на труд, оказался лишь один – недостаточная оплата труда. 75 % респондентов отметили, что полностью удовлетворены своей трудовой деятельностью.

Вместе с тем, изучая отношение тренерского состава к уровню их заработной платы, ответы респондентов распределились следующим образом: 67 % тренеров полностью устраивает их уровень заработка и 33 % затруднились ответить на поставленный вопрос.

Исследуя общий психологический и социальный климат в тренерском коллективе, можно сказать, что с психологической точки зрения в спортивной школе он организован на хорошем уровне, так считают 58 % тренеров. Удовлетворительным его назвали 33 % и отличным лишь один респондент, что составило 8 % от общего количества.

Более 80 % тренеров высказались, что в самой структуре тренерской работы нет факторов, которые бы негативно влияли на выполнение их трудовых обязанностей, 16 % тревожит неравномерная загруженность в течение рабочего дня.

Анализируя представленные в таблице 11 ответы на вопрос о моральном стимулировании, удалось выяснить, что тренеры в большинстве своем хотели бы принимать участие в решении важных для спортивной организации вопросов. За этот вариант ответа проголосовали 50 % от всего тренерского коллектива. Остальные 50 % хотели бы получать в качестве стимулирования признание своих заслуг от руководства в устном виде или путем вручения благодарственных писем. Некоторые из респондентов хотели бы получить высшее образование за счет организации.

Часть опрошенных тренеров высказалось, что не имеют потребности в моральном стимулировании.

Важным для тренеров оказалось общение с трудовым коллективом. Тренерский состав в большинстве своем (58 %) считает, что именно общих неформальных встреч больше всего не хватает работникам спортивной организации. Немаловажным, по мнению тренеров, являются совещания, на которых каждый мог бы высказать свое мнение (25 %). Лишь 16 % респондентов не хотели бы принимать участие в коллективных мероприятиях организации.

Таким образом, можно сказать, что резко негативного отношения к своей трудовой жизни, в том числе к непосредственной работе, руководству, коллективу и атмосферы в нем, со стороны тренерского состава не выявлено.

Анализируя результаты социологического опроса, можно сказать, что в большей степени тренерам хотелось бы улучшить отношения внутри коллектива, проводить больше времени с коллегами вне рабочего времени. Кроме того, тренерам важно, чтобы их труд оценивали не только материально, но и отмечали их заслуги в моральном выражении.

Таблица 11. Социологический опрос для тренеров с распределением ответов на вопросы.

Вопрос/варианты ответов	Ответы тренеров
Удовлетворены ли вы своей работой?	
Да	9
Не совсем	2
Нет	1
Затрудняюсь ответить	
Какие из нижеперечисленных факторов влияют на неудовлетворенность работой?	
Работа не интересная	
Работа недостаточно хорошо оплачивается	3
Не нравится коллектив, в котором работаю	
Напряженные отношения с руководством	
Удовлетворен своей работой полностью	9
Устраивает ли вас размер заработной платы, который вы получаете?	
Да, полностью устраивает	8
Нет, не устраивает	
Затрудняюсь ответить	
Как вы оцениваете психологический климат в вашем коллективе?	
Отличный	1
Хороший	7
Удовлетворительный	4
Неудовлетворительный	
Имеют ли место в вашей работе такие факторы, как:	
Однообразность	
Неравномерная загруженность в течение дня	2
Частые конфликты в коллективе	
Нет отрицательных факторов в работе	10
По вашему мнению, каких видов морального стимулирования не хватает в организации?	
Устная похвала от руководства организации за личные достижения или достижения спортсмена	1

Окончание таблицы 11

Вручение благодарственных писем за отличия в работе ежемесячно, ежеквартально или по итогам года	1
Возможность обучения в высшем профессиональном учебном заведении за счет организации	2
Возможность участия в принятии важных решений для спортивной организации.	6
Не нужны моральные стимулы	
По вашему мнению, каких коллективных мероприятий не хватает в организации?	
Совещаний по актуальным темам в спортивной отрасли с последующим обсуждением и высказыванием мнений	3
Тренерских советов	
Неформальных встреч коллектива вне рабочего места: совместный отдых, спортивные и культурные мероприятия	7
Не нуждаюсь в таких мероприятиях	2

Исходя из полученных данных социологического опроса, удалось определить сильные и слабые стороны в системе стимулирования спортивной организации, а также возможности и угрозы. Результаты SWOT-анализа представлены в таблице 12.

Как видно из полученных данных, существенного перевеса в сторону одного или нескольких показателей нет. Сильные и слабые стороны спортивной школы находятся примерно на одном уровне, так же как возможности и угрозы. Мы считаем, что сильные стороны, указанные в SWOT-анализе должны стать преимуществом и способствовать развитию организации и усовершенствованию системы стимулирования тренеров.

Таблица 12. SWOT-анализ системы стимулирования тренерского состава МБУ «СШОР по тяжелой атлетике».

(S) Сильные стороны	(O) Возможности
<ul style="list-style-type: none"> - опытный тренерский коллектив; - хорошие спортивные результаты; - тренерам предоставляется широкий диапазон материальных стимулов; - возможность прохождения переподготовки и повышения квалификации за счет учреждения. 	<ul style="list-style-type: none"> - развитие межличностных отношений тренеров друг с другом и тренеров с другим персоналом организации; - улучшение психологического климата в коллективе; - организация семинаров и мастер-классов, направленных на сплочение коллектива.
(W) Слабые стороны	(T) Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - недостаток моральных стимулов для тренеров; - недостаточная сплоченность коллектива, которая приводит к разобщению и ухудшает психологический климат в организации. 	<ul style="list-style-type: none"> - конфликты между тренерами и другими сотрудниками организации; - увольнение; - постоянная работа в напряженных условиях и с большим количеством занимающихся, а также неудачи воспитанников могут привести к стрессу и снижению мотивации.

Проведенное нами исследование показало, что в системе стимулирования персонала существуют две слабые стороны. Обе они касаются морального аспекта. Для тренеров спортивной организации важно не только получать за свою трудовую деятельность высокую заработную плату, но и чувствовать себя важным звеном в коллективе.

Как показал анализ системы стимулирования тренерского состава организации, одной из основных форм морального стимулирования, которая применяется к тренерам на регулярной основе и отмечает их спортивные заслуги, является проведение смотра-конкурса «Лучший тренер года». В сущности, это мероприятие позволяет тренерам самоутвердиться и получить признание со стороны руководства и коллег.

Моральным стимулированием также является возможность обучения за счет спортивной организации.

Вместе с тем, у тренеров существует потребность в более близких контактах внутри коллектива, создании наиболее благоприятной и

дружественной атмосферы среди коллег. Не менее значимо для тренерского состава возможность принимать участие в обсуждениях и принятии решений, от которых зависит дальнейшее развитие спортивной организации.

В действительности во взаимоотношениях тренерского коллектива существует некоторая напряженность. Несмотря на то, что все они выполняют, можно сказать, общее дело: готовят спортивный резерв страны, развивают вид спорта и его престиж, между собой тренеры не сплочены.

В любом спортивном коллективе не станет исключением спортивное соперничество, но в данном случае, это соперничество скорее больше построено на негативном отношении друг к другу. Это проявляется во взаимных высказываниях, озлобленности друг на друга, в некоторых случаях зависти и насмешках.

Тренеры спортивной школы не обмениваются опытом между собой и не просят помощи друг у друга, считая это чем-то недопустимым. А в случае, если один из тренеров проявит инициативу и захочет оказать помощь или поддержку другому, наиболее вероятным ответом будет отказ.

В таких взаимоотношениях в тренерском коллективе немаловажную роль играет руководство спортивной организации. Отсутствие анализа психологического состояния тренеров и своевременных стимулирующих мер накапливает проблемы внутри коллектива и приводит к ухудшению общей рабочей атмосферы и, как следствие, падению мотивации к труду со стороны тренеров.

3.2 Мероприятия по совершенствованию системы стимулирования тренерского состава спортивной организации

Проведенный анализ системы стимулирования тренерского состава МБУ «СШОР по тяжелой атлетике» позволил определить сильные и слабые стороны организации, а также выстроить стратегию по эффективному управлению стимулами.

Нами было выявлено, что существующая система оплаты труда в целом удовлетворяет потребности тренерского состава, чего нельзя сказать о моральном стимулировании. По итогам исследования выявлены следующие основные недостатки в системе морального поощрения:

- отсутствие таких видов морального стимулирования, как вручение благодарственных писем и почетных грамот от имени руководства за заслуги разного характера;

- негативный психологический климат в коллективе;

- отсутствие сплоченности и дружественных отношений между тренерами.

Несмотря на важность и значение грамотно выстроенной системы материального стимулирования, моральные стимулы для трудового коллектива играют далеко не последнюю роль в системе организации труда. На структуре моральных стимулов выстраивается общий психологический климат в коллективе, его удовлетворенность и его межличностные связи.

Исключая из системы стимулирования нематериальное поощрение, руководство организации рискует свести работу тренерского состава к одной цели – зарабатывание денег и страх потерять эту возможность.

Исходя из всего вышесказанного, можно составить ряд рекомендации для совершенствования системы морального стимулирования тренерского состава:

- организация и обеспечение благоприятного психологического климата в коллективе, построенного на доверии, взаимоуважении и поддержке;

- предоставление возможности тренерам участвовать в принятии важных для спортивной школы решений;

- предоставлять тренерскому составу возможности для раскрытия творческих способностей через нестандартные подходы в методике тренировочного процесса;

- поощрять и оказывать поддержку в проявлении инициатив тренеров.

Кроме прочего, для исследуемой спортивной организации считаем важным предложить разработку и апробирование локального акта о моральном стимулировании тренерского состава и иных специалистов организации. Такой документ призван структурировать систему нематериальных поощрений и сделать ее доступной и понятной в первую очередь для тренеров организации.

В документе предлагаем ввести такие методы морального стимулирования, как

- благодарственное письмо;

- почетная грамота директора;

- размещение фотографий на Доске почета.

Благодарственное письмо вручается тренеру за достижения, связанные

- с активным участием в мероприятиях, проводимых школой, а также в городских и краевых спортивных и культурных мероприятиях;

- с оказанием помощи в проведении мероприятий школы;

- с активным участием в подготовке и проведении спортивных мероприятий;

- с активной работой по привлечению детей к занятиям спортом;

- с высокими показателями при реализации программы спортивной подготовки (сохранность контингента, выполнение нормативов, доля спортсменов-разрядников и участников спортивных соревнований от общего количества укомплектованных лиц);

- в связи с юбилейными датами, праздничными днями и профессиональными праздниками.

Почетная грамота директора вручается тренеру:

- за внедрение в тренировочный процесс инновационных форм и методик подготовки спортсменов;

- за успехи и достижения в подготовке спортсменов;

- за многолетний плодотворный труд в спортивной организации;

- за научную деятельность, в том числе за создание учебно-методической литературы и методических разработок, учебно-наглядных пособий и оборудования;

- в связи с юбилейными датами, праздничными днями и профессиональными праздниками.

Занесение на Доску почета осуществляется:

- за добросовестное исполнение трудовых обязанностей, успешную реализацию поставленных руководством задач;

- за активное содействие в организации и проведении спортивных и культурных мероприятий школы;

- за особые успехи в организации и совершенствовании тренировочного процесса;

- за существенный вклад в подготовку спортсменов.

Решение о вручении благодарственного письма и почетной грамоты утверждается приказом по учреждению, подписанным руководителем. Информация о вручении таких поощрений вносится в трудовую книжку тренера и личную карточку.

Вручение благодарственных писем и почетных грамот происходит в торжественной обстановке.

Занесение на Доску почета также утверждается приказом руководителя, сведения фиксируются в трудовой книжке и личной карточке. Кроме того, тренеру выдается подписанный руководителем сертификат о занесении его фотографии на Доску почета с указанием соответствующих заслуг.

Организация морального стимулирования по такому локальному акту позволит сделать систему нематериального поощрения прозрачной и предоставит каждому тренеру возможность, оценить свои силы в достижении тех или иных критериев. Документ создаст дополнительные стимулы для успешной реализации не только своих профессиональных умений и навыков, но и позволит тренерам проявить свои творческие, новаторские и интеллектуальные способности. Кроме того, локальный акт учтет предпочтения тренеров согласно их мотивационным типам.

К мероприятиям по усовершенствованию системы морального стимулированию считаем возможным предложить организацию и проведение корпоративных мероприятий, направленных на сплочение и развитие межличностных отношений тренеров друг с другом и тренеров с другим персоналом организации.

Исходя из полученных, результатов исследования, можно определить основные виды программ обучения для тренерского состава:

- тренинги по формированию коммуникационных навыков и умений, направленные на продуктивную работу в коллективе;

- тренинги по формированию лидерских и организационных способностей.

- тренинги по формированию организаторских способностей.

Такие виды обучения позволят тренерам спортивной организации повысить мотивацию, лидерские качества, приобрести умение работать в коллективе и решать возникающие вопросы совместно.

По характеру программа для обучения тренеров должна содержать принцип так называемого «мягкого тренинга». Участники такой программы получают знания в дружелюбной, комфортной и психологически спокойной атмосфере, имея возможность ближе узнать друг друга.

В то же время в программе обучения имеет место быть принцип «тренинга средней жесткости». Участников погружают в атмосферу, где используются провокационные методы, способные проявить самостоятельность и ответственность, побуждающие принимать сложные и в то же время эффективные решения.

По форме программа обучения для тренерского состава может представлять собой экстремальный тренинг, когда участники помещаются в непривычную для них ситуацию, выполняя при этом психологические или физические испытания. Чаще всего такие тренинги проводятся на природе. Основной целью таких программ обучения является сплочение и командообразование коллектива, а также проявление лидерских качеств и развития коммуникации между коллективом.

Также в реализации программы обучения можно применить такую форму тренинга, как аудиторный. Он предусматривает стандартную модель обучения в оборудованных для этого помещениях или классах. Плюсом такой программы станет привычная и спокойная обстановка, не вызывающая стрессовых

ситуаций, а также способствующая более внимательному изучению материалов программы.

По принципу набора участников в нашем случае в программе обучения может быть предусмотрены как отдельные занятия только для тренеров спортивной организации, так и при участии всего трудового коллектива. Такое разделение позволит в начале программы обучения отработать минусы в межличностных отношениях тренерского состава, а затем выявить слабые стороны в коммуникации всего коллектива.

Образовательная программа такого вида для спортивной организации станет своего рода новинкой. Привычным для персонала обучением считается стандартные курсы повышения квалификации или курсы по переподготовке по темам своей основной трудовой деятельности. Внедрение программ обучения, направленных на установление благоприятных межличностных отношений и комфортного климата в организации, позволят «встряхнуть» коллектив и выйти за рамки обыденности своей трудовой жизни и укрепят коллективную связь.

3.3 Ожидаемые результаты от проведения мероприятия

По итогам реализации мероприятий в рамках программы обучения, необходимо оценить итоговый результат.

Первичным анализом станет входное и выходное тестирование. С его помощью можно оценить отношение внутри коллектива и личную мотивацию участника перед началом обучения, а затем сравнить эти показатели с полученными данными после прохождения программы.

Изучая эффект от мероприятий более углубленно, необходимо привлечь к анализу трех непосредственных участников программы: руководителя

организации, участников, в нашем случае тренерский состав и остальной коллектив организации, а также преподаватель или тренер, который проводил образовательное мероприятие.

С позиции руководителя предлагается оценить эффект по следующим критериям:

- улучшения качества трудовой деятельности;
- повышение мотивации к труду;
- улучшение морально-психологического климата в коллективе;
- снижение уровня конфликтных ситуации между сотрудниками;
- повышение уровня спортивных результатов.

С позиции участников образовательного тренинга следует оценить:

- уровень их эмоционального состояние и удовлетворенности после проведения образовательной программы;
- уровень освоения знаний и навыков, направленных на решение конкретных ситуаций;
- степень сплоченность участников программы.

Эффективность проведенной образовательной программы с позиции преподавателя можно оценить по таким критериям, как

- полнота реализации образовательного мероприятия;
- степень активности и заинтересованности каждого из участников в образовательный процесс;
- обратная связь от участников по итогам проведенного мероприятия.

Кроме прочего, оценку результатов проведенной образовательной программы стоит также оценить по таким показателям, как достижение обозначенных руководством целей, соотношение эффекта от обучения с уровнем затрат, а также по длительности эффекта.

Наиболее точную оценку результативности проведенного мероприятий возможно получить через определенный период времени. На данном этапе нашего исследования, можно только спрогнозировать, что разработанный в спортивной организации локальный акт о мотивации тренерского состава и иных специалистов, а также программа обучения, позволит повысить мотивацию тренеров и их качество труда, улучшить общую атмосферу в коллективе и, как следствие даст толчок к развитию как отдельной трудовой единицы, так и в целом всего коллектива.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. На основании анализа теоретических аспектов мы сделали вывод, что, стимулирование представляет собой совокупность методов, которые применяются к работникам организации с целью поощрения их труда, мотивации к более высоким результатам. Стимулирование повышает производительность труда, что благоприятно сказывается на деятельности организации, воспитывает желание и энтузиазм в работнике, создает благоприятную атмосферу в коллективе, а также снижает показатели «текучести кадров». Стимулирование в трудовой деятельности делится на два типа: материальное (денежное) и нематериальное (поощрения, благодарность и прочее).

2. Проведенное нами исследование показало, что в структуре материального стимулирования тренерам предоставляется широкий спектр показателей, выполнение которых позволяет рассчитывать на соответствующие материальные поощрения. Это подтверждает и проведенное исследование, по результатам которого тренеры в большинстве своем удовлетворены уровнем заработной платы в организации.

Результаты исследования также показали, что слабыми сторонами в системе стимулирования тренерского состава являются моральные поощрения. Для тренеров спортивной организации важно не только получать за свою трудовую деятельность высокую заработную плату, но и чувствовать себя важным звеном в коллективе.

3. Предложенные нами рекомендации позволят создать дополнительные стимулы для успешной реализации не только профессиональных умений и навыков, но и творческих, новаторских и интеллектуальных способностей тренеров. Реализация предложенной программы обучения позволит:

- улучшить межличностные отношения внутри тренерского коллектива и наладить коммуникационные связи среди других сотрудников организации;
- предотвратить конфликты среди сотрудников;
- повысить эффективность труда в организации за счет сплоченности коллектива, в том числе тренерского состава.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аверьянова К.А. Система стимулирования персонала: понятие, значение, функции. / К.А. Аверьянова, В.Э. Гарьковенко // E-Scio. – 2022.
2. Аналитический центр НАФИ : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – URL: <https://nafi.ru/about/> (дата обращения: 28.07.2022).
3. Антонов М.В. Мотивация как средство совершенствования управления коллективом в государственном учреждении. / М.В. Антонов // Молодой ученый. – 2015. № 14 (94). С. 551-553.
4. Арнаут М.Н. Кадровый менеджмент: сущность, подходы к трактовке, модели / М.Н. Арнаут, Т.В. Митрофанова // Азимут научных исследований: экономика и управление, - 2018. № 1 (22). С. 22-24.
5. Бабенко И.В. Развитие персонала как фактор повышения производительности труда / И.В. Бабенко // Научно-методический электронный журнал «Концепт», - 2016. - № 12. С. 1-4.
6. Бабушкин Г.Д. Психология физической культуры и спорта: учебник для физкультурных вузов/ Г.Д. Бабушкин, В.Н. Смоленцова – Омск, 2007. – 287с.
7. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебник для вузов/ Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин, П.В. Малиновский, Н.М. Малиновская – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560с.
8. Белашова В.В. Моральные и материальные виды стимулирования персонала. / В.В. Белашова // Международный научный журнал «Инновационная наука», - 2017. - № 4. С. 179-181.
9. Белякова А.П. Эффективная система мотивации – важный фактор по повышению экономических показателей предприятия / А.П. Белякова // Научно-методический электронный журнал «Концепт», - 2015. - № 8. С. 1-5.
10. Биктяков К.С. Система стимулирования персонала. / К.С. Биктяков // Вестник РЭУ им. Г.В. Плеханова. – 2017. - № 2 (92).
11. Близневский А.Ю. Современная нормативно-правовая база сферы физической культуры и спорта / А.Ю. Близневский // Омский научный вестник, - 2011. - № 1 (95). С. 114-118.
12. Бобровский Е.А. Оплата труда спортивных тренеров как фактор развития физической культуры и спорта. / Е.А. Бобровский // Азимут научных исследований, - 2018. Т. 7. - № 4 (25). С. 40-42.

13. Бондаренко М.П. Разработка новой системы оплаты труда спортивных тренеров / М.П. Бондаренко // *Фундаментальные исследования*, - 2014. - № 12-4. С. 788-793.
14. Бурцев А.О. Оптимизация социально-психологического климата и морально-психологического состояния коллектива на примере применения тренинговых технологий / А.О. Бурцев, О.В. Кузнецова // *Вестник МИТУ-МАСИ*, - 2018. - № 4. С. 56-61.
15. Буянова А.В. Место стимулирующих выплат в системе оплаты труда работников бюджетной сферы / А.В. Буянова // *Проблемы экономики и юридической практики*, - 2018. - № 6. С. 162-165.
16. Воронина В.Т. Анализ изменения размера заработной платы административного персонала в сфере физической культуры и спорта Российской Федерации. / В.Т. Воронина, Н.Л. Корчагина // *Иннов: электронный научный журнал*, - 2017. - № 4 (33). С. 1-12.
17. Гущина Ю.И. Система управления персоналом: содержание, цели, функции и методы. / Ю.И. Гущина, О.А. Гаврилова, Т.В. Нестеренко // *Российское предпринимательство*, - 2017. Т. 18. - № 7. С. 1205-1212.
18. Дроздов И.Н. Бизнес-тренинг для персонала предпринимательских организаций: формы, возможности, ограничения, оценка эффективности / И.Н. Дроздов // *Лидерство и менеджмент*, - 2019. - № 3. С. 323-330.
19. Жигалова А.А. Разработка рекомендаций по созданию эффективной системы внутрифирменного обучения и повышения квалификации в компании / А.А. Жигалова // *Научно-методический электронный журнал «Концепт»*, - 2015. - № 6. С. 1-5.
20. Ильин, Е.П. Мотивы и мотивация: учебное пособие / Е.П. Ильин – СПб.: Издательство «Питер», 2002 – 502с.
21. Ильин Е.П. Психология спорта: учебное пособие / Е.П. Ильин – СПб.: Издательство «Питер», 2008 – 359с.
22. Ильина Н. Л. Психология тренера: учебное пособие / Н.Л. Ильина – СПб.: Издательство Санкт-Петербургского государственного университета, 2016. – 109с.

23. Ильинская Е.М. Концепция управления персоналом предприятия / Е.М. Ильинская, И.А. Киршина // Экономика и управление, - 2011. - № 4 (66). С. 40-43.
24. Ипполитова М.В. Модели управления персоналом: особенности, достоинства, недостатки / М.В. Ипполитова // Вопросы науки и образования, 2018. С. 57-60.
25. Истратий А.Ю. Исследования зарубежного опыта развития и функционирования систем мотивации и симулирования персонала / А.Ю. Истратий, Е.Г. Козлова // Вестник университета, - 2015. - № 5. С. 44-50.
26. Истратий А.Ю. Проблемы формирования эффективной системы мотивации и стимулирования персонала организации / А.Ю. Истратий // Вестник университета, - 2014. - № 14. С. 317-321.
27. Кальдон В.А. Мотивация труда и персонала / В.А. Кальдон, Л.Ф. Ситдикова // Инновационная наука, - 2020. -№ 1. С. 42-44.
28. Кандаурова Н.В. Мотивация тренеров спортивных школ к профессиональной деятельности/ Н.В. Кандаурова // Спортивный психолог, 2013. – № 3 (30). С. 28-31.
29. Кандаурова Н.В. Факторы, влияющие на эффективность менеджмента спортивной школы/ Н.В. Кандаурова // Ученые записки университета имени П.Ф. Лесгафта, - 2013. – №11 (95). С. 55-61.
30. Коваленко М.Г. Мотивация труда работников спортивной организации / М.Г. Коваленко, В.В. Ащеулова // Научные междисциплинарные исследования: сборник статей Международной научно-практической конференции «Научные междисциплинарные исследования», г. Саратов, 2020. С. 90-97.
31. Костенко Е.П. Российская модель управления персоналом: предпосылки, формирования и особенности / Е.П. Костенко // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки, - 2017. - № 4. С. 35-44.
32. Крестьянскова Е.А. Основные методы материального и морального стимулирования персонала. /Е.А. Крестьянскова // «Контентус», - 2016.
33. Кузнецова Е.А. Демотивация персонала: причины, факторы, методы устранения./ Е.А. Кузнецова // Современные исследования социальных проблем (электронный журнал), – 2012. - № 11(19). С. 1-12.

34. Куликов Ю.А. Модели управления персоналом организации / Ю.А. Куликов // Проблемы современной науки и образования, - 2015. С. 85-89.
35. Листик Е.М. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / Е.М. Листик. – М.: Издательство Юрайт, 2019. -215с.
36. Лиховид В.О. Сущность и значение понятия мотивации персонала. Нормативно-правовая основа для мотивации и стимулирования персонала / В.О. Лиховид // Материалы Ивановских чтений. – 2019. - № 1. С. 160-167.
37. Ловчева М.В. Оценка эффективности системы стимулирования персонала: показатели, методы, практические рекомендации / М.В. Ловчева // Мотивация и оплата труда, - 2015. - № 1. С. 8-10.
38. Лысенко И.А. Социально-педагогические аспекты управления персоналом в физкультурно-спортивных организациях / И.А. Лысенко // Педагогика, психология, медико-биологические проблемы в физической подготовке и спорте, - 2009. С. 100-103.
39. Малинин А.Б. Менеджмент деятельности спортивных школ: учебное пособие / А.Б. Малинин, В.А. Малинин – Москва, 2008. – 240 с.
40. Малкин Е.С. Анализ методических рекомендаций по формированию системы оплаты труда работников физкультурно-спортивных организаций / Е.С. Малкин // Экономика и предпринимательство, - 2015. - № 11-1 (64-1). С. 663-667.
41. Малкин Е.С. Система оценки компетенций спортивных тренеров, как новый подход к системе оценки трудовой деятельности в физкультурно-спортивных организациях / Научный обозреватель, - 2016. - № 4. С. 47-50.
42. Мельник Е.В. Психология тренера: теория и практика. / Е.В. Мельник, Е.В. Силич, Н.В. Кухтова // Методические рекомендации. - 2014. – 58 с.
43. Миненкова З.В. Особенности организации материального стимулирования на предприятиях / З.В. Миненкова // Политика, экономика и инновации, - 2017. - № 6 (16). С. 1-4.
44. Миронова Н.А. Формирование корпоративной культуры на основе мотивации персонала. /Н.А. Миронова // Московский экономический журнал, - 2019. - № 8. С. 518-523.

45. Мищенко А.В. Личностные детерминанты эмоционального выгорания спортивных тренеров. / А.В. Мищенко // Научно-практический журнал «Гуманизация образования». – 2011. № 1. С. 32-40.
46. Модорский А.В. Методика оценки эффективности системы стимулирования труда / А.В. Модорский, Г.Г. Модорская // Вестник пермского университета, - 2015. - № 4 (27). С. 160-167.
47. Мясоедов А.И. Концептуальные основы сущности и содержания понятия «Управление персоналом» / А.И. Мясоедов // Вопросы студенческой науки, - 2020. - № 1 (41). С. 93-98.
48. Набойсенко Д.В. Виды и основания стимулирующих выплат / Д.В. Набойсенко // Проблемы в российском законодательстве. Юридический журнал, - 2015. – № 2. С. 97-99.
49. Наумова О.И. Системы стимулирования сотрудников в организациях / О.И. Наумова, А.М. Ханафиева // Ученые записки Тамбовского отделения РoСМУ, - 2020. С. 148-154.
50. Панчук Е.Ю. Анализ системы стимулирования персонала организации / Е.Ю. Панчук // Психология в экономике и управлении, - 2009. - № 2. С. 81-86.
51. Починкин А.В. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта : учебное пособие / А.В. Починкин. – М: Советский спорт, -2011. – 264с.
52. Прохвостина Е.С. Теоретические аспекты исследования управления человеческими ресурсами / Е.С. Прохвостина // Журнал прикладных исследований, - 2019. С. 21-22.
53. Рубинштейн Л.С. Основы общей психологии / Л.С. Рубинштейн, А.В. Брушлинский, К.А. Абульханова-Славская – СПб.: Издательство «Питер», - 2000. – 685 с.
54. Самсонов И.И. Особенности труда спортсменов и тренеров / И.И. Самсонов // Советник бухгалтера государственного и муниципального учреждения, - 2018. - № 1. С. 37-44.
55. Смирнова М.Е. Критерии эффективности системы стимулирования труда персонала / М.Е. Смирнова // Управленческие науки в современном мире, - 2017.

56. Сапожникова К.А. Тренерский труд и методика оценки его эффективности. / К.А. Сапожникова // «Дискуссия», - 2016. – 3(66). С. 51-57.
57. Сошникова А.И. Модель мотивации Ф. Герцберга как один из инструментов управления человеческой деятельностью в профессиональной сфере. / А.И. Сошникова, А.А. Александров // Гуманитарный вестник, -2019. - № 1. С. 1-8.
58. Столяренко А.В. Назначение системы мотивации персонала предприятия и принципы ее формирования / А.В. Столяренко, Л.А. Онищук // Научно-методический электронный журнал «Концепт», - 2017. - № 3. С. 1-8.
59. Стратегия развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года : распоряжение Правительства Российской Федерации № 3081-р от 24.11.2020. – Текст : электронный. – URL: <http://static.government.ru/media/files/Rr4JTrKDQ5nANTR1Oj29BM7zJBHXM05d.pdf> (дата обращения: 06.07.2022).
60. Трапицын С.Ю. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата / С.Ю. Трапицын, В.А. Спивак, В.Г. Зарубин – Издательство Юрайт, - 2017. – 314с.
61. Тренина И. А. Развитие менеджмента персонала в организациях физкультурно-спортивной отрасли. / И.А. Тренина, М.А. Токмакова, Н.В. Токмаков // Наука-2020, - 2018. С. 119-123.
62. Трудовой кодекс Российской Федерации : Федеральный закон № 197 от 30.12.2001. – Текст : электронный. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения: 14.09.2022).
63. Филиппов С.С. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта: учебное пособие / С.С. Филиппов, Т.В. Састамойнен, В.С. Симонов. – 2-е изд., доп. и исправ. – Москва, 2015. – 240 с.
64. Хандус М.Ю. Применение концепции В.И. Герчикова в системе мотивации персонала. / М.Ю. Хандус // Вестник магистратуры. – 2017. - № 2-2 (65). С. 144-146.
65. Черникова В.Е. Развитие кадрового потенциала как инструмента повышения конкурентоспособности организации / В. Е. Черникова // Региональные проблемы преобразования экономики, - 2018. - № 12. С. 229-234.

66. Шавалиева Э.Ф. Нормативно-правовые основы управления персоналом / Э.Ф. Шавалиева // Международный научный журнал «Вестник науки». – 2021. Т. 2. - № 12 (45). С. 124-131.
67. Шапиро С.А. Основы управления персоналом в современных организациях: экспресс-курс: учебное пособие / С.А. Шапиро, О.В. Шатаева. – Москва: Издательство «ГроссМедиа», 2008 – 199с.
68. Шарапова В.М. Система и методы управления персоналом / В.М. Шарапова, Н.В. Шарапова, И. А. Борисов // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2017. - № 8. С. 33-35.
69. Шарапова Н.В. Профессиональное обучение персонала как фактор конкурентоспособности организации / Н.В. Шарапова, Е.А. Унжакова // Проблемы экономики и менеджмента, - 2017. - № 4 (68). С. 60-65.
70. Ширков Ю.А. Анализ заработных плат спортивных тренеров в различных по видам организациях / Ю.А. Ширков // Иннов: электронный научный журнал. – 2018. - № 3 (36). С. 1-10.
71. Шмыглина А.О. Корпоративное мероприятие как средства повышения привлекательности компании для сотрудников / А.О. Шмыглина // /Научно-образовательный журнал для студентов и преподавателей «StudNet». – 2022. № 6. С. 5404-5410.
72. Яковлева Е.В. Инновационно-ориентированное формирование, использование, развитие человеческих ресурсов / Е.В. Яковлева // Омский научный вестник. Серия «Общество. История. Современность». – 2017. № 2. С .76-80.
73. Faiz Rasool S. How human resource management practices translate into sustainable organizational performance: the mediating role of product, process and knowledge innovation / S. Faiz Rasool, M. Samma, M. Wang, Y. Zhao, Y. Zhang // Psychology Research and Behavior Management. – 2019. - № 12. P. 1009-1025,

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Тест «Мотивация и стимулирование персонала спортивной организации»

1. Что Вы больше всего цените в своей работе? Дайте ТОЛЬКО ОДИН ответ.

- 1) Что я в основном сам решаю, что и как мне делать.
- 2) Что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею.
- 3) Что я чувствую себя полезным и нужным.
- 4) Что мне за нее относительно неплохо платят
- 5) Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна.

2. Какое выражение из перечисленных ниже Вам подходит более всего? Дайте ТОЛЬКО ОДИН ответ.

- 1) Я хочу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход.
- 2) В своей работе я – полный хозяин.
- 3) У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе.
- 4) Я - ценный, незаменимый для организации работник.
- 5) Я всегда выполняю то, что от меня требуют.

3. Как Вы предпочитаете работать? Дайте ТОЛЬКО ОДИН ответ.

- 1) Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно.
- 2) Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы, но стоять на месте.
- 3) Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу.
- 4) Предпочитаю работать под полную личную ответственность.
- 5) Готов(а) делать все, что нужно для организации.

4. Допустим, что Вам предлагают другую работу в Вашей организации. При каких условиях Вы бы на это согласились? Дайте ТОЛЬКО ОДИН ответ.

- 1) Если предложат намного более высокую зарплату.
- 2) Если другая работа будет более творческой, интересней, чем нынешняя.
- 3) Если новая работа даст мне больше самостоятельности.
- 4) Если это очень нужно для организации.
- 5) При всех случаях я предпочел (предпочла) бы остаться на той работе, к которой привык (привыкла).

5. Попробуйте определить, что для Вас означает Ваш заработок? Дайте ТОЛЬКО ОДИН ответ.

- 1) Плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы.
- 2) Это, прежде всего, плата за мои знания, квалификацию.
- 3) Оплата за общие результаты деятельности организации.
- 4) Мне нужен гарантированный заработок - пусть небольшой, но чтобы он был.
- 5) Какой бы он ни был, я его заработал(а) сам(а).

Как Вы относитесь к перечисленным ниже источникам дохода? ДАЙТЕ ТОЛЬКО ОДИН ОТВЕТ В КАЖДОМ ПУНКТЕ.

6. Заработная плата и премии

- 1) Очень важно
- 2) Не очень важно
- 3) Совсем не важно

7. Доплаты за квалификацию

- 1) Очень важно
- 2) Не очень важно
- 3) Совсем не важно

8. Доплаты за тяжелые и вредные условия работы

- 1) Очень важно
- 2) Не очень важно

- 3) Совсем не важно
- 9. Социальные выплаты и льготы, пособия**
- 1) Очень важно
- 2) Не очень важно
- 3) Совсем не важно
- 10. Доходы от капитала, акций**
- 1) Очень важно
- 2) Не очень важно
- 3) Совсем не важно
- 11. Любые дополнительные приработки**
- 1) Очень важно
- 2) Не очень важно
- 3) Совсем не важно
- 12. Приработки, но не любые, а только по своей специальности**
- 1) Очень важно
- 2) Не очень важно
- 3) Совсем не важно
- 13. Доходы от Личного хозяйства, дачного участка и т.п.**
- 1) Очень важно
- 2) Не очень важно
- 3) Совсем не важно
- 14. Выигрыш в лотерею, казино и пр.**
- 1) Очень важно
- 2) Не очень важно
- 3) Совсем не важно
- 15. На каких принципах, по мнению Вашему, должны строиться отношения между работником и организацией? Дайте ТОЛЬКО ОДИН ответ.**
- 1) Работник должен относиться к организации, как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника.
- 2) Работник продает организации свой труд, и если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя.
- 3) Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней, как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться.
- 4) Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага.
- 16. Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения? Дайте ТОЛЬКО ОДИН ответ.**
- 1) Чувствуют особую ответственность за свою работу.
- 2) Из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки.
- 3) Чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации.
- 4) Просто хотят «выделиться» или завоевать расположение начальства.
- 5) Хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться.
- 17. Какое суждение о коллективной работе Вам ближе? Дайте ТОЛЬКО ОДИН ответ.**
- 1) Коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться.
- 2) Предпочитаю работать автономно, но чувствую себя так же хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми».

- 3) Мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает.
- 4) Можно работать и в коллективе, но платить должны по личным результатам.
- 5) Мне нравится работать в коллективе, так как там я среди своих.

18. Представьте себе, что у вас появилась возможность стать владельцем Вашей организации. Воспользуетесь ли Вы этой возможностью? Можете дать ОДИН ИЛИ ДВА варианта ответа.

- 1) Да, так как я смогу участвовать в управлении организацией.
- 2) Да, потому что это может увеличить мой доход.
- 3) Да, так как настоящий работник должен быть совладельцем.
- 4) Вряд ли: на зарплатке это не скажется участие в управлении меня не интересует, а работе это помешает.
- 5) Нет, не нужны мне лишние заботы.

19. Представьте, пожалуйста, что Вы сейчас ищете работу. Вам предлагают несколько работ. Какую из них Вы выберете? Дайте ТОЛЬКО ОДИН ответ.

- 1) Наиболее интересную, творческую.
- 2) Наиболее самостоятельную, независимую.
- 3) За которую больше платят.
- 4) Чтобы за не слишком большие деньги не требовалось особенно «надрываться»
- 5) Не могу представить, что я уйду из нашей организации.

20. Что Вы, прежде всего, учитываете, когда оцениваете успехи другого работника в Вашей организации? Дайте ТОЛЬКО ОДИН ответ.

- 1) Его зарплату, доходы, материальное положение.
- 2) Уровень его профессионализма, квалификации.
- 3) Насколько хорошо он «устроился».
- 4) Насколько его уважают в организации.
- 5) Насколько он самостоятелен, независим.

21. Если положение в Вашей организации ухудшится, на какие перемены в Вашей работе и положении Вы согласитесь ради того, чтобы остаться на работе? Можете дать СКОЛЬКО УГОДНО ответов.

- 1) Освоить новую профессию.
- 2) Работать неполный рабочий день или перейти на менее квалифицированную работу и меньше получать.
- 3) Перейти на менее удобный режим работы.
- 4) Работать более интенсивно.
- 5) Соглашусь просто терпеть, потому что деваться некуда.
- 6) Скорее всего, я просто уйду из этой организации.

22. Если Вы - руководитель, то что Вас привлекает, прежде всего, в этом положении? Можете дать ОДИН ИЛИ ДВА варианта ответа.

- 1) Возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
- 2) Возможность принести наибольшую пользу организации.
- 3) Высокий уровень оплаты.
- 4) Возможность организовывать работу других людей.
- 5) Возможность наилучшим образом применить свои знания и умения.
- 6) Ничего особенно не привлекает, за положение руководителя не держусь.

23. Если Вы не являетесь руководителем, то хотели бы Вы им стать? Можете дать ОДИН ИЛИ ДВА варианта ответа.

- 1) Да, поскольку это даст возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
- 2) Не против, если это нужно для пользы дела.
- 3) Да, так как при этом я смогу лучше применить свои знания и умения.
- 4) Да, если это будет должным образом оплачиваться.

- 5) Нет, профессионал может отвечать только за самого себя.
- 6) Нет, руководство меня не привлекает, а хорошо заработать я могу и на своем месте.
- 7) Да, чем я хуже других?
- 8) Нет, это слишком большая нагрузка для меня.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

1. Удовлетворены ли вы своей работой?

1. Да
2. Не совсем
3. Нет
4. Затрудняюсь ответить

2. Какие из нижеперечисленных факторов влияют на неудовлетворенность работой?

1. Работа не интересная
2. Работа недостаточно хорошо оплачивается
3. Не нравится коллектив, в котором я работаю
4. Напряженные отношения с руководителем
5. Удовлетворен своей работой полностью

3. Как вы оцениваете психологический климат в вашем коллективе?

1. Отличный
2. Хороший
3. Удовлетворительный
4. Неудовлетворительный

4. Устраивает ли вас размер заработной платы, который вы получаете?

1. Да, полностью устраивает
2. Нет, не устраивает
3. Затрудняюсь ответить

5. Имеют ли место в вашей работе такие факторы, как:

1. Однообразность
2. Неравномерная загруженность в течение дня
3. Частые конфликты в коллективе
4. Нет отрицательных факторов в моей работе

6. По вашему мнению, каких видов морального стимулирования не хватает в организации?

1. Устная похвала от руководства организации за личные достижения или достижения спортсмена
2. Вручение благодарственных писем за отличия в работе ежемесячно, ежеквартально или по итогам года
3. Возможность обучения в высшем профессиональном учебном заведении за счет организации
4. Возможность участия в принятии важных решений для спортивной организации.
5. Не нужны моральные стимулы

7. По вашему мнению, каких коллективных мероприятий не хватает в организации?

1. Совещаний по актуальным темам в спортивной отрасли с последующим обсуждением и высказыванием мнений
2. Тренерских советов
3. Неформальных встреч коллектива вне рабочего места: совместный отдых, спортивные и культурные мероприятия
4. Не нуждаюсь в таких мероприятиях

Министерство науки и высшего образования РФ
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

 Н.В. Соболева

«20» 01 2023 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

УПРАВЛЕНИЕ МОРАЛЬНЫМИ И МАТЕРИАЛЬНЫМИ СТИМУЛАМИ
ТРЕНЕРСКОГО СОСТАВА СПОРТИВНОЙ ШКОЛЫ

49.04.01 Физическая культура

49.04.01.03 Менеджмент в физической культуре и спорте

Научный руководитель  д. п. н., профессор А. Ю. Близневский

Выпускник  А.В. Перевезенцева

Нормоконтролер  Т.И. Рожина

Рецензент  д. н., профессор В.В. Пономарев

Красноярск 2023