

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»

На правах рукописи



Громаков Александр Юрьевич

**УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ
В СФЕРЕ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА
(НА ПРИМЕРЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ)**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(по отраслям сферы деятельности, в т.ч.: менеджмент)

Диссертация
на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Экземпляр диссертации идентичен
по содержанию другим
экземплярам, которые были
представлены в диссертационный
совет
Ученый секретарь диссертационного
совета Д 01.001.01
канд. гос. упр., доцент
Кретьова А.В.



Научный руководитель:
кандидат наук по государственному
управлению, доцент
Докторова Надежда Петровна

Донецк – 2022

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ.....	11
1.1. Система управления человеческими ресурсами как особый вид управленческой деятельности.....	11
1.2. Сущность экономических и социальных составляющих управления человеческими ресурсами в сфере физической культуры и спорта.....	26
1.3. Зарубежный опыт в совершенствовании процессов управления человеческими ресурсами в организациях физической культуры и спорта.....	35
Выводы к главе 1.....	56
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В СФЕРЕ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ.....	59
2.1. Анализ социально-экономических показателей в сфере физической культуры и спорта.....	59
2.2. Эффективность управления человеческими ресурсами в Министерстве молодежи, спорта и туризма Донецкой Народной Республики.....	85
2.3. Факторы, оказывающие влияние на эффективность управления человеческими ресурсами.....	100
Выводы к главе 2.....	115
ГЛАВА 3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ И СОЦИАЛЬНЫХ СОСТАВЛЯЮЩИХ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА.....	119

3.1. Нормативно-правовое и организационное обеспечение процессов управления человеческими ресурсами.....	119
3.2. Совершенствование процессов целеполагания и планирования персонала в системе управления человеческими ресурсами.....	130
3.3. Прогнозирование потребности персонала в сфере физической культуры и спорта Донецкой Народной Республики.....	144
Выводы к главе 3.....	154
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	156
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	158
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	186
Приложение А. Справки о внедрении результатов исследования.....	187
Приложение Б. Структура управления Министерства молодежи, спорта и туризма Донецкой Народной Республики.....	190
Приложение В. Карта оценки удовлетворенности работой.....	191
Приложение Г. Анкета для оценки степени адаптации работника.....	192

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В связи с трансформационными процессами в период становления государственности Донецкой Народной Республики (далее – ДНР) происходит переход от традиционного технологического к эффективному управлению человеческими ресурсами. Первостепенной становится проблема гибкости и адаптации организаций физической культуры и спорта (далее – ФКиС) к постоянным изменениям во внешней и внутренней среде, а значит, необходимо постоянно решать задачи мотивации и развития главного ресурса организации – сотрудников. Профессиональные знания, навыки, умения, жизненный и профессиональный опыт сотрудников обеспечивают эффективность и конкурентоспособность организаций ФКиС.

Изменения социально-экономических условий, в которых функционируют современные организации ФКиС ДНР, обуславливают необходимость проведения научных исследований в сфере управления человеческими ресурсами с целью выработки новых подходов к такому управлению.

Степень разработанности темы исследования. Исследованием проблем управления человеческими ресурсами посвящены труды таких отечественных и зарубежных ученых, как Н. О. Аблязова, Г. Айзенк, Т. Ю. Базаров, Е. Я. Бутко, К. В. Бугаенко, Н.В. Ващенко, Н. П. Докторова, И. А. Епишкин, Т. В. Зайцева, О. М. Исаев, С. О. Календжян, А. А. Кулик, Л. В. Карташова, А. Я. Кибанов, И. А. Кондаурова, М. А. Мартояс, Ю. А. Масалова, В. М. Маслова, М. О'Браен, Ю. Г. Одегов, А. А. Титов, Е.В. Яковлева. Следует выделить и современных авторов, которые рассматривают особенности управления человеческими ресурсами в организациях ФКиС Российской Федерации, а именно: С. А. Архипову, М. П. Бондаренко, Д. М. Гаджиева, И. А. Ефременкову, И. А. Лысенко, М. А. Опалева, А. В. Починкина, М. О. Подугольникову.

Проблемы государственного управления в сфере ФКиС также рассматриваются в исследованиях современных авторов, а именно: Л. В. Аристовой, В. В. Галкина, В. Е. Горшкова, Н. А. Железовой, В. А. Какузина, В. Г. Камалетдинова, Н. В. Корчемной, А. В. Починкина, В. И. Сысоева, что также подтверждает актуальность данного исследования. Изучение российской практики реализации принципов и функций управления в сфере ФКиС позволит более эффективно выстраивать интеграционные процессы управления человеческими ресурсами в данной сфере. Наличие большого количества исследований в сфере ФКиС свидетельствует о том, что управление в рассматриваемой сфере постоянно требует новых решений.

Цель и задачи исследования. Целью диссертации является формирование теоретических положений и практических рекомендаций по развитию экономических и социальных составляющих управления человеческими ресурсами на основе нормативно-правового обеспечения процессов управления человеческими ресурсами, а также моделирования процессов целеполагания и планирования в организациях ФКиС ДНР.

Для достижения данной цели в диссертации поставлены и решены следующие задачи:

раскрыть теоретические аспекты и обосновать сущность экономических и социальных составляющих управления человеческими ресурсами в сфере ФКиС;

структурировать зарубежный опыт по совершенствованию управления человеческими ресурсами в организациях ФКиС;

провести анализ социально-экономических показателей управления человеческими ресурсами в сфере ФКиС ДНР для выявления недостатков и выработки направлений их устранения;

провести оценку эффективности управления человеческими ресурсами, а также определить факторы, которые оказывают влияние на повышение результативности на примере Министерства молодежи, спорта и туризма ДНР;

обосновать формирование нормативно-правового обеспечения процессов управления человеческими ресурсами;

разработать математическую модель для совершенствования процесса

целеполагания и планирования персонала в системе управления человеческими ресурсами.

Объектом исследования выступает система управления человеческими ресурсами.

Предметом исследования является управление человеческими ресурсами в сфере ФКиС.

Диссертация выполнена в соответствии с паспортом специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям сферы деятельности, в т. ч.: менеджмент), в частности: п. 10.12 «Процесс управления организацией, её отдельными подсистемами и функциями. Целеполагание и планирование в управлении организацией. Контроль, мониторинг и бенчмаркинг. Механизмы и методы принятия и реализации управленческих решений. Управление проектом. Управление знаниями. Риск-менеджмент. Управление производством. Современные производственные системы»; п. 10.21 «Управление человеческими ресурсами как особый вид профессиональной деятельности: цели, функции, принципы, эволюция подходов. Сущность экономических и социальных задач управления персоналом предприятий и организаций. Компетентность персонала и компетентность организации. Кадровая политика: выработка и реализация. Инновации в организации трудовой деятельности и управлении персоналом. Организация и осуществление работы по управлению персоналом».

Научная новизна полученных результатов заключается в развитии теоретических положений и разработке практических рекомендаций по совершенствованию процессов управления человеческими ресурсами в организациях ФКиС ДНР с учетом экономических и социальных составляющих.

Основные положения, характеризующие научную новизну, состоят в следующем:

усовершенствованы:

методический подход к оценке эффективности управления человеческими ресурсами, который, в отличие от существующих, позволяет выделить несколько уровней критериев эффективности управления, связанных с потребностями, интересами, целями и стратегиями развития организаций, и измерить степень

удовлетворения искомых потребностей;

процессы целеполагания и планирования персонала в сфере ФКиС с помощью применения математической модели, которая, в отличие от существующих методов прогнозирования, позволяет научно обосновать ежегодные контрольные цифры приема абитуриентов по образовательным программам ФКиС с учетом замкнутой модели рынка образовательных услуг ДНР;

получили дальнейшее развитие:

экономические и социальные составляющие управления человеческими ресурсами в организациях ФКиС, которые представлены в виде совокупности показателей: уровня заработной платы; материального стимулирования; развития персонала организации и его адаптации; текучести кадров; уровня участия сотрудников в управлении; повышения квалификации; подготовки и переподготовки кадров; корпоративной культуры; половозрастной характеристики;

направления по совершенствованию процессов управления человеческими ресурсами в организациях ФКиС на основе изучения зарубежного опыта и имплементации российской модели управления человеческими ресурсами в организации ФКиС;

социально-экономические показатели управления человеческими ресурсами в сфере ФКиС ДНР, позволившие выявить ряд недостатков, сгруппированных в три блока, и выработать комплекс мероприятий по их устранению;

концептуальная схема формирования нормативно-правового и информационного обеспечения процессов управления человеческими ресурсами в организациях ФКиС ДНР с учетом первоочередных мероприятий по совершенствованию трудовой адаптации персонала.

Теоретическая и практическая значимость работы. Теоретическое значение полученных результатов определяется достигнутым уровнем разработанности исследуемой проблемы, научной новизной и заключается в систематизации и углублении существующих теоретических положений в части развития социальных и экономических составляющих управления человеческими

ресурсами.

Практическое значение полученных результатов заключается в том, что разработанные и предложенные рекомендации, обоснованные в ходе исследования, доведены до уровня конкретных практических предложений относительно решения задач, связанных с совершенствованием процессов управления человеческими ресурсами в организациях ФКиС.

Предложенная математическая модель, позволяющая рассчитать контрольные цифры приема по определенной специальности, может быть использована в работе Комитета Народного Совета Донецкой Народной Республики по образованию, науке и культуре при утверждении стратегических документов развития сферы ФКиС (справка от 30.12.2021 № 0791).

Методический подход к оценке эффективности управления человеческими ресурсами апробирован в рамках основных процессов Государственного бюджетного учреждения «Донецкая школа высшего спортивного мастерства» (справка от 28.12.2021 № 01-5/289).

Основные научные положения диссертации используются в учебном процессе ГОСУДАРСТВЕННОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ» при изложении таких дисциплин, как «Менеджмент непроизводственной сферы», «Управление человеческими ресурсами», «Менеджмент спортивных организаций» (справка от 24.12.2021 № 01-06/1779).

Диссертация выполнена в ГОСУДАРСТВЕННОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ» согласно научно-исследовательской теме: «Теоретико-методологические аспекты развития экономических систем на разных уровнях управления» (номер государственного учета НИОКТР от 25.04.2019 № 0119D000066).

Справки о внедрении результатов исследования размещены в Приложении А.

Методология и методы исследования. Теоретической основой диссертации являются фундаментальные положения экономической теории, теории государственного управления, труды отечественных и зарубежных ученых в области управления организациями ФКиС. Теоретико-методологической базой исследования служат работы отечественных и зарубежных авторов по вопросам управления человеческими ресурсами. В ходе исследований применялись следующие методы: сравнение, наблюдение, математическое моделирование, анализ и синтез, абстрагирование.

Для обработки экономической информации, построения таблиц, диаграмм, рисунков, схем использованы современные компьютерные технологии и пакеты прикладных программ Microsoft Office ®.

Информационной базой исследования послужили нормативные правовые акты Донецкой Народной Республики и Российской Федерации по вопросам формирования процессов управления в сфере ФКиС; материалы Министерства молодежи, спорта и туризма ДНР; материалы монографических исследований, научно-практических конференций и периодических изданий по управлению организациями ФКиС, собранные и обработанные соискателем в ходе проведения данного исследований.

Положения, выносимые на защиту:

- обоснование сущности экономических и социальных составляющих управления человеческими ресурсами в организациях ФКиС;
- направления совершенствования процессов управления человеческими ресурсами в организациях ФКиС;
- структура социально-экономических показателей управления человеческими ресурсами в сфере ФКиС ДНР;
- методический подход к оценке эффективности управления человеческими ресурсами;
- концептуальная схема формирования нормативно-правового обеспечения процессов управления человеческими ресурсами в организациях ФКиС ДНР;
- математическая модель, позволяющая совершенствовать процессы целеполагания и планирования персонала в сфере ФКиС с учетом замкнутой

модели рынка образовательных услуг ДНР.

Степень достоверности и апробации результатов. Достоверность научных выводов, рекомендаций и положений, изложенных в диссертации, обусловлена тем, что они основаны на использовании фундаментальных постулатов экономической теории, теории государственного управления, работах ведущих отечественных и зарубежных ученых в области управления человеческими ресурсами и управления в сфере ФКиС, данных официальной статистической отчетности, материалах международных организаций.

Диссертация является самостоятельно выполненной научной работой, в которой изложен и обоснован авторский подход к решению актуальной научной задачи: развития экономических и социальных составляющих управления человеческими ресурсами в организациях ФКиС ДНР.

Основные положения и результаты диссертационного исследования докладывались и обсуждались на конференциях различного уровня: «Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий» (г. Донецк, 2018, 2020, 2021), «Актуальные проблемы физической культуры и спорта. Развитие и перспективы» (г. Донецк, 2019), «Управление стратегическим развитием основных сфер и отраслей народного хозяйства в условиях современных вызовов» (г. Донецк, 2021).

Публикации. По теме диссертации опубликовано 10 научных работ, в том числе: 5 статей в рецензируемых научных изданиях, 5 работ апробационного характера. Общий объем опубликованных научных работ составляет 2,6 п.л., из них 2,6 п.л. принадлежит лично автору.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

1.1. Система управления человеческими ресурсами как особый вид управленческой деятельности

Одним из наиболее значимых ресурсов организации являются человеческие ресурсы. С точки зрения организационно-управленческого подхода они представляют собой совокупность потенциальных возможностей кадров в отношении осуществления профессиональной, творческой или иной деятельности, необходимой для функционирования организации [91, с. 87-91].

В широком понимании термин «менеджмент» как таковой подразумевает под собой алгоритм и порядок воздействия на объекты или процессы, обозначен в классике менеджмента как наука об управлении. В узком же понимании сущность понятия управления можно охарактеризовать по ряду ключевых положений, а именно:

1. Управление представляет собой влияние субъекта управления на объект управления посредством реализации функций (планирование, организация, мотивация и контроль) [191, с. 112].

2. «...Управление, по сущности своей, сводится к управленческому воздействию субъекта на объект, задачей которого является упорядочивание системы и обеспечение ее жизнедеятельности в полном соответствии со всеми закономерностями ее функционирования и развития. Это целенаправленное воздействие, которое осуществляется посредством связей между объектом и субъектом управления и реализуется субъектом управления...» [29, с. 11].

По определению Т.В. Зайцевой, управление человеческими ресурсами

(далее – УЧР) представляется как область «...научно-практической деятельности, направленная на выявление закономерностей и факторов, разработку методов и технологий, позволяющих организации максимально эффективно привлекать и использовать человеческие ресурсы, формировать желаемое организационное поведение у сотрудников при наиболее полном и качественном достижении организационных целей...» [65, с. 210-215].

Управление человеческими ресурсами охватывает все управленческие решения, воздействующие на взаимоотношения между организацией и ее работниками, и означает, что практика управления персоналом все более тесно связана со стратегией развития сферы физической культуры и спорта. Поэтому УЧР носит упреждающий характер и ставит своей конечной целью повысить результативность организации и удовлетворить потребности сотрудников. Одной из основных задач при этом является увеличение эффективности деятельности организации за счет всестороннего развития и рационального использования творческих сил работника, повышения уровня его квалификации, ответственности, компетентности, инициативы.

В отличие от таких понятий, как «трудовые ресурсы», «персонал», понятие «человеческие ресурсы» более емкое, охватывающее в себе всю совокупность социальных характеристик и личностно-психологических свойств людей. Такое утверждение сделано на основе изучения научных трудов современных отечественных и зарубежных авторов [6; 25; 143; 182; 208; 210], где представлены основные отличительные особенности между понятиями «управление персоналом» и «УЧР». Исходя из этого, можно сделать вывод, что УЧР предусматривает максимальное использование способностей и мастерства персонала, а также других его ресурсов и потенциала. УЧР акцентирует внимание на стратегических аспектах принятия кадровых решений, а понятие «управление персоналом» в большей мере характеризует повседневную оперативную работу с кадрами.

Наглядно взаимосвязь элементов системы УЧР представлена на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 – Элементы системы управления человеческими ресурсами организации [25; 143; 182]

Система УЧР представляет собой одну из основных подсистем функционального управленческого менеджмента в организации, ставящей перед собой две основные цели: непрерывный анализ ситуации с кадрами с целью своевременного обеспечения ими организации; создание для сотрудников максимально комфортных условий, в которых они смогут эффективно реализовать свой трудовой и интеллектуальный потенциал [182, с. 296-298]. В статье [47, с. 188-195] автор детализировал основные подсистемы в управлении человеческими ресурсами именно в организациях физической культуры и спорта.

Анализ источника [116, с. 10-16] позволяет раскрыть основные принципы, на основе которых работают подсистемы УЧР, а именно: мотивация к работе, эффективная организация труда, объективность, соответствие требований к должности и квалификации персонала, постоянная обратная связь.

В реализации данных принципов важная роль отводится именно функции

мотивации в УЧР, для чего можно обратиться к работам Яхонтовой Е.С., где определено, что «...мотивация – это психологический процесс анализа и оценки ситуации и соответствующих ей нереализованных потребностей, выбор мотива предстоящего поступка...» [205, с. 97-103]. По мнению этого же автора: «...мотивация персонала – управление побуждениями подчиненных и их стимулирование для повышения деловой и творческой активности. Цель не побудить сотрудников к работе вообще (на это направлена система административно-правовых методов), а повлиять на них таким образом, чтобы они захотели и стали работать лучше, больше и эффективнее...» [204, с. 204-212].

Результативность функционирования подсистем УЧР должна пронизывать все нюансы работы организации и воздействовать на результативность других систем управления. В случае если результаты работы организации низкие, то это также свидетельствует о неэффективном управлении персоналом, возможно, он недостаточно мотивирован, профессионально подготовлен и пр.

Управление персоналом эффективно настолько, насколько благополучно сотрудники организации применяют собственные способности, навыки и умения для осуществления стоящих перед ней целей. Установление данного утверждения в свойстве основного постулата (одной из базовых ценностей организации) считается более значимым обстоятельством формирования результативной концепции управления персоналом. К сожалению, для множества учреждений свойственна обратная направленность – рассматривать эффективность управления персоналом с помощью намеренно сформированных для этого характеристик: удовлетворенности сотрудников, текучести кадров, часах, потраченных на профессиональное обучение. Для того, чтобы гарантировать адекватность концепции управления персоналом, могут быть применены соответствующие управленческие инструменты:

- организация аудита процессов управления персоналом по основным целям и результатам;
- привлечение сотрудников службы управления человеческими ресурсами к исследованию и пересмотру стратегических и кратковременных проектов

организации;

- обеспечение непрерывного участия руководящего состава организации в разработке и пересмотре способов управления персоналом;

- оценка (в том числе материальное вознаграждение) деятельности отдела (структурного подразделения) по итогам работы целой организации.

Таким образом, управление персоналом – это специфическая сфера управленческой деятельности, главным объектом которой является человек, его профессиональные возможности. Это объективно определяет поиск путей дальнейшего повышения эффективности управления теми способностями, которыми обладает персонал организации. Теорию управления персоналом можно рассматривать как относительно самостоятельный вид управленческой деятельности, который становится частью процессов управления человеческими ресурсами

Однако следует отметить, что внешняя среда, в которой функционирует учреждение, постоянно меняется в таких параметрах как, технологии, клиенты, конкуренты. Преображаются сами люди – настоящие и потенциальные сотрудники организации. Поэтому индикаторами необходимости изменений в системе УЧР являются: повышение текучести кадров, снижение производительности, появление конфликтов сотрудников с администрацией.

Схематически УЧР в рамках организаций ФКиС можно представить на рисунке 1.2. При этом также следует учитывать и требования Закона ДНР «О физической культуре и спорте» [129] относительно приоритетов в спортивной отрасли к развитию человеческих ресурсов. Одной из составляющих представленной схемы УЧР являются процессы адаптации персонала, которым в данном исследовании уделим больше внимания.



Рисунок 1.2 – Схема УЧР в организациях ФКиС Донецкой Народной Республики [составлено автором на основании изучения источников [129; 204]]

Построение эффективных процессов адаптации персонала становится залогом успешного развития организации, ее успешной и эффективной работы. Для организаций в сфере ФКиС, которые постоянно расширяются, стандартные процедуры адаптации переходят на новый этап – создание целостной системы адаптации.

В экономическом словаре Б.А. Райзберга адаптация (от лат. «adaptatio» – приспособление) определяется как «...приспособление экономической системы и ее отдельных субъектов, работников, к изменяющимся условиям внешней среды, производству, труду, обмену, жизни...» [168, с. 112].

Базарова Т.Ю. и работы Маслова В.М. рассматривают адаптацию как «...процесс включения новых сотрудников в организацию...» [11; 116].

Кибанов А.Я. разграничивает такие определения, как «адаптация персонала» и «адаптация работника» [88, с. 68-78], так как эти два направления существенно отличаются по функциональной нагрузке от того, кто вводит в должность. И как отмечается в работе Айзенка Г.Ю., то данный процесс сопровождается серьезным психологическим воздействием субъекта на объект управления [3, с. 105].

Таким образом, адаптация – приспособление, процесс, позволяющий

индивиду сохранить свои исконные качества, несмотря на постоянно меняющиеся условия, но при этом уметь эффективно и безболезненно для самого себя научиться подстраиваться под обстоятельства [8, с. 34].

В результате детального анализа процессов адаптации в организации в исследованиях ученых следует отметить, что адаптация является многоаспектной и включает в себя социальную, организационную, профессиональную, психофизиологическую. Принято также выделять первичную адаптацию, которую проходят молодые сотрудники, впервые приступающие к профессиональной деятельности и не имеющие опыта работы. Вторичная адаптация – приспособление сотрудников уже имеющих определенный опыт, но меняются должность, место работы и т.д.

В процессе трудовой адаптации можно проследить следующие стадии: ознакомление, приспособление, ассимиляция, идентификация. Трудности при адаптации и ее нарушения приводят к дезадаптации – это деструктивное явление, порождающее конфликты, безразличие к работе, увольнение. Также может проявляться такое явление, как адаптационный кризис, вызванный не соответствием знаний и умений работника требованиям занимаемой должности.

Когда человек не может принимать очевидную действительность, у него могут возникнуть проблемы, связанные с физическим и психическим здоровьем, то есть наступает состояние стресса. И многие современные ученые-психологи пытаются обозначить стресс как болезнь или глобальную проблему современного общества, в то время как во второй половине 20 века физиолог из Канады Г. Селье обозначил стресс как неотъемлемую и естественную часть процесса адаптации. Стресс – защитная реакция организма на изменяющийся мир, как это отмечается в исследовании Белецкого Н.П. [15, с.103].

Как известно, большую часть своей жизни человек посвящает работе. Трудовая деятельность забирает много физических и эмоциональных сил, поэтому процесс адаптации на предприятии является важной составляющей трудовой деятельности [37, с. 73].

Процесс приспособления, «притирки» между сотрудниками в организации

основан на том, что работник постепенно включается в работу предприятия, обустривает свое рабочее место, налаживает отношения с коллективом, распознает нюансы деятельности организации и многое другое. Следует заметить, что особое значение необходимо уделять молодым специалистам в процессе адаптации, ведь они впервые столкнулись с таким вопросом, как коллектив, организация, команда.

Процесс профессиональной адаптации заключается в том, чтобы человек приобщился к трудовой деятельности в определенной специализации, включился в производственный процесс, усвоил условия и нормы эффективной работы на предприятии.

Следует отметить очень важный момент, связанный с профессиональной ориентацией. Этот процесс охватывает не только производственную адаптацию, но и социальную: вхождение в коллектив, установка и налаживание профессиональных контактов и связей, приспособление к социальным нормам данного коллектива. Это важно потому, что в процессе трудовой деятельности каждый человек находится в некой зависимости от коллектива, в котором он работает. Поэтому адаптироваться под «рабочий социум» – очень важная задача не только для самого сотрудника, но и для его успешной трудовой деятельности.

Адаптация – процесс очень глубокий и охватывает практически каждую сферу деятельности человека, как и отмечается в исследованиях большинства современных ученых [89; 80; 109].

Среди основных факторов, оказывающих влияние на процесс трудовой адаптации персонала, можно выделить: средний возраст работников; гендерная составляющая; уровень профессиональной подготовки; корпоративная культура; престиж профессии; текучесть кадров [87, с. 62].

«...На современном этапе развития общества большинство организаций и учреждений Донецкой Народной Республики не имеют возможности создавать специальные службы или подразделения для адаптации персонала. Как правило, этими вопросами занимаются работники кадровой службы, которые ведут работу по урегулированию всех вопросов, связанных с кадровой политикой.

Современные исследователи, как правило, выделяют четыре традиционных метода адаптации: инструктаж, наставничество, обучение и неформальное общение...» [111, с. 46-50].

В современных условиях адаптация в новом коллективе проходит как естественный процесс. Однако управлять таким процессом необходимо, то есть планировать, организовывать, мотивировать и контролировать. В данном случае реализуются все функции управления в процессах адаптации нового сотрудника. Рабочее время, пространство, отношение к коллегам, разделение коллектива на группировки, формирование образа руководителя – все это новый сотрудник, как правило, формирует сам. Вновь приступившему к работе необходимо проанализировать ситуацию, оценить, выработать отношение и найти свое место в иерархии.

Поэтому автором на основе изучения классических подходов к УЧР [80; 89; 109] выделены следующие основные методы по повышению эффективности обозначенного процесса: структурный анализ кадрового обеспечения организаций ФКиС; декомпозиция; структуризация целей; экспертно-аналитический; параметрический; опытный; экономико-математические методы по прогнозированию потребности в персонале.

«...В современной практике управления персоналом существует несколько вариантов роли и места службы управления персоналом в структуре менеджмента организации, которые зависят от степени развития и особенностей организации.

Если кадровый состав организации немногочислен, то выполнением некоторых задач в области УЧР может заниматься один специалист, а не подразделение в рамках службы управления персоналом. Достаточно высокие профессиональные компетенции работников и эффективное применение практических навыков позволяют обеспечить организации максимально высокий уровень труда. Службы управления персоналом на сегодняшний день, как правило, являются функциональными и не участвуют напрямую в управлении основной деятельностью сотрудников организации, а помогают руководителям всех уровней решать вопросы, связанные с наймом, перемещением, увольнением,

обучением, социальным обеспечением персонала и ряд других вопросов...» [2, с. 118-123].

«...Необходимо учитывать тот факт, что в процессе управления человеческими ресурсами приоритет в принятии решения принадлежит не подразделениям кадровой службы, а линейным руководителям по отношению к непосредственно подчинённым им сотрудникам. Поэтому оптимальным является сочетание полномочий линейных руководителей организации и специалистов по персоналу на основе их совместной ответственности...» [2, с. 118-123]. Исходя из этого, одной из основных проблем эффективной работы – это качественное управление человеческими ресурсами. Сложность заключается в разнообразии индивидуальных суждений о способах и подходах к достижению целей учреждения [15, с. 126-130].

Решение важных задач УЧР невозможно без достаточного освоения руководителем знаний, накопленных отечественным и зарубежным кадровым менеджментом. Однако определенная часть управленцев, занимая руководящие должности, не имеет достаточных знаний и специальной подготовки в этой области менеджмента. В результате чего деятельность организации часто недостаточно результативна, сопряжена с большим количеством ошибок в сфере управления кадрами. Это приводит к переживаниям, стрессам, снижению производительности труда, увольнению наиболее квалифицированных специалистов, вызывает необходимость поиска и обучения новых специалистов.

Возможны неудовлетворительный морально-психологический климат, низкая исполнительская и трудовая дисциплина в организации. В связи с этим снижается не только авторитет руководителя и лояльность сотрудников, также страдает положительный имидж организации.

Исходя из этого, можно сделать вывод, что обучение менеджеров в области управления персоналом в настоящее время является одной из основных составляющих профессиональной подготовки. Особую важность представляет обоснованная концепция управления человеческими ресурсами, эффективные принципы и методы управления, а также выстроенная система последовательного

использования персонала от найма до ухода работника с предприятия.

В таблице 1.1 показаны основные этапы процесса УЧР.

Таблица 1.1 – Этапы процесса управления человеческими ресурсами
[составлено автором на основе источников [25; 74]]

Наименование	Основные задачи
Определение потребности в персонале	Планирование потребности в персонале. Выбор рациональных методов расчета количественной потребности в персонале
Обеспечение потребности в персонале	Планирование количественной потребности в персонале. Сбор и анализ маркетинговой информации (в области УЧР). Разработка и использование механизмов обеспечения потребности в кадрах. Отбор персонала, его оценка
Мотивация труда и поведения персонала	Управление процессом мотивации. Формирование корпоративной культуры. Управление конфликтами
	Использование монетарных побудительных систем (оплата труда, участие персонала в прибылях и в капитале предприятия) и немонетарных побудительных систем (групповая организация и социальные коммуникации, стиль и методы руководства, регулирование рабочего времени)
Обеспечение процесса управления сотрудниками	Нормативно-правовое поле, обеспечивающее трудовые взаимоотношения, ведение учета и статистики деятельности персонала. Разработка кадровой политики. Определение содержания и результатов труда на рабочих местах
Использование персонала	Производственная социализация. Адаптация в процессе трудовой деятельности. Организация рабочих мест. Обеспечение безопасности труда
Развитие персонала	Организация и проведение обучения. Управление карьерой. Развитие профессиональных и корпоративных компетенций

Исходя из характеристики вышеперечисленных этапов, можно сделать вывод, что решающей задачей УЧР является обеспечение соответствия качественных и количественных характеристик персонала целям компании.

Естественно, УЧР в учреждениях сферы физической культуры и спорта связано с наличием профессиональных руководителей, которые обязаны обеспечить предоставление физкультурно-спортивных услуг, планирование программ спортивной тренировки, организовать занятия физическими упражнениями и спортом в соответствии с программами и стандартами, контроль

спортивных учреждений, выполнения планов и самое важное – это мотивация сотрудников, тренеров, работников спортивных организаций и учреждений [58, с. 45].

Кроме учетного (кадровый учет, штатное расписание, документооборот, учет рабочего времени и отпусков, пенсионный и военный учет и др.) и расчетного (зарплата, налоговые выплаты, надбавки и вычеты и т. п.) контуров, обрабатывающих количественные данные, УЧР также включает в себя работу с качественными показателями персонала. Под качественными характеристиками персонала следует понимать «...совокупность профессиональных, нравственных и личностных свойств, являющихся конкретным выражением соответствия сотрудников тем требованиям, которые предъявляются к должности или рабочему месту...» [15, с. 126-130]. Для достижения целей и решения задач управления важно рациональное распределение обязанностей, создание системы координации и контроля.

К основным функциям управления человеческими ресурсами следует отнести [74, с. 21-28]:

1. Планирование штатной и явочной численности;
2. Подбор, отбор и адаптацию персонала;
3. Обеспечение социальной защиты работников;
4. Плановый анализ структуры управления, разработку рекомендаций по улучшению организационной структуры;
5. Формирование кадрового резерва, а также работу с ним;
5. Контроль и координацию работы персонала по всей организации.

К кадровому обеспечению относятся отбор и набор потенциальных сотрудников с помощью собеседования, интервьюирования, приложений, сетей, на основе итогов заседания кадровой комиссии и т. д. «...Обучение и развитие являются следующим шагом в непрерывном процессе подготовки компетентных и адаптированных сотрудников. Последняя функция – обслуживания – включает в себя сохранение приверженности сотрудников и лояльности по отношению к организации...» [25, с. 59-65]. Ключевой функцией в управлении адаптацией

является мотивация сотрудников. Мотивация от лат. *movēre* – «двигать», побуждать, приводить в движение. В данном случае следует выделить такие методы мотивации, как административные, интеллектуальные, политические, социально-экономические и социально-психологические. В связи с этим выделяются специфические способы мотивации в процессе управления адаптацией:

- нормативная (побуждение с помощью идейно-психологических средств);
- принудительная (властное воздействие с угрозой уменьшения возможностей удовлетворения потребностей работника);
- косвенная, подразумевающая стимулирование с помощью ранее рассмотренных методов.

Следующая составляющая системы УЧР является формирование кадрового резерва и планирование его подбора. От того, насколько полно будут учтены ресурсы, насколько качественно такие планы будут отрабатываться, зависит качество работы сотрудников и конечный результат.

Процесс подбора персонала представляет действия, направленные на привлечение кандидатов, которые имеют соответствующие компетенции и опыт для выполнения конкретных задач в рамках работы организации.

Принятие решения о назначении на должность осуществляет руководитель с учетом заключения кадровых служб либо кадровой комиссии и данных различных исследований.

Серьезной проблемой организации труда, повышения его эффективности, в основе которого лежит рациональное использование всех ресурсов, является подбор и расстановка кадров в соответствии с принципами профессиональной ориентации.

Профессиональная ориентация – это система мероприятий, проводимых с целью оказания помощи человеку в правильном научно обоснованном выборе профессии [193, с. 89-93]. Целью профессионального отбора и профессиональной ориентации кадров является комплектация организации необходимым количеством работников соответствующей специальности и профессии, а также

целесообразное использование всех творческих возможностей служащих и рабочих.

Процесс трудовой деятельности профессионала в современных условиях становится невозможным без непрерывного образования, которое способствует формированию профессиональной пригодности в новых условиях, которые постоянно меняются. «...Отношение к персоналу как к человеческому ресурсу основывается на учете специфических личностно-психологических свойств людей, способных к постоянному совершенствованию и развитию, осознанной постановке перед собой определенных целей, что является наиболее важным и долговременным источником повышения эффективности организаций в целом, особенно в сфере физической культуры и спорта...» [64].

Основные функции процесса управления человеческими ресурсами, выполняемые на различных иерархических уровнях системы управления организацией, сводятся к выработке и обоснованию управленческих решений, контролю за их выполнением. Поэтому управление человеческими ресурсами представляет собой информационный процесс, включающий получение, анализ и обработку, хранение, использование, наращивание информации.

Ссылаясь на исследования коллектива авторов [74, с. 21-28], необходимо отметить, что под эффективной системой УЧР понимают определение такой рациональной организационной структуры управления, которая отражает логически выстроенные функции и уровни управления с определением прав и ответственности по каждой должности.

«...Функции управления человеческими ресурсами разделены между линейными руководителями и службой управления человеческими ресурсами. Линейные руководители участвуют в наборе персонала, его оценке, обучении, обеспечивают условия для высокопроизводительного труда и использования работника по его специальности ...» [74, с. 21-28].

Следующий подход к повышению эффективности процесса подготовки, принятия и реализации решений по вопросам УЧР является нормативно-методическое обеспечение, среди которого можно выделить «...три группы:

- нормативно-справочные (включают нормы и нормативы, необходимые при организации и планировании труда);
- документы организационного, организационно-распорядительного и организационно-методического характера (законодательные акты, указы президента, распоряжения правительства, положения, конструкции, приказы по вопросам труда и заработной платы);
- документы технического, технико-экономического и экономического характера (нормы планировки помещений и рабочих мест, стандарты качества, ТУ на продукцию и др.)...» [74, с. 21-28].

Кроме того, следует отметить, что «...эффективная система УЧР предусматривает не только управление каждым отдельно взятым работником с учетом его интересов, способностей и возможностей, но и управление трудовым коллективом в целом. Трудовой коллектив как объект управления является сложной системой и представляет собой многогранную совокупность работников с разными характерами, способностями, потребностями, вступающих между собой в различного рода отношения. Эти отношения могут иметь разнонаправленный характер: между работником и руководством; между самими работниками; между представителями управленческого аппарата. Трудовые отношения, с точки зрения управления, являются очень сложным объектом и, в то же время, очень ответственным звеном управленческого процесса. Это объясняется тем фактом, что в управлении конкретным работником следует учитывать его способности и интересы, а при управлении трудовыми отношениями к этому еще добавляются интересы других работников, их знания и возможности, интересы и возможности коллектива и самого учреждения, а также общества в целом...» [70, с. 122].

Таким образом, эффективность деятельности персонала определяется точностью выбранной руководством концепции развития, принципами и методами управления. Качественное планирование, адаптация и оперативное управление человеческими ресурсами формируют у работников чувство устойчивости и надёжности деятельности организации. Также, обобщив

специфические особенности управления человеческими ресурсами как объекта управления, в отличие от всех других видов ресурсов (материальных, финансовых, информационных и др.), можно сделать вывод, что УЧР состоит в следующем:

1. Люди наделены интеллектом, следовательно, их реакция на внешнее воздействие (управление) – эмоционально осмысленный процесс взаимодействия субъектов и объектов управления. То есть данный процесс является двухсторонним.

2. Вследствие обладания интеллектом люди способны к постоянному совершенствованию и развитию, что является наиболее важным и долговременным источником повышения эффективности любого общества или отдельной организации.

3. Люди выбирают определенный вид деятельности, осознанно ставя перед собой определенные цели. Поэтому субъект управления должен представлять все возможности для реализации этих целей, создавать условия для воплощения мотивационных установок к труду.

4. Человеческие ресурсы являются основой для обеспечения конкурентоспособности любой организации.

1.2. Сущность экономических и социальных составляющих управления человеческими ресурсами в сфере физической культуры и спорта

Суть УЧР, как было отмечено в предыдущем параграфе данного исследования, заключается в «...создании необходимых социально-экономических условий для их нормального функционирования в организации...» [60, с. 65-75]. Создание определенных условий для работы персонала,

формирование эффективной системы адаптации и мотивации к качественному выполнению каждого задания и другие социально-нравственные стимулы становятся основными составляющими системы УЧР [54, с. 42-44].

В классическом понимании сути управления, то «...это систематическое воздействие на объект (фирма, предприятие, организация, машина, механизм и другие) или его подразделения с целью обеспечения его жизнедеятельности, слаженной работы и достижения конечного результата...» [17]. В данном случае управление социально-экономической системой является единством двух подсистем, субъекта и объекта управления, которые взаимодействуют в рамках схематического представления на рисунке 1.3.



Рисунок 1.3 – Общая схема процесса управления [составлено автором на основании изучения источника [188]]

На рисунке 1.3 следует выделить субъект управления (руководящий состав организации), который оказывает влияние на объект управления (человеческий ресурс в виде основного и вспомогательного персонала). Естественно, без стратегии, тактических планов с набором целей и задач, информации из внешней и внутренней среды сложно принимать адекватные управленческие решения. Итак, можно констатировать, что возникает потребность в управлении той

социально-экономической системой, в которой осуществляется процесс труда человека.

Основными задачами системы управления человеческими ресурсами в сфере физической культуры и спорта являются: обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие. Следовательно, в современных условиях УЧР должно включать в себя разработку методик управления и формирование системы управления.

Отсутствие должного внимания к разработке и реализации эффективной кадровой политики, внедрению в практику работы с персоналом научно обоснованных форм и методов управления может поставить под угрозу выполнение всей социально-экономической программы организации.

В результате теоретических исследований и системного анализа работ отечественных авторов [23; 65; 85; 87; 91] были выделены экономические и социальные составляющие УЧР, которые представлены на рисунке 1.4.

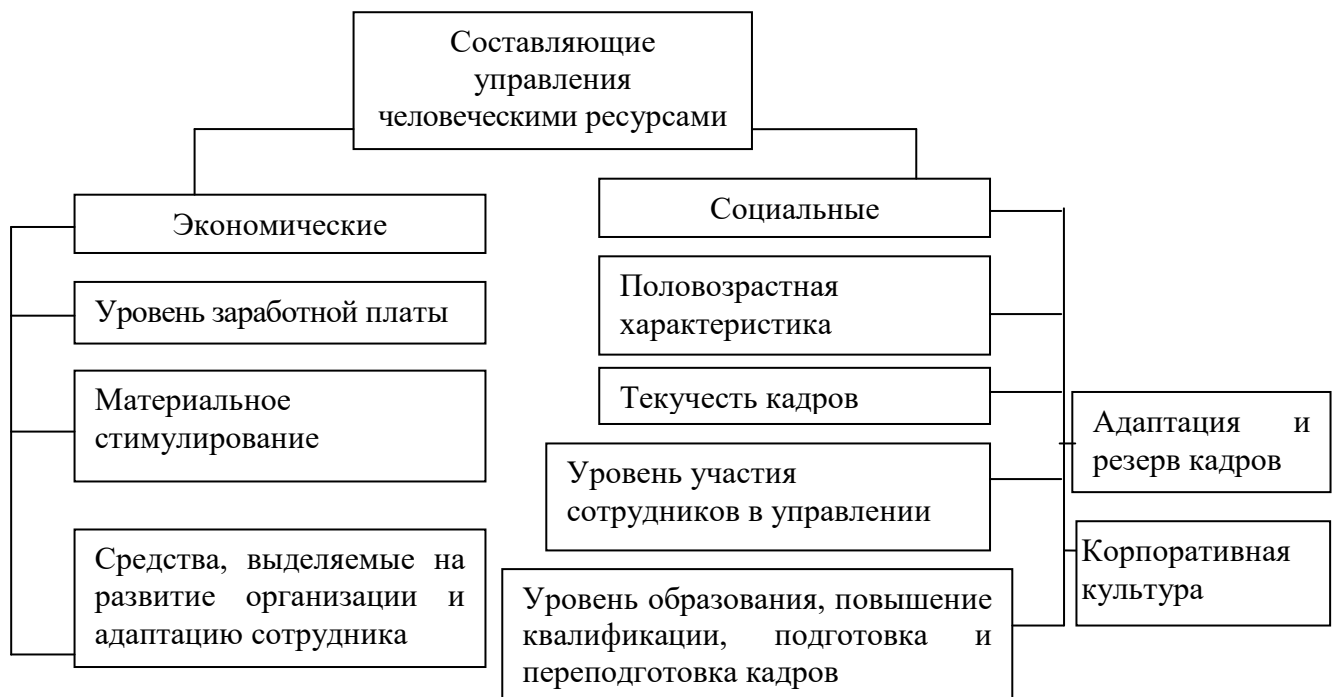


Рисунок 1.4 – Экономические и социальные составляющие УЧР [составлено автором на основании изучения источников [180; 200]]

«...Цель кадровой политики – обеспечение оптимального баланса процессов

обновления, сохранения и развития необходимого качественного и количественного состава кадров организации в соответствии с ее потребностями...» [180].

Такая политика является ключевым фактором модернизации системы подготовки спортивного резерва и развития массовой физической культуры. Реализация кадровой политики в сфере физической культуры и спорта предполагает выработку системных подходов к подготовке и эффективному использованию кадровых ресурсов, в том числе к прогнозированию потребности в кадрах [105, с. 91-96].

Совершенствование системы «...УЧР – это использование высокоструктурированного подхода к рассмотрению и рационализации всех процессов с целью существенно увеличить результативность...» [30, с. 325]. Данный подход может включать в себя единичные действия или переработку системы в целом.

Любой основательный план в большей либо наименьшей степени требует улучшения. Поэтому, необходимо отметить более известные факторы, принуждающие организацию реализовывать масштабные планы улучшения системы УЧР:

- желание стейкхолдеров вывести организацию на более высокий международный уровень, ориентируясь на итоги сравнения характеристик работы с эталонами;
- усовершенствование характеристик работы организации и увеличение производительности по отдельным процессам;
- реализация типизации концепции УЧР.

Каждая из данных ситуаций ориентирована на результат конкретных целей организации и требует персонального подхода и инструментов для улучшения концепции УЧР. Среди методов улучшения концепции УЧР, соответственно, выделяют следующие:

1. Системный анализ. Рассматривается как методическое средство системного анализа: миссии, структуры управления, функций управления,

кадровый состав, ресурсное обеспечение, способы управления персоналом, документооборот. Метод позволяет обнаруживать разнообразные виды взаимосвязей среди внутренних факторов и их увязку с внешними факторами.

2. Метод декомпозиции. Способствует разделению сложных вопросов в наиболее элементарные. При большей простоте компонентов возможно добиваться наиболее полного усвоения и понимания проблемы в системе УЧР.

3. Экспертно-аналитический метод. Учитывает привлечение к выявлению факторов, влияющих негативно на систему УЧР высококвалифицированных профессионалов, специалистов. С целью извлечения наиболее справедливых оценок практикуется применение многошаговой экспертизы или проведение дополнительных фокус-групп.

4. Нормативный метод. Базируется на использовании концепции нормативов, которые дают ориентиры по количеству персонала, экономическим и производственным показателям, разделению труда специалистов.

5. Параметрический метод. Он подразумевает установление уровня соотношения характеристик концепции управления персонала характеристикам производственной концепции организации с помощью определения многофункциональных связей между ними.

6. С помощью метода функционально-стоимостного анализа можно обосновать выбор определенного вида возведения концепции управления персоналом, который станет менее расходным и результативным с позиции свершения окончательных итогов в работе компании. При его применении выявляются дублирующие функции и перестраивается функциональная нагрузка на персонал.

7. Метод контрольных задач. Подразумевает активизацию креативного поиска и рационального изучения управленческих задач.

8. Карьерное развитие работников внутри компании. Этот способ считается значимым добавлением к большинству иных способов совершенствования УЧР.

Любая подготовка предоставляет позитивные итоги только лишь в том

случае, если у работника возникнет вероятность использовать приобретенные познания в работе. Популярное заблуждение многих учреждений состоит в том, что они регулярно содействуют формированию навыков у менеджеров и их подчиненных, однако никак не меняют их структуру деятельности, в результате это не дает возможность персоналу работать творчески и инновационно.

Одной из главных задач организации физической культуры и спорта является поиск эффективных способов управления человеческими ресурсами, которые обеспечивают активизацию человеческого фактора, для чего необходимо проводить анализ действующей системы УЧР в организации.

Необходимо знать, насколько организация обеспечена трудовыми ресурсами для определения возможностей совершенствования системы УЧР, связанных с высвобождением работников на определенных этапах трудового процесса ввиду усовершенствования условий труда, либо для того, чтобы определить дополнительную потребность в специалистах необходимого профессионального уровня, квалификационных характеристик.

Также в организациях физической культуры и спорта наблюдаются постоянные изменения списочного состава сотрудников, которые связаны с приемом на работу и увольнением, то есть оборот персонала. Довольно частая замена сотрудников может привести к снижению качества работы, дополнительным издержкам, необходимым для увольнения и найма, обучения вновь принятых сотрудников, в связи с этим необходимо регулярно анализировать движение персонала, причины увольнений и на основе этого разрабатывать пути совершенствования системы управления персоналом на предприятии, включая снижение уровня текучести кадров.

Анализ обеспеченности персоналом может дополниться анализом использования рабочего времени персонала с помощью таких инструментов, как периодическое и моментное наблюдение, хронометраж или фотография рабочего дня. Необходимость проведения данного вида работы обусловлена тем, что анализ кадрового обеспечения предприятия не позволяет делать выводы о полноте использования трудовых ресурсов и эффективности системы управления

человеческими ресурсами.

Заработная плата оказывает стимулирующее воздействие и не является только платой за труд. Вследствие этого анализ эффективности использования фонда заработной платы дает возможность оценивать в какой-то мере систему стимулирования, действующую в организации, следовательно, и эффективность системы управления персоналом в целом.

Таким образом, комплексный анализ всех трудовых показателей позволит оценить экономическую эффективность труда на уровне организации и ее структурных подразделений, эффективность способов и методов, которые применяются в работе с персоналом, разработать мероприятия по повышению эффективности УЧР.

Факторы, оказывающие влияние на эффективность управления человеческими ресурсами в сфере физической культуры и спорта, можно классифицировать по следующим признакам: (классификация представлена на основе изучения источников [66; 67; 88]).

1. Организационные факторы – формирование кадрового резерва, подбор и адаптация кадров, трудовая дисциплина, соответствие требованиям к должности и квалификации сотрудника, система мотивации, техническое обеспечение рабочих мест, половозрастная структура, состояние здоровья сотрудников, корпоративная культура и межличностные отношения сотрудников, статус и признание, авторитет руководства.

2. Направление воздействия. Непосредственное влияние на эффективность управления человеческими ресурсами (подбор, адаптация, расстановка кадров, кадровый резерв). Косвенное влияние оказывает стиль управления, деятельность формальных и неформальных групп в коллективе.

3. Сроки воздействия. Возможны как длительные, так и краткосрочные. Большая часть факторов имеет длительное воздействие, например, стиль управления, а краткосрочный фактор – формирование рабочей группы для реализации отдельного проекта или выявление фактов нарушения трудовой дисциплины [107, с. 46].

Таким образом, выделены личностные предпосылки развития человеческих ресурсов, а именно навыков:

1. Концептуальные – способность к самообучению, умение анализировать и решать комплексные проблемы, прогнозировать и предвидеть результаты
2. Планирование и организация – способность строить программу деятельности, формировать ресурсы для достижения цели
3. Принятие решений – способность убеждать подчиненных в правильности и целесообразности принятого решения. Формировать достоверную информацию для поиска альтернативных решений.
4. Поведенческая гибкость – способность реагировать на флуктуационные процессы в поведении подчиненных.
5. Выстраивание эффективных коммуникаций – способность толерантно взаимодействовать с людьми. Умение сопереживать, сочувствовать, и учитывать в общении имеющуюся информацию.
6. Административные – способность принимать решение, быть лидером и объективно оценивать результаты.
7. Личное влияние – умение и навыки руководителя, проявляющиеся в его общении с людьми для достижения взаимопонимания и оказания влияния на людей. Готовность и способность лично отвечать за то, что происходит с ним, с другими людьми и вокруг него.
8. Ораторское искусство – способность ясно и убедительно выражать свои мысли в различных социальных ситуациях.
9. Снятие стресса (стрессоустойчивость) – способность контролировать себя, разумно управлять своим психическим состоянием и поведением, сохранять высокую работоспособность в сложных жизненных ситуациях.

Оптимальное развитие и совершенствование потенциала сотрудников являются важными условиями роста эффективности их деятельности, активности и вовлеченности сотрудников в процесс достижения стратегических целей организации, что представлено в виде рисунка 1.5.

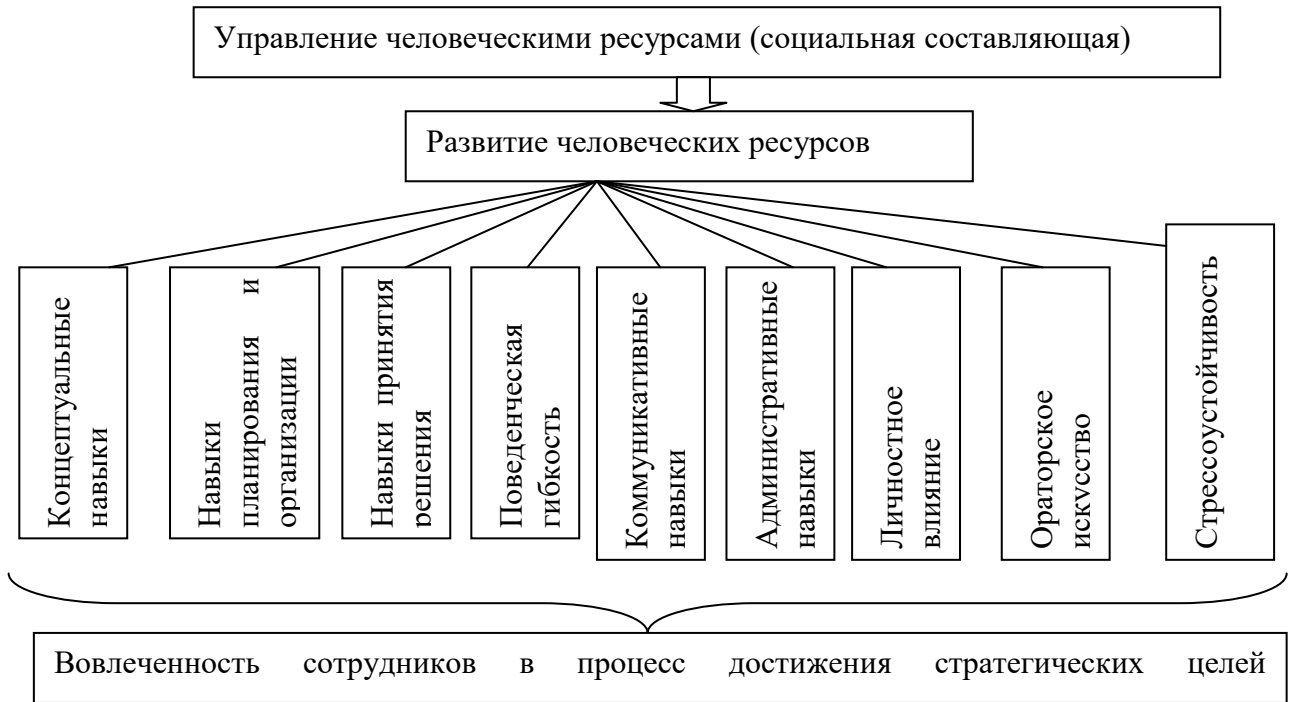


Рисунок 1.5 – Личностные предпосылки развития человеческих ресурсов [составлено автором самостоятельно]

Развитие – ключевой фактор повышения удовлетворенности сотрудников своей работой в организации и удержания высококвалифицированных сотрудников. В связи с этим важными аспектами деятельности работы с человеческими ресурсами в сфере культуры и спорта являются:

привлечение сотрудников к тем сферам деятельности и проектам, которые соответствуют их квалификации и интересам;

выявление наиболее перспективных и талантливых сотрудников и формирование кадрового резерва для ключевых должностей;

своевременное выявление потребностей в получении тех или иных знаний и обеспечение необходимого объема и качества обучения персонала.

Необходимые условия для реализации комплексного подхода к управлению человеческими ресурсами формируют такие факторы, как партисипативное лидерство и корпоративная культура самообучения.

Основными атрибутами партисипативного лидера является: создание условий для работы и развития подчиненных и их знаний, формулирование

видения стратегии с привлечением персонала в процессы ее формулирования и реализации, доверие и делегирование полномочий подчиненным, командная работа, гибкость и адаптируемость к внешним изменениям, проактивность, поощрение новых начинаний и инноваций.

Роль корпоративной культуры чрезвычайно важна в процессе управления персоналом в связи с тем, что стратегическое управление человеческими ресурсами часто рассматривается как способ управления человеческими отношениями. Корпоративная культура как социальная структура отражает ценности людей, которые в свою очередь формируют поведение сотрудников и тем самым влияют на деятельность организации.

Таким образом, учет экономических и социальных составляющих УЧР позволяет:

разработать эффективную стратегию по развитию персонала, обосновать оптимальную структуру управления организацией;

проработать ресурсные ограничения по обеспечению рабочих мест;

обеспечить функционирование системы мотивации и поощрения;

сформировать прогноз потребности в человеческих ресурсах в рамках организаций физической культуры и спорта.

1.3. Зарубежный опыт в совершенствовании процессов управления человеческими ресурсами в организациях физической культуры и спорта

В настоящее время во всем мире происходит трансформация концепции управления персоналом в концепцию управления человеческими ресурсами (Human resource management), которая ориентируется на поиск и развитие талантов в своей сфере деятельности.

Основополагающим фактором формирования и функционирования системы государственного управления определяют общественное производство, ключевой целью которого является максимальное удовлетворение потребностей населения, что возможно только при условии грамотной и эффективной организации данного общества, с учетом уже образованных в нем ключевых ценностей.

В середине 90-х гг. XX века в Италии прошло первое заседание Международного комитета по спортивной статистике, которое было посвящено направлениям и средствам улучшения качества и консолидации данных относительно физкультуры и спорта (соревновательное, оздоровительное, лечебное).

Участники данного заседания разработали ряд рекомендаций по:

- необходимости формирования организационного механизма сбора и предоставления спортивной и оздоровительной статистики, разработке методологических основ по сбору данных общенациональных исследований и результатов мониторинга, а также относительно повышения эффективности работы в международном масштабе;

- совершенствованию и оптимизации ключевых форм статистической обработки данных в области спорта, рекомендованных положениями ЮНЕСКО, для более широкого освещения различных аспектов физкультуры и спорта, в частности, соревновательных видов;

- принятию комплекса мер относительно разработки общих показателей, касающихся осуществления контроля изменений в организационном механизме управления физкультурой и спортом, открытости доступа к спортивным сооружениям, а также социально-экономических аспектов физкультуры и спорта и т.п., включая оценку национальной спортивной государственной политики;

- координации и контролю деятельности в сфере спортивной статистики, включая информационный обмен и обмен результатами статистических исследований в целях улучшения качества статистики;

- концентрации международных усилий для оказания всесторонней поддержки по предоставлению четкой информации, по составлению и анализу

данных в отношении соревновательного спорта и общей оздоровительной и физкультурной деятельности [93, с. 49].

В Австралии при разработке национальной политики в сфере физкультуры и спорта опираются на то, что при помощи спорта следует внедрять разнообразие в жизнь австралийцев.

Ключевые цели и задачи (спортивные задачи):

использование Олимпийских игр в качестве стимула развития спорта и физкультуры в государстве;

обеспечение открытого доступа различных социальных категорий и групп к занятиям физкультурой и спортом;

поддержание физкультурного воспитания и содействие формированию личности со спортивно ориентированными приоритетами;

поддержка целевых программ, направленных на всестороннюю подготовку и воспитание высококлассных спортсменов и организацию спорта высших спортивных достижений (как пример, выступление спортсменов на Олимпийских играх);

активная пропаганда этических принципов и безопасности в спортивной сфере;

эффективное и рациональное использование ресурсов, выделяемых организациями на развитие физкультуры и спорта;

организация и осуществление подготовки, а также участия спортсменов в масштабных соревнованиях, в т.ч. на международных аренах.

Как утверждают немецкие специалисты в сфере политики и государственного управления, показатели эффективного и рационального использования финансовых, материальных и кадровых ресурсов в отрасли физкультуры и спорта следующие:

соответствие достижений показателям международного уровня соревнований;

экономические издержки и возможность полноценного самофинансирования отрасли;

вхождение традиционных видов спорта и спортивных дисциплин в программы Олимпийских и общемировых игр и соревнований;

продвижение и популяризация традиционных видов спорта и спортивных дисциплин в стране.

По мнению французских специалистов, при анализе эффективности системы управления физкультурой и спортом следует учитывать наличие таких составляющих:

- наличие эффективно работающих государственных органов управления и развития физической культуры и спорта в стране;

- «...финансовых и прочих средств, направленных на развитие сферы физкультуры и спорта из государственного бюджета;

- целевых программ развития физкультуры и спорта на локальном и государственном уровнях;

- органов организации и координации системы развития физкультуры и спорта в государстве...» [159, с. 65-70].

В Нидерландах, например, используют следующие показатели для определения уровня развития и состояния отрасли физической культуры и спорта в стране:

- количество активно вовлеченных в занятия спортом (активно вовлеченными считаются люди, занимающиеся спортом более раза в течение недели);

- количество спортивных организаций и клубов;

- количество добровольно привлеченных к работе в сфере физкультуры и спорта;

- число граждан, занимающихся спортом в неорганизованных формах (самостоятельно);

- количество спортсменов, у которых спорт и спортивная деятельность выступают ключевым источником дохода.

При государственном финансировании к деятельности общественных организаций в сфере физкультуры и спорта выдвигается ряд требований, среди которых основные:

наличие Устава, отвечающего действующему законодательству страны;
наличие демократической организационной структуры органов управления организацией;

наличие концепции развития физкультуры и спорта, а также осуществление последовательной политики;

ежегодная обязательная сдача собственной бухгалтерской отчетности на рассмотрение независимой ревизионной комиссии;

утверждение бюджета организации, подача годового финансового отчета в соответствующие финансовые регулирующие и контролирующие инстанции [71, с. 52].

В такой стране, как Финляндия, физическая культура и спорт представляют собой возможный объект для инвестирования. Физкультура и спорт помогают в профилактике и борьбе с наиболее распространенными заболеваниями, тем самым помогая снизить объем пользования населением услугами охраны здоровья, а также сократить показатель преждевременного ухода на пенсию и сокращение производственных травм и профессиональных заболеваний.

Физическая активность и спорт способствуют повышению работоспособности человека, производительности труда на предприятиях и учреждениях, а также повышают функциональные возможности человеческого организма. Кроме того, физкультура и спорт способствуют замедлению старения, дают возможность пожилым людям самостоятельно ухаживать за собой, что сокращает необходимость и объем потребления услуг по уходу за престарелыми в соответствующих учреждениях.

Безусловно, физическая активность и спортивная деятельность полезны как для детей, так и для взрослых. Спорт способствует приятному проведению собственного досуга, а также дает возможность саморазвития и самовыражения на разных уровнях и различными способами.

Спорт высших спортивных достижений, как явление, выступает объектом зрелищ для масс, а также, как подтверждено исследованиями, позволяет укрепить человеку самоидентичность, а на государственном уровне – имидж Финляндии в

мире.

Целевая помощь, оказываемая государством на развитие физической культуры и спорта, как доказано практикой и опытом, многократно окупается. Для примера: работа добровольно наемных помощников в спортивных организациях и клубах оценивается, в среднем, в 740 млн долл. в год. Без данной работы деятельность муниципальных спортивных организаций и клубов была бы невозможной.

Нереализованные резервы физкультуры и спорта имеют возможность приносить существенную пользу населению страны и обществу в целом, при условии, что систематическая физическая активность и спорт станут нормой здорового образа жизни финнов.

По мнению финских специалистов, особенно важным является привлечение к занятиям физкультурой физически пассивных людей. Такие люди, по данным статистических исследований, составляют 60% населения государства, то есть больше половины. Целевой группой, на которую должна быть направлена активность по реализации программ развития физкультуры и спорта, по мнению финнов, являются дети и подростки. К такому выводу исследователи пришли, опираясь на тот факт, что 40% молодежи не занимаются спортом и не посещают спортивные учреждения [101, с. 57-60].

В рамках отрасли спорта и физкультуры имеются большие возможности для их целевого преобразования на пользу общества и народа страны. В настоящий момент осуществляется реформирование функционального механизма управления отраслью физической культуры и спорта, причем как на уровне общественных спортивных организаций и объединений, так и в государственных. Этот процесс затрагивает сферы спорта высших спортивных достижений, массового и молодежного спорта, а также спорта в специальных группах. Кроме того, данные реформы в Финляндии охватывают и сферу школьного и институтского образования.

В связи с вышеперечисленным, в отношении развития спорта в Финляндии, эмпирически найдены именно те мероприятия, которые ведут к повышению

роли спорта и физкультуры для общества.

В целях успешной деятельности спортивных организаций и клубов требуется:

развитие соревновательного спорта для детей, основанного на принципе: дети, прежде всего, индивиды с еще не полностью сформированной личностью, характером, особенностями, а уже потом – спортсмены, тренер – это, прежде всего воспитатель, а уже потом только – тренер;

привлечение большего числа спортивных инструкторов и тренеров, к примеру, из числа занимающихся в клубе подростков и взрослых спортсменов;

поиск и выявление новые целевых групп и удовлетворение их нужд, где ключевые группы – это женщины, матери, семьи, пожилые люди, безработные или социально незащищенные, в том числе социально изолированные люди;

обеспечение экономической стабильности спортивных организаций и клубов за счет предоставления платных услуг; попытки освобождения спортивных тренеров от уплаты налогов, предоставление разного рода льгот и пр. [103, с. 56-58].

Применительно к сфере спорта высших спортивных достижений требуется:

– поддержание и укрепление возможностей подготовки спортсменов и мастеров в спорте высших спортивных достижений;

– поддержание воспитания спортсменов в духе так называемой «честной игры»; важно знакомить спортсменов с идеалами, этическими нормами и правилами, выходящими за узкие рамки сферы спорта;

– систематическая борьба с тенденциями, которые угрожают спортивным идеалам, например, с допингом или излишней коммерциализацией физкультуры и спорта;

– использование возможностей спорта высших спортивных достижений и массового публичного спорта для знакомства с другими культурами, а также концепцией по защите окружающей среды и экологии, заботе о менее дееспособных гражданах и пр.;

– выявление потребностей населения в спорте и физкультуре и

всесторонние попытки удовлетворения потребностей;

– воздействие на средства массовой информации в целях популяризации спорта и более широкого освещения отдельных аспектов физкультуры и спорта.

Для дошкольного и школьного физкультурного образования и воспитания необходимо следующее:

– гарантии того, что число уроков физической культуры, спорта и воспитания не сокращается, а наоборот – увеличивается (причем, и в качественном, и в количественном аспектах);

– мотивировать школы и прочие образовательные учреждения организовывать и проводить так называемые паузы физических активностей;

– предоставление возможностей получения положительного опыта в спорте и физкультурной активности, особенно детям и подросткам, в жизни которых уроки физкультуры в школе являются единственной формой физической активности и спорта;

– повышение возможностей школьного физкультурного воспитания в процессе стимулирования интересов к физкультуре и помощь детям в поиске собственной формы физической активности или спорта;

– всесторонняя поддержка и содействие в сочетании родительского воспитания и воспитания в общеобразовательных заведениях;

– мотивация профессиональных школ к пониманию целей физкультурного воспитания для того, чтобы привить учащимся культ здорового и физически активного, в том числе спортивного, образа жизни, необходимого далее и в их трудовой деятельности [104, с. 34].

При анализе практики процессов управления в спортивных некоммерческих организациях в международном масштабе явно прослеживаются сформированные модели таких процессов. Такие модели большинство исследователей систематизируют по такому происхождению, выделяя американскую, японскую, западноевропейскую и российскую. Так, в таблице 1.2 представлена характеристика основных параметров для сравнения моделей управления

человеческими ресурсами.

Таблица 1.2 – Сравнительный анализ моделей управления человеческими ресурсами [составлено автором на основе изучения источников [52; 63; 156]]

Параметры для сравнения	Американская	Японская	Европейская	Российская
Особенность принятия управленческих решений	Индивидуально	В коллективе	Индивидуально	Индивидуально (при авторитарном стиле управления) и коллективно (при демократическом стиле управления)
Специализация работников	Узкая	Широкая	Широкая	Широкая и узкая
Ответственность	Лично руководителя	Коллективная	Лично руководителя	Преобладает коллективная
Продвижение по карьерной лестнице	Ускоренное продвижение по результатам труда	Замедленная оценка и последующее продвижение	Замедленная оценка и последующее продвижение	Замедленная оценка и последующее продвижение
Реализация функции контроля	По показателям эффективности личным или структурного подразделения	По коллективным показателям	По показателям каждой личности	По коллективным показателям
Организационная функция	Взаимоотношения формальные в рамках должностных инструкций	Взаимоотношения неформальные	Взаимоотношения формальные в рамках должностных инструкций	Взаимоотношения формальные в рамках должностных инструкций
Реализация мотивационной функции в виде оплаты труда	Оплата труда по результатам личных показателей	Оплата труда по результатам коллективного труда	Оплата труда по индивидуальным результатам	Оплата труда по результатам коллективного труда
Продолжительность трудовых договоров	Краткосрочная	Пожизненная	Краткосрочная	Краткосрочная
Расходы на повышение квалификации	Низкие	Высокие	Высокие	Высокие

Исходя из таблицы 1.2, видны как общие черты, так и различия моделей. В условиях ДНР именно российская модель УЧР становится основой работы большей части предприятий и организаций. В направлении ФКиС подсистемы УЧР постепенно перестраиваются на соответствующую модель в связи с

ускоренными интеграционными процессами ДНР и Российской Федерации.

На сегодня физическая культура и спорт, как социальное явление в жизни общества и отрасль в системе государственного управления, является важнейшим фактором развития государства, причем не только в Донецкой Народной Республике, но и во всем мире. Роль государственного управления определяется уровнем качества жизни и здоровья населения. Здоровый образ жизни нынешнего и будущего поколений – один из самых острых вызовов современности, важный как для самого человека, так и государства в целом. Здоровье нации зависит от уровня физического состояния воспитания в сфере физической культуры и спорта, от качества работы всех составляющих.

Физическая культура и спорт (ФКиС) не просто важны, но являются важной неотъемлемой частью социальной политики государства. Именно органы государственного управления призваны воплощать в жизнь цели и программы, новые идеи и законопроекты. Поэтому в рамках изучения зарубежного опыта в совершенствовании процессов УЧР необходимо систематизировать принципы и функции государственного управления физической культурой и спортом на примере Российской Федерации в связи с реальными процессами интеграции с Российской Федерацией.

В современном обществе особую значимость приобретают вопросы укрепления физического и духовного воспитания людей, формирования и популяризации здорового образа жизни. Социальные и экономические преобразования, научно-техническое развитие привели к признанию исключительной роли личного и общественного здоровья населения в развитии общества в целом. В современной России, так же как и в ДНР, несмотря на положительные тенденции последних лет, все еще сохраняются проблемы относительно социально-демографической ситуации и общего состояния здоровья населения и физической активности.

Согласно ст. 72 Конституции РФ [97], общие положения и вопросы в отношении ФКиС пребывают в совместном ведении РФ и субъектов Российской Федерации.

Правовые, социальные, организационные, экономические и прочие основы деятельности в сфере физической культуры и спорта РФ определены и закреплены на законодательном уровне.

Главным Федеральным законом в сфере управления физической культурой и спортом РФ является Федеральный закон № 329 «О физической культуре и спорте в РФ», принятый 4 декабря 2007 года [130]. Согласно этому нормативно-правовому акту, спорт в России является сферой социально-культурной деятельности как система разных видов спортивной активности, проявляющая себя в форме состязаний, спортивных противоборств и специальных практик физической подготовки человека.

Согласно нормам и положениям Федерального Закона № 329 [130], под физической культурой понимается часть культуры, представляющая собой совокупность норм, ценностей и знаний, формируемых обществом с целью физического и интеллектуального развития способности человека. Развитие данных способностей предполагается путем совершенствования двигательной активности человека, формирования и закрепления здорового образа жизни, а также социальной адаптации посредством физического культурного воспитания, физического развития организма и физической подготовки.

Главным условием формирования и работы системы государственного управления в сфере физической культуры и спорта РФ определяют общественное производство, ключевой целью которого является максимальное удовлетворение потребностей населения, что возможно только при условии грамотной и эффективной организации данного общества, с учетом уже образованных в нем ключевых ценностей. Основой данной организации является совокупность социально-экономических систем, сформированных вокруг значимых с функциональной точки зрения областей общественной жизни: политики, экономики, морали, науки, религии, культуры и пр. Основным администратором и координатором данного процесса может выступать лишь государство, ответственное за реализацию конкретных задач, полученных в ходе деятельности этих систем, и достижение конкретных результатов.

Управление социально-экономической системой в сфере физической культуры и спорта РФ означает способность субъекта сделать динамику этой системы прогнозируемой и корректируемой. Поэтому научное управление должно базироваться на анализе управляемого объекта и выявлении факторов, определяющих режим внутреннего его самоуправления и устойчивости к внешним влияниям [29, с. 24].

Специфика государственного управления состоит в том, что субъект данного управления – уполномоченный специальным образом представительский аппарат, реализующий свои функции исключительно на профессионально-компетентной основе. В силу особенностей функционирования, информацию о последствиях данного воздействия на объект управления субъект получает лишь спустя существенный промежуток времени из неопределенно локализованного источника. Таким образом, обуславливается механизм управления системы государственного управления.

Организационная структура государственного управления в сфере физической культуры и спорта РФ приведена на рисунке 1.6.



Рисунок 1.6 – Структура государственного управления в сфере физической культуры и спорта РФ [составлено автором по материалам Министерства спорта РФ [154]]

Базу системы управления в сфере физической культуры и спорта РФ определяет наличие вертикальных и горизонтальных связей, которые создают устойчивую структуру управления. Вертикальные связи состоят из разделения территориальных образований по уровням власти, в то время как горизонтальные делятся на ветви власти [33, с. 130].

Уровни власти устанавливают способ распределения административной ответственности между должностными функциями в организационной структуре органов государственного управления.

Данная структура управления сформирована в государстве за 1991-2012 годы и действует на момент проведения данного исследования. Основой для формирования такой структуры стали нормы Федерального закона № 329 «О физической культуре и спорте в РФ» от 04.12.2007 года [130]. Как видно из схемы, именно инфраструктурное обеспечение в виде спортивных школ, специализированных образовательных учреждений, спортивных клубов, спортивных сооружений, предприятий спортивной промышленности, СМИ – обеспечивают базовые условия для развития систем УЧР в сфере ФКиС. Без надлежащей образовательной системы по подготовке высококвалифицированных кадров (тренерский, педагогический состав) и наличия современных технологий и инструментов по подготовке спортсменов говорить о развитии ФКиС сложно [32, с. 25].

«...Государственное управление в сфере физической культуры и спорта является собой процесс администрирования и регулирования внутригосударственных отношений путем распределения зон влияния между ключевыми территориальными уровнями и ветвями власти. Основу государственного управления составляет государственный интерес, который направлен на обеспечение государственной целостности, его основных институтов, на поддержку уровня и качества жизни и благосостояния населения. В числе приоритетных направлений в сфере реализации общественных (государственных) интересов важное место занимает необходимость выполнения ряда функций: оборонной, социальной, юридической, политической,

экономической и арбитражной...» [50, с. 91-108].

К основным принципам построения системы государственного управления в сфере физической культуры и спорта РФ на основании анализа исследований ученых в данной сфере [5; 29; 35; 51; 78; 79] можно отнести следующие: разделение власти; комплементарности; субсидиарности; суверенности; демократизма; гомогенности.

«...Принцип разделения власти, введенный в оборот с 1748 г. французским энциклопедистом Шарлем Монтескье, подразумевает разделение единоличной государственной власти на 3 области (ветви): законодательную власть, исполнительную власть и власть судебную, что должно являться условием эффективного контроля деятельности аппарата государственного управления. Система сдерживания и противовеса способствует построению и становлению сбалансированной политической системы, которая отвечала бы факторам целесообразности и справедливости...» [50, с. 91-108].

«...Принцип комплементарности характеризуется ориентацией на непрерывность в системе власти.

Принцип субсидиарности устанавливает процедуру распределения властных полномочий между уровнями управления государственной власти...» [29, с. 33].

«...Принцип суверенности подразумевает наличие фактической независимости как главного признака государства. Под государственным суверенитетом понимается «верховенство и объективность власти, подчиненной праву, монопольное право принуждения в рамках государственных полномочий и государственная независимость в рамках международного правопорядка».

Принцип демократизма направлен на необходимость активного участия населения в процессе принятия решений государственного и регионального значения: избрание государственных и территориальных органов власти, разработка программы территориального развития...» [5, с. 2-8]. Такой принцип формируется на освоении механизмов вовлечения общественности в текущую деятельность территории, выделении сфер полномочий по контролю за

образованными на территориях общественными социальными объединениями.

«...Принцип гомогенности. Данный принцип отражает преимущество федерального государственного права перед региональным. Сущность принципа гомогенности заключается в соответствии и совместной подчиненности регионального законодательства федеральному. Этим самым обеспечивается единство государства и общая подчиненность всех институтов власти его Конституции...» [67, с. 63].

Итак, государственное управление в сфере физической культуры и спорта являет собой сложный многогранный процесс взаимодействия основных элементов, конечным итогом которого становится система государственного управления, обуславливающая характер и механизм взаимодействия составляющих ее социальных институтов.

Формирование эффективной политики государства в области управления физической культурой и спортом в значительной мере определяется условиями социального и экономического развития государства [67, с. 19].

В Российской Федерации поддержка сферы физической культуры и спорта, в том числе и человеческий ресурс, обеспечивающий эффективное развитие, находятся в поле зрения всех ветвей власти.

Так, Президентом России в Послании Федеральному собранию РФ на 2020 год определен ряд приоритетных задач, в числе которых:

- социальное развитие, улучшение состояния здоровья нации, остановка роста уровня наркомании в обществе;
- планомерная реализация национальных проектов «Человеческий капитал», «Комфортная среда для жизни» до 2024 года [122].

В большинстве своем решение данных задач, так или иначе, зависит от уровня развития физкультуры и спорта в стране.

Важно отметить, что политика государства в сфере развития физической культуры и спорта являет собой комплекс отраслевых мер, реализуемых в государстве [186, с. 65]. Данные меры и программы направлены на формирование правовых, социально-экономических и организационных условий по обеспечению

удовлетворения потребности различных социальных категорий и групп населения в физкультурной и спортивно-оздоровительной деятельности, с учетом всех традиций, обычаев и социально-экономического положения.

Ключевые направления государственного управления в сфере ФКиС на примере РФ, прежде всего, базируются на совместной деятельности физкультурно-оздоровительных и спортивных организаций, институтов образования и здравоохранения, а также средств массовой коммуникации. Государственное управление ФКиС также подразумевает собой и организационно-управленческую деятельность по реализации инициатив массовых спортивных и физкультурно-оздоровительных мероприятий. В их числе инициатива, организация и проведение в институтах сферы образования сверхурочных занятий, включая спортивные соревнования и праздники, формирование условий для занятий физкультурой и спортом по месту проживания населения, а также в парках культуры и отдыха. Сюда входит и инициатива по увеличению количества спортивных организаций, школ, клубов, кружков, центров и т. п.

Также следует отметить в рамках направления по совершенствованию УЧР возможность создания системы мобильных рабочих мест, когда происходит переход не только к гибкому графику работы, но и дальнейшему развитию системы удаленного рабочего места и фриланса [69]. «...Среди достоинств фриланса можно подчеркнуть: независимость от фиксированного графика работы, шанс работать там, где удобно, самостоятельный выбор комфортного рабочего места, рабочей одежды и пр...» [96, с. 112-120].

Между тем работодателю сложнее контролировать процесс выполнения удаленной работы, так как существует риск недобросовестных действий со стороны таких исполнителей. Актуализируются и проблемы информационной безопасности, высок шанс утечек закрытой информации [96, с. 112-120].

«...Финансовое обеспечение отрасли ФКиС в России формируется на основе консолидации бюджетных средств (федерального, региональных, местных бюджетов) и внебюджетных источников (частнопредпринимательский капитал,

доходы от предпринимательской деятельности некоммерческих организаций, учредительских, вступительных и членских взносов членов общественных объединений, спонсорской помощи, дарения). Определенное сбережение средств для инвестирования в уставную деятельность общественных организаций давали и налоговые льготы...» [90, с. 48-54].

В современном мире повсеместно происходит переход от классической модели организации УЧР к модели «свободной» организации. В Российской Федерации Министерство спорта практикует концепцию открытости, способствующую развитию эффективности управления человеческими ресурсами. «...Открытое министерство – это система мероприятий, проводимых в целях обеспечения прозрачности деятельности министерства на основе современных информационных технологий и обеспечения активного участия гражданского общества, инвесторов, бизнес-сообщества, экономистов-экспертов и СМИ в подготовке, реализации решений министерства и оценке эффективности его деятельности...» [167].

Основными задачами действующей Стратегии развития физической культуры и спорта в РФ являются [177]:

1. Модернизация системы развития детско-юношеского спорта и подготовки спортивного резерва, включая совершенствование системы отбора талантливых спортсменов и стимулирование тренерско-преподавательского состава.

2. Совершенствование системы повышения квалификации специалистов в области физической культуры и спорта, профессиональной переподготовки с использованием современных средств и методов.

3. Совершенствование взаимодействия федерального органа исполнительной власти в области ФКиС с другими субъектами физической культуры и спорта.

4. Совершенствование перечня специальностей и направлений профессиональной подготовки в соответствии с запросами сферы физической культуры и спорта.

Необходимость дальнейшего совершенствования процесса управления человеческими ресурсами в России обусловила разработку и принятие Стратегии развития физической культуры и спорта до 2030 года [163]. Этот документ определяет основные векторы развития отрасли, ставит основные цели как в сфере развития спорта высших достижений, так и в отношении физического здоровья нации. Именно Стратегия определяет также и основные методы по достижению высоких показателей и эффективному развитию сферы.

Функции по координации реализации Стратегии выполняет Министерство спорта Российской Федерации. Данные систематического осуществления мониторинга являются основой для принятия управленческих решений по развитию физической культуры и спорта и для внесения в Правительство Российской Федерации предложений о целесообразности продолжения работ и их корректировке.

Планом реализации данной стратегии предусматривается создание системы непрерывного образования, повышение квалификации кадров и дальнейшее развитие системы независимой оценки квалификаций в установленной сфере деятельности, включая разработку оценочных средств, формирование инфраструктуры национальной системы квалификаций, в том числе на региональном уровне, создание центров оценки квалификации.

Для решения мотивационных вопросов и материального обеспечения сотрудников отрасли предполагается развитие и совершенствование механизмов финансового обеспечения физической культуры и спорта, прежде всего путем стимулирования предпринимательства и государственно-частного партнерства.

Для достижения целей, указанных в Стратегии, поставлен ряд первоочередных задач [163]:

разработка системных подходов к формированию и развитию кадрового потенциала на основе мониторинга и прогноза кадровой потребности в сфере физической культуры и спорта на федеральном и региональном уровнях;

совершенствование образовательных стандартов с учетом внедрения практико-ориентированной модели обучения, а также развитие системы

дополнительного образования, повышения квалификации и профессиональной переподготовки кадров, в том числе по образовательным программам с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий; создание условий для сетевых международных образовательных проектов в сфере физической культуры и спорта;

актуализация и разработка профессиональных стандартов в области физической культуры и спорта;

развитие системы повышения квалификации руководителей органов исполнительной власти в сфере физической культуры и спорта, физкультурно-спортивных организаций, внедрение программ дополнительного профессионального образования для малого, среднего предпринимательства и некоммерческих организаций;

создание системы социальных лифтов, включающей организацию профессиональных конкурсов, в том числе среди молодых ученых (специалистов), и стажировок в ведущих мировых и российских центрах спортивной деятельности;

установление отраслевой системы оплаты труда (с учетом нормирования труда тренеров);

развитие механизмов преференций для спортсменов высокой квалификации, в том числе завершающих спортивную карьеру, в сфере получения образования и трудоустройства, включая заключение договоров о целевом обучении для подготовки специалистов в сфере физической культуры и спорта.

Таким образом, решение данных задач и внедрение в практику основных тенденций способствует совершенствованию процессов управления человеческими ресурсами в организациях физической культуры и спорта Российской Федерации.

Важный маркер эффективности работы с персоналом в сфере спорта – реальные достижения спортсменов разных государств с различными подходами к УЧР на чемпионатах мира и Олимпийских играх.

Для оценки эффективности работы с персоналом в сфере физической культуры и спорта автором проанализированы результаты выступлений спортсменов ведущих зарубежных стран в различных видах спорта. Результаты представлены в таблицах 1.3-1.4.

Таблица 1.3 – Достижения зарубежных стран на Олимпийских играх 2016 г. и 2021 г. [составлено автором на основе источника [144]]

	Россия		Италия		Китай		Германия		Нидерланды	
	2016	2021	2016	2021	2016	2021	2016	2021	2016	2021
Золото	19	20	8	10	26	38	17	10	8	10
Серебро	18	28	12	10	18	32	10	11	7	12
Бронза	19	23	8	20	26	18	15	16	4	14

Анализируя таблицу 1.3, можно сделать вывод, что Россия, Италия, Китай и Нидерланды значительно улучшили свои позиции в олимпийских видах спорта. Россия и Германия специализируются в большей степени в массовых видах спорта, тем не менее, занимая уверенное место среди десяти лучших стран в турнирной таблице Олимпийских игр.

Таблица 1.4 – Достижения зарубежных стран в массовых видах спорта в Чемпионатах мира [составлено автором на основе источника [144]]

	Россия	Италия	Китай	Германия	Норвегия
Футбол ЧМ 2014-2018	24 место - 8 место	В финальном этапе не участвовали	В финальном этапе не участвовали	1 место - 23 место	В финальном этапе не участвовали
Хоккей ЧМ 2018 - 2019	6 место - 3 место	В финальном этапе не участвовали – 14 место	В финальном этапе не участвовали	11 место - 6 место	13 место - 12 место
Баскетбол ЧМ 2014 - 2019	Не участвовали в финальном этапе - 12 место	Не участвовали в финальном этапе - 10 место	Не участвовали в финальном этапе - 24 место	Не участвовали в финальном этапе - 18 место	В финальном этапе не участвовали

Как видно, Германия занимает лидирующие позиции по футболу. Следует отметить, что УЧР ФРГ в данной отрасли имеет следующие особенности:

1. Непрофессиональные клубы, а всего в DFB (Немецкий футбольный союз) «...входят более 27 тысяч любительских клубов по всей Германии,

получают от DFB всяческую поддержку в части привлечения детей к занятиям футболом и работы с юными футболистами...» [76].

2. Ведется большая селективная работа по отбору одаренных детей. Для этого по всей стране создаётся сеть центров поддержки юных футболистов (Stützpunkte), занимающихся футболом в любительских клубах. Сеть центров выстроена по стране таким образом, чтобы максимальное расстояние удаленности места тренировки не превышало 25 километров. Занятия в центрах бесплатные.

3. «...DFB реформирует систему тренерского образования в Высшей школе тренеров имени Хеннеса Вайсвайлера и, прежде всего, систему подготовки детско-юношеских тренеров. Подготовка молодёжи осуществляется в рамках единой тренировочной и игровой философии, в которой основной аспект делается на техническое оснащение футболистов и развитие игрового мышления...» [76]. Данные мероприятия направлены на привлечение и развитие спортивного ресурса страны с самого юного возраста, обеспечивая и готовя талантливую молодежь к достижению высоких результатов.

В Китае финансирование осуществляется по приоритетности развития видов спорта:

- олимпийские виды спорта (зимние и летние), в которых китайские спортсмены имеют преимущество;
- командные или игровые виды спорта, где имеется достойный резерв как по кадровому обеспечению, так и притоку будущих спортсменов;
- циклические виды спорта.

В данной стране олимпийских чемпионов готовят с детства. Подготовка кадров по высшим спортивным достижениям в Китае – одна из основных задач проводимой политики УЧР. Учащиеся спортивных школ мотивированы исключительно на достижения высшего уровня [147]. Кроме этого, для методического обеспечения тренировочного процесса, инновационных разработок и подготовки профессиональных кадров действуют 17 специализированных высших учебных заведений, 5 всекитайских научно-

исследовательских институтов, 31 научно-исследовательский институт [24, с. 74].

Таким образом, анализ передового зарубежного опыта позволяет сделать вывод об эффективности введения следующих тенденций и мировых практик:

1. Цифровая трансформация обучения в сфере УЧР.
2. Развитие мероприятий по активному поиску и развитию талантов.
3. Активное финансирование и поддержка развития спортивных организаций со стороны государства.
4. Создание системы социальных лифтов, включающей организацию профессиональных конкурсов, в том числе среди молодых ученых (специалистов), и стажировок в ведущих мировых центрах спортивной деятельности.
5. Внедрение результатов НИР и НИОКР в области современных спортивно-методических технологий.

6. Поддержка со стороны государства ведущих спортсменов и тренеров.

Направление по развитию инфраструктурного обеспечения в виде спортивных школ, специализированных образовательных учреждений, спортивных клубов, спортивных сооружений, предприятий спортивной промышленности, СМИ обеспечивает базовые условия для развития системы УЧР в сфере ФКиС. Вторым важным направлением по совершенствованию процессов УЧР в сфере ФКиС является нормативно-правовое обеспечение с учетом выработки стратегических альтернатив.

Выводы к главе 1

Рассмотрев систему взаимосвязанных элементов, можно сделать вывод, что УЧР носит упреждающий характер и ставит своей конечной целью повысить

результативность организации и удовлетворить потребности сотрудников. Одной из основных задач данной области является повышение эффективности деятельности организации за счет всестороннего развития и рационального использования творческих сил работника, повышения уровня его квалификации, ответственности, компетентности, инициативы.

Исследования зарубежного опыта в совершенствовании процессов управления человеческими ресурсами в организациях физической культуры и спорта позволяют говорить о растущей в мире трансформации концепции управления персоналом в концепцию управления человеческими ресурсами, которая, с одной стороны, нацелена на активный поиск и развитие талантов, с другой – акцентирует внимание на гуманизации HR-практик (Human resource management – управление человеческими ресурсами) и заботе о сотруднике организации.

В данной главе на примере системы государственного управления физической культурой и спортом Российской Федерации рассмотрены и детализированы основные функции, которые реализуются в рамках такой системы (институциональная, регулятивная, идеологическая, функциональная). Детализированы принципы построения такой системы, а именно: разделение власти, комплементарность, субсидиарность, суверенность, демократизм, гомогенность. Отмечается, что государственное управление ФКиС также подразумевает собой и организационно-управленческую деятельность по проведению массовых спортивных и физкультурно-оздоровительных мероприятий.

По результатам теоретических исследований относительно управления человеческими ресурсами отмечено, что одной из основных задач данной области является увеличение эффективности деятельности организации за счет всестороннего развития и рационального использования творческих сил работника, повышение уровня его квалификации, ответственности, компетентности, инициативы.

Изучение зарубежного опыта построения системы управления в сфере

ФКиС позволило выделить основные функции, а именно: институциональную, регулятивную, идеологическую, функциональную. А принципы такого управления детализированы следующим образом: разделение власти, комплементарность, субсидиарность, суверенность, демократизм, гомогенность.

Изучение оценочных показателей развития спортивной отрасли в Австралии, Италии, Германии, Франции, Нидерландах, Финляндии позволило сформировать мероприятия по повышению эффективности УЧР в трех направлениях: деятельность спортивных организаций и клубов; сфера спорта высших спортивных достижений; дошкольное и школьное физкультурное образование и воспитание.

Также проведен анализ структуры государственного управления в сфере ФКиС в РФ с учетом основных положений конституционного права и профильного закона № 329 от 04.12.2007 г. Изучение опыта Российской Федерации и анализ государственного управления в указанной сфере позволяют выстроить систему взаимодействия и определить приоритеты в рамках действующей структуры управления ФКиС в Донецкой Народной Республике, что и станет основой дальнейших научных исследований.

Основные положения первой главы опубликованы в работах [43; 47; 48].

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В СФЕРЕ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

2.1. Анализ социально-экономических показателей в сфере физической культуры и спорта

Для организации процесса анализа социально-экономических показателей в сфере ФКиС в условиях ДНР на первом этапе важно представить систему государственного управления обозначенной сферой в целом, выделить ключевые элементы государственной политики. Представление такой системы позволит структурировать основные экономические и социальные показатели в сфере ФКиС.

Министерство молодежи, спорта и туризма Донецкой Народной Республики (далее – Министерство) является республиканским органом исполнительной власти, проводящим государственную политику и осуществляющим функции по нормативному правовому регулированию, контролю и надзору, отраслевому или межотраслевому управлению в сфере молодежной политики, физической культуры, спорта и туризма, оказанию государственных услуг и управлению государственным имуществом, а также координирующим в установленных случаях деятельность в этих сферах иных органов исполнительной власти Донецкой Народной Республики [96, с. 112-120].

Министерство в своей деятельности подконтрольно и подотчетно Главе Донецкой Народной Республики и Правительству Донецкой Народной Республики. Также Министерство руководствуется Конституцией и законами Донецкой Народной Республики, указами Главы Республики и Постановлениями

Правительства, международными договорами и иными нормативными правовыми актами, а также Положением о Министерстве молодежи, спорта и туризма Донецкой Народной Республики, которое утверждено Постановлением Совета Министров Донецкой Народной Республики от 10 марта 2017 г. № 3-31 [141].

Министерство осуществляет свою деятельность непосредственно и через свои подведомственные предприятия, учреждения, организации во взаимодействии с другими органами исполнительной власти, городскими и районными администрациями, общественными объединениями и иными организациями.

В соответствии с законодательством Донецкой Народной Республики данный орган исполнительной власти наделен следующими полномочиями [141]:

обеспечивает координацию и контроль деятельности органов исполнительной власти, административно-территориальных единиц Донецкой Народной Республики в сфере молодежной политики, физической культуры, спорта и туризма, в том числе предприятий, учреждений, организаций, находящихся в сфере управления Министерства;

осуществляет координацию и широкое применение научно обоснованных исследований в области молодежной политики, патриотического воспитания, развития физической культуры, спорта и туризма;

согласовывает решения о проведении на территории Донецкой Народной Республики международных мероприятий в рамках компетенции Министерства;

определяет и обеспечивает реализацию основных направлений пропаганды физической культуры, спорта и здорового образа жизни, организует информационную, рекламную и издательскую деятельность в подведомственных отраслях;

устанавливает особенности организации осуществления образовательной, тренировочной и методической деятельности в сферах физической культуры, спорта и молодежной политики;

размещает заказы и заключает государственные контракты, а также иные договоры на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для

обеспечения нужд Министерства, а также на проведение научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ для иных государственных нужд в установленной сфере деятельности;

организует конгрессы, семинары, конкурсы, турниры, фестивали творчества, конференции, выставки, форумы, другие мероприятия в установленных сферах деятельности Министерства.

Министерство отвечает за организацию и проведение благотворительных акций, рекламных компаний, общественных движений в сферах деятельности Министерства. Анализирует и прогнозирует социальные процессы, которые происходят в молодежных общественных объединениях. Содействует в определенном порядке трудоустройству молодежи, спортсменов, спортсменов-инвалидов, создает условия для интеллектуального самосовершенствования и всеобщего развития, формирования ценностей, традиций и патриотических чувств у населения.

Таким образом, Министерство реализует политику в сфере физической культуры и спорта на государственном уровне. Данный системный процесс реализации призван оказывать влияние на население в контексте целого ряда факторов: образование, воспитание, здравоохранение, занятость, досуг и т. д.

В настоящее время в Донецкой Народной Республике культивируется 92 вида спорта, из которых 34 – олимпийские. В спортивных секциях и группах занимается более 56 тысяч спортсменов разных возрастных категорий, в том числе более 23 тысяч детей и подростков.

Организовывают учебно-тренировочный процесс со спортсменами всех возрастных категорий 1719 тренеров-преподавателей. Осуществляет деятельность школа высшего спортивного мастерства, училище олимпийского резерва, 54 детско-юношеские спортивные школы (далее – ДЮСШ) (часть которых подотчетна городским и районным администрациям). К систематическим занятиям спортом в ДЮСШ привлечено 23 223 детей и подростков, что составляет всего лишь 17% от общей численности школьников ДНР (137 660 человек в 507 общеобразовательных организаций).

Схематически общая инфраструктура по данным формы 2 ФК представлена на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1 – Схема инфраструктурного обеспечения развития ФКиС в ДНР по состоянию на конец 2020 г. [составлено автором самостоятельно]

Всего на территории ДНР находится 3060 спортивных сооружений, из них по формам собственности: 481 сооружение в государственной собственности, в муниципальной – 2055 сооружений, 524 – другие формы собственности (коммерческие предприятия, объединения, организации). Количество физкультурно-спортивных сооружений (единиц), находящихся в оперативном управлении по видам организаций, представлено на рисунке 2.2.

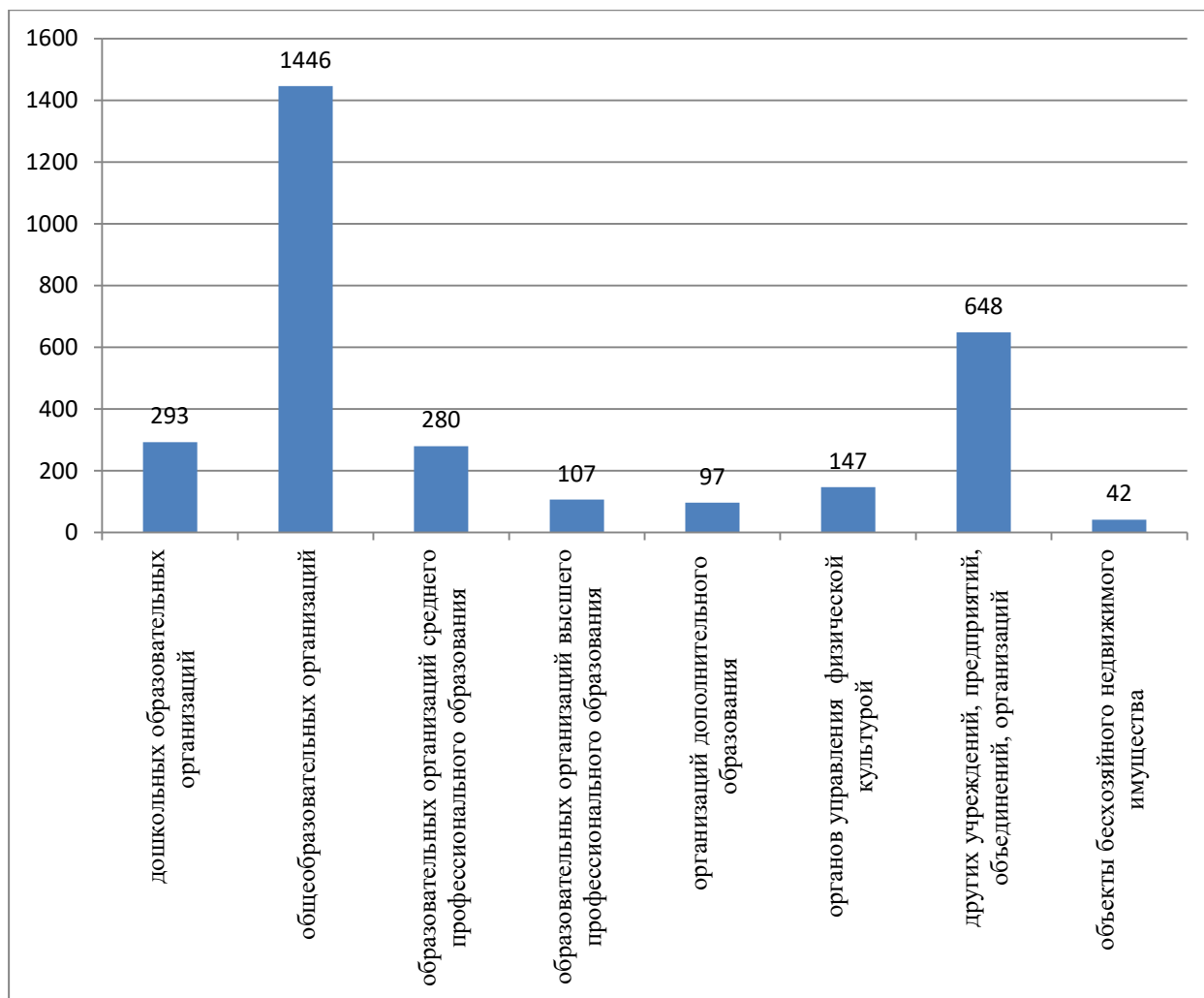


Рисунок 2.2 – Количество физкультурно-спортивных сооружений, находящихся в оперативном управлении по состоянию на конец 2020 г., ед. [составлено автором на основании данных формы 2 ФК за 2020 г.]

Как видно из рисунка 2.2, наибольшее количество физкультурно-спортивных сооружений находится в управлении общеобразовательных организаций.

Необходимо отметить, что за последние годы постепенно вводятся в эксплуатацию физкультурно-спортивные сооружения. За три последних года работающих сооружений увеличилось на 45 единиц.

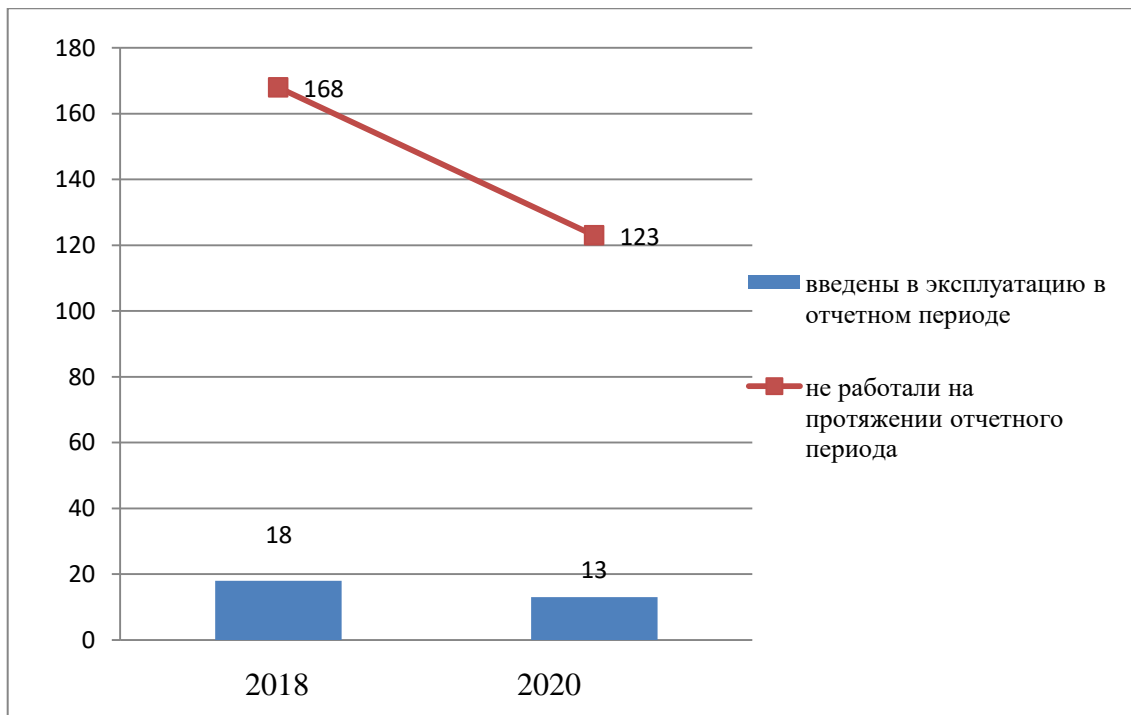


Рисунок 2.3 – Введенные в эксплуатацию физкультурно-спортивные сооружения и неработающие сооружения на протяжении 2018 г. и 2020 г., ед. [составлено автором на основании данных формы 2 ФК за 2018 г. и 2020 г.]

Для сравнения социально-экономических показателей в сфере ФКиС по отношению к количеству жителей территории с учетом интеграционных процессов ДНР с РФ и исторических аспектов формирования инфраструктурного обеспечения на Донбассе как эталон выбрана Ростовская область. Естественно, при анализе количественных показателей не учитывается военно-политическая обстановка и экономические возможности Донецкой Народной Республики. Ростовская область взята как вектор, с учетом положительного опыта развития сферы ФКиС в данном регионе. Так, в Ростовской области РФ инфраструктурное обеспечение составляет 10 416 ед. [166] в расчете на 4,197 млн чел. [121], тогда как в ДНР 3060 ед. на 2,293 млн чел. [38]. То есть, в расчете на 2 млн чел. в РФ приходится в среднем до 5000 ед. физкультурно-спортивных сооружений, что на 40% выше в Ростовской области, чем в ДНР.

На рисунке 2.4 представлено количественное описание физкультурно-спортивных сооружений в ДНР на конец 2020 г., где значительное большинство

составляют такие виды сооружений, как плоскостные и спортивные залы.



Рисунок 2.4 – Инфраструктурное обеспечение развития ФКиС в разрезе видов сооружений по состоянию на конец 2020 г., ед. [составлено автором на основании данных формы 2 ФК за 2020 г.]

Количество занимающихся в рамках обозначенной инфраструктуры по спортивным клубам представлено на рисунке 2.5 и свидетельствует о постепенном увеличении таких показателей.

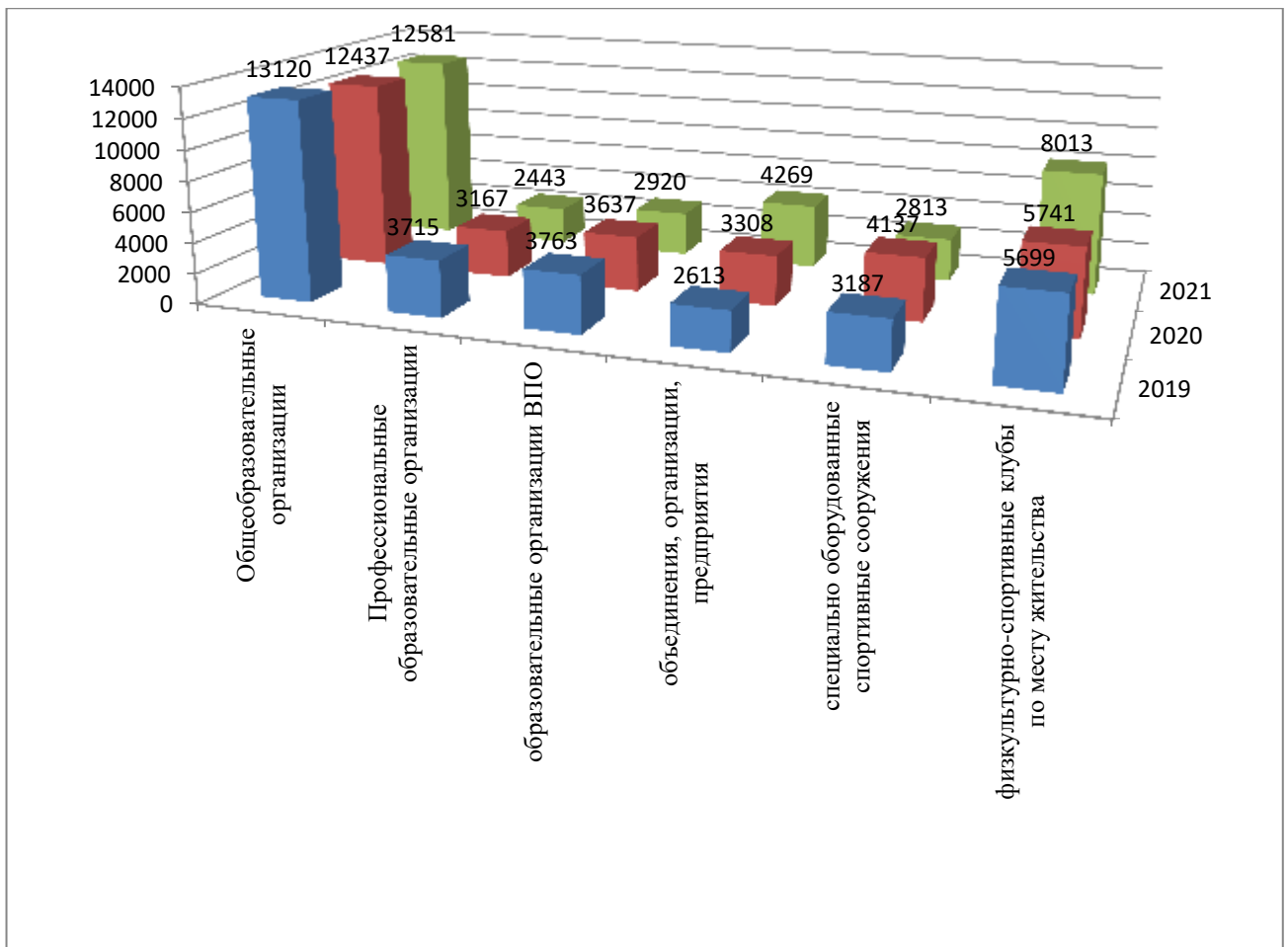


Рисунок 2.5 – Количество занимающихся в спортивных клубах в 2019-2021 гг., чел. [составлено автором на основании данных формы 2 ФК за 2019-2021 гг.]

Положительная динамика прослеживается по количеству занимающихся в специализированных спортивных учреждениях (рисунок 2.6).

В то же время в Ростовской области РФ работает 104 детских спортивных школы, из них 24 – специализированные детско-юношеские школы олимпийского резерва (далее – СДЮШОР), с общей численностью занимающихся 91 836 чел., тогда как в ДЮСШ ДНР, общее число которых 54, занимается 23 000 чел. Если пропорционально рассмотреть данные показатели, тогда получается, что в ДЮСШ ДНР в среднем количество занимающихся в каждой школе на 50% ниже, чем в Ростовской области.

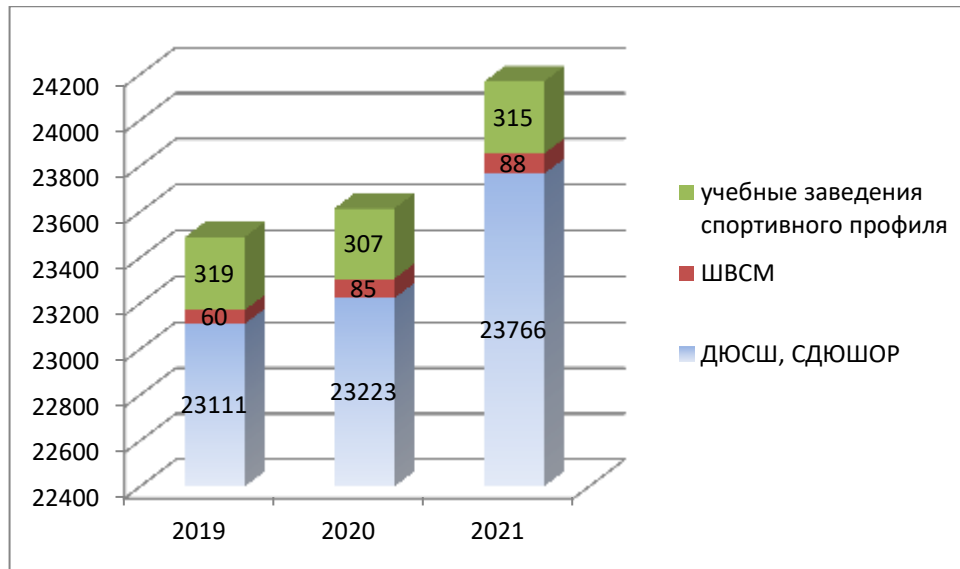


Рисунок 2.6 – Количество занимающихся в специализированных спортивных учреждениях в ДНР в 2019-2021 гг., чел. [составлено автором на основании данных формы 2 ФК за 2019-2021 гг.]

Общее количество занимающихся спортом в Республике выросло за три года на 1621 чел. (рисунок 2.7).

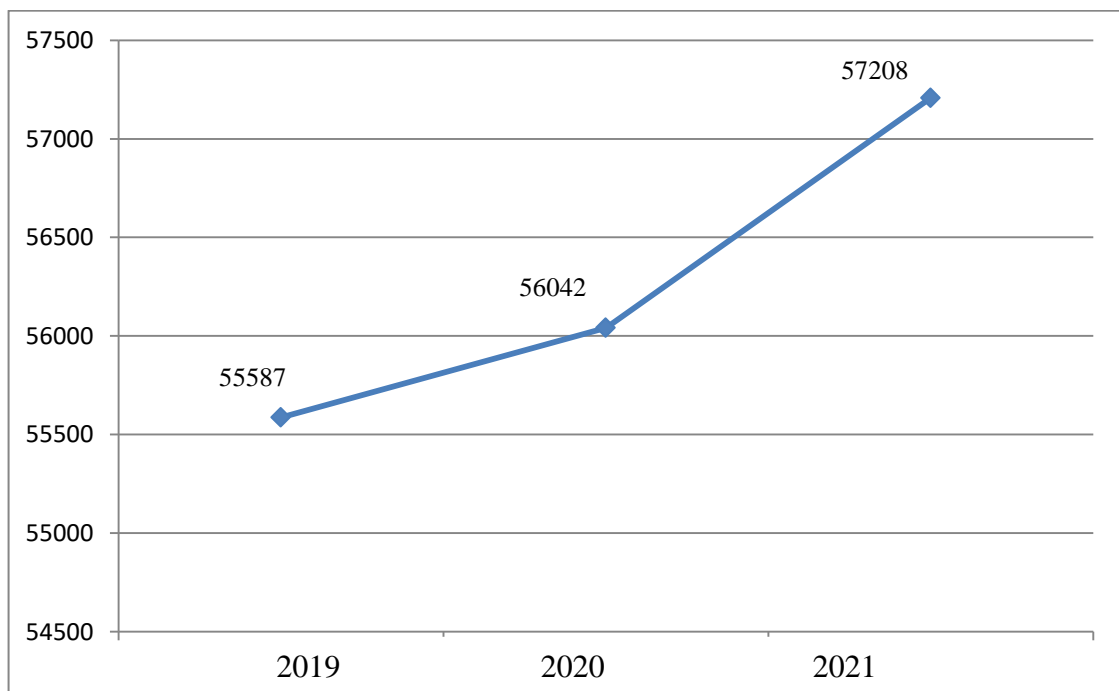


Рисунок 2.7 – Динамика общего количества занимающихся спортом в 2019-2021 гг., чел. [составлено автором на основании данных формы 2 ФК за 2019-2021 гг.]

Сравнивая данные показатели с Ростовской областью, отмечаем, что в области с населением около 4 млн чел. численность занимающихся приближается к 1 млн чел., т.е. спортом занимается около 25% населения [170], тогда как для ДНР (население около 2,8 млн чел.) данный показатель приближается к 3%. Что говорит о серьезной проблеме привлечения населения ДНР к занятиям спортом.

Количество занимающихся по видам спорта в ДНР на начало 2021 г. представлено на рисунке 2.8. То есть большая часть по видам спорта развивается в направлении летних видов олимпийского спорта, наибольшую популярность (превышает 1000 чел.) имеют такие виды, как волейбол, баскетбол, бокс, спортивная гимнастика, дзюдо, легкая атлетика, плавание, футбол. Из числа неолимпийских видов существенно по количеству занимающихся выделяются: кикбоксинг, борьба самбо, пауэрлифтинг, шахматы.

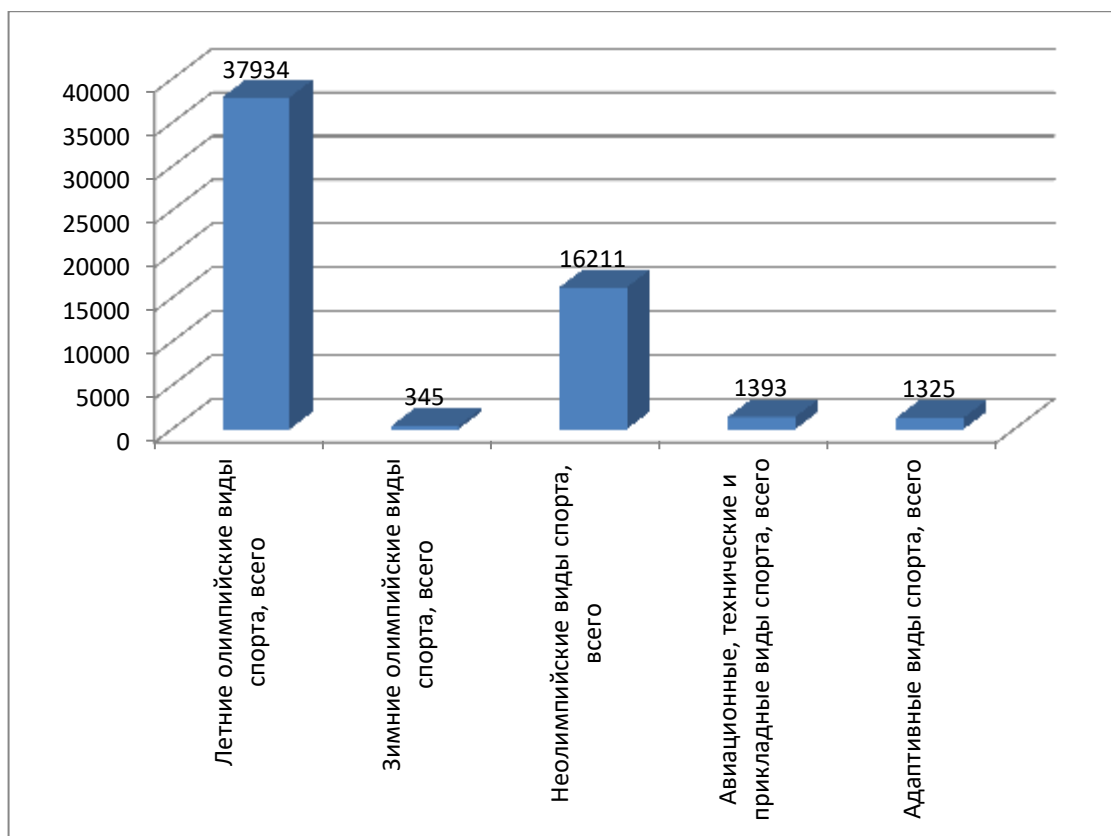


Рисунок 2.8 – Количество занимающихся по видам спорта на начало 2021 г., чел. [составлено автором на основании данных формы 2 ФК за 2021 г.]

Численность тренеров-преподавателей представлена на рисунке 2.9.

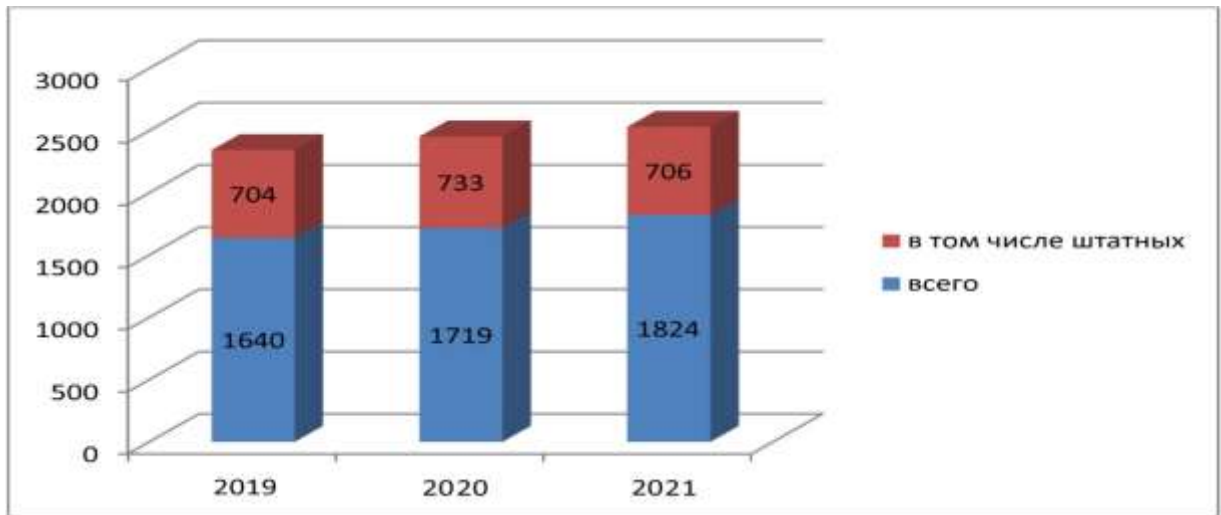


Рисунок 2.9 – Численность тренеров-преподавателей в спортивных организациях ДНР в 2019-2021 гг., чел. [составлено автором на основании данных формы 2 ФК за 2019-2021 гг.]

Таким образом, общая численность тренеров-преподавателей за три года изменилась в положительную сторону – на 184 человека.

На рисунке 2.10 представлена динамика качественно-профессионального уровня тренеров-преподавателей по категории образования и гендерному делению.

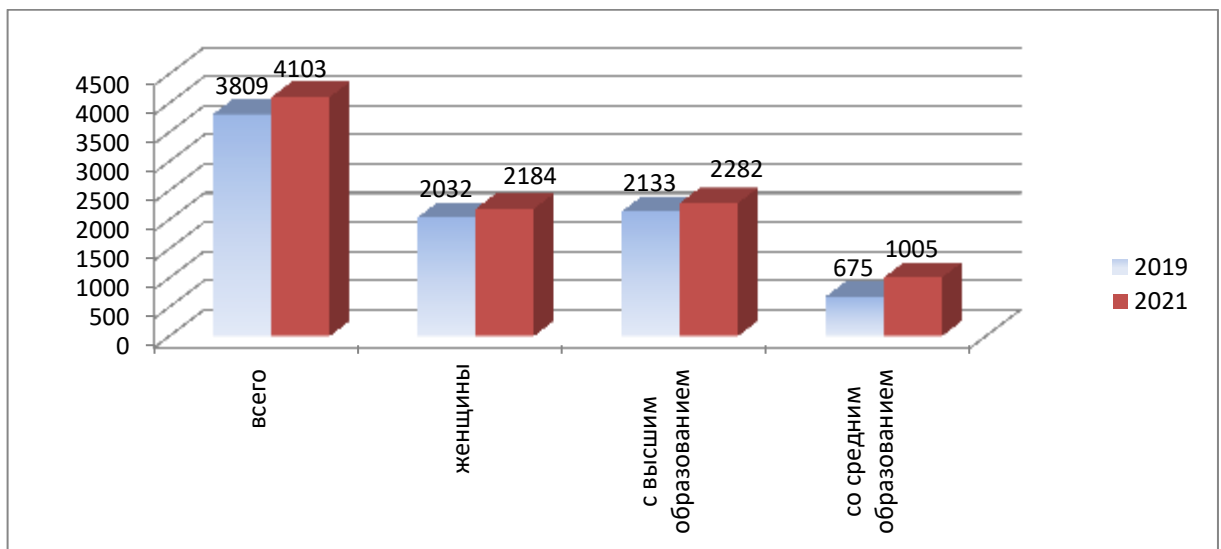


Рисунок 2.10. – Количество штатных работников физической культуры и спорта в 2019 г. и 2021 г., чел. [составлено автором на основании данных формы 2 ФК за 2019 г. и 2021 г.]

Общее количество штатных работников в организациях ФКиС за три года увеличилось всего на 294 чел., или на 7%. В общем объеме штатных работников физической культуры и спорта 53% занимают женщины. Также стоит отметить, что в 2021 г. имеется 185 вакансий для категории тренеров-преподавателей с высшим и средним образованием. То есть спортивные организации испытывают недостаток в квалифицированных сотрудниках.

На рисунке 2.11 представлена возрастная структура штатных работников физической культуры и спорта за 2021 г.

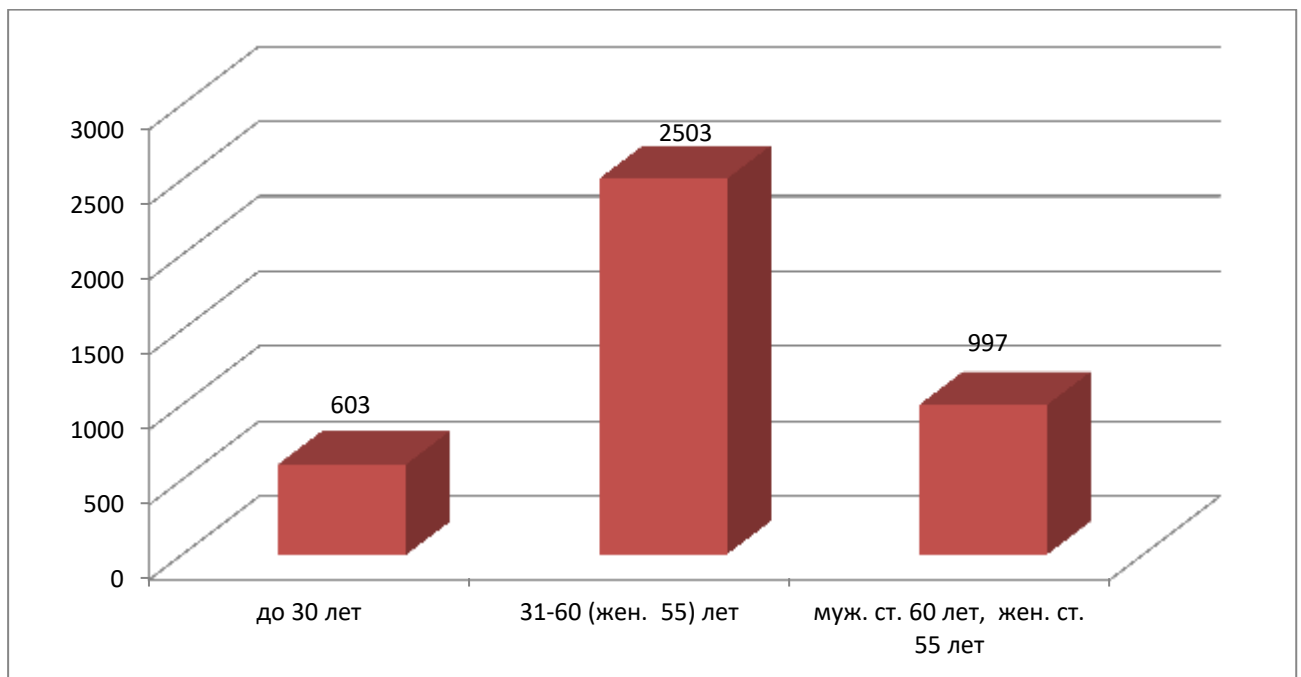


Рисунок 2.11 – Возрастная структура штатных работников физической культуры и спорта в ДНР за 2021 г., чел. [составлено автором на основании данных формы 2 ФК за 2021 г.]

Как видно из рисунка 2.11, явно проявляется проблема в системе УЧР – это старение кадров, 997 человек – работающие пенсионеры, профессионалы своего дела, в то же время молодое поколение составляет всего 603 чел. То есть потребность в молодых кадрах остается высокой.

Количество штатных работников физической культуры и спорта в разрезе образовательных организаций на начало 2021 г. представлено в таблице 2.1.

Количество штатных работников физической культуры и спорта в разрезе

образовательных организаций на начало 2021 г. по возрастной структуре представлено в таблице 2.2.

Таблица 2.1 – Штатные работники физической культуры и спорта в разрезе образовательных организаций за 2021 г., чел. [составлено автором на основании данных формы 2 ФК за 2021 г.]

Вид образовательных организаций	Кол-во штатных работников	Со специальным образованием	
		высшим	средним
Дошкольные образовательные организации	139	43	59
Общеобразовательные организации	850	610	192
Образовательные организации среднего профессионального образования	143	129	11
Образовательные организации высшего профессионального образования	202	194	8
Организации дополнительного образования (кроме ДЮСШ, СДЮШОР)	87	32	10
Всего штатных работников образовательных организаций	1421	1008	280

Таблица 2.2 – Штатные работники физической культуры и спорта в разрезе образовательных организаций по возрастной структуре за 2021 г., чел. [составлено автором на основании данных формы 2 ФК за 2021 г.]

Штатные работники физической культуры и спорта	В сельской местности	Со специальным образованием		
		до 30 лет	31-60 (жен. 55) лет	муж. ст. 60 лет, жен. ст. 55 лет
Дошкольных образовательных организаций	1	18	108	13
Общеобразовательных организаций	78	201	477	172
Образовательных организаций среднего профессионального образования		16	89	38
Образовательных организаций высшего профессионального образования		14	144	44
Организаций дополнительного образования (кроме ДЮСШ, СДЮШОР)		13	64	10
Всего штатных работников образовательных организаций	79	262	882	277

Таким образом, в разрезе образовательных организаций также прослеживается явная диспропорция по возрастной структуре, когда персонал предпенсионного и пенсионного возраста преобладает над количеством молодых специалистов возрастом до 30 лет. То есть 277 человек потенциально в стратегической перспективе на ближайшие 5 лет необходимо восполнить с учетом вакантных мест, обозначенных ранее в данном исследовании.

Важным фактором, который позволяет привлекать молодых специалистов в сферу физической культуры и спорта является материальное стимулирование в виде фонда заработной платы и материальное обеспечение учебно-тренировочного процесса.

Финансирование сферы ФКиС с 2019 г. увеличилось с 444 320,6 тыс. руб. до 653 747,50 тыс. руб. в 2021 г. Значительную долю в данном финансировании занимает государственный и местный бюджеты (рисунок 2.12).

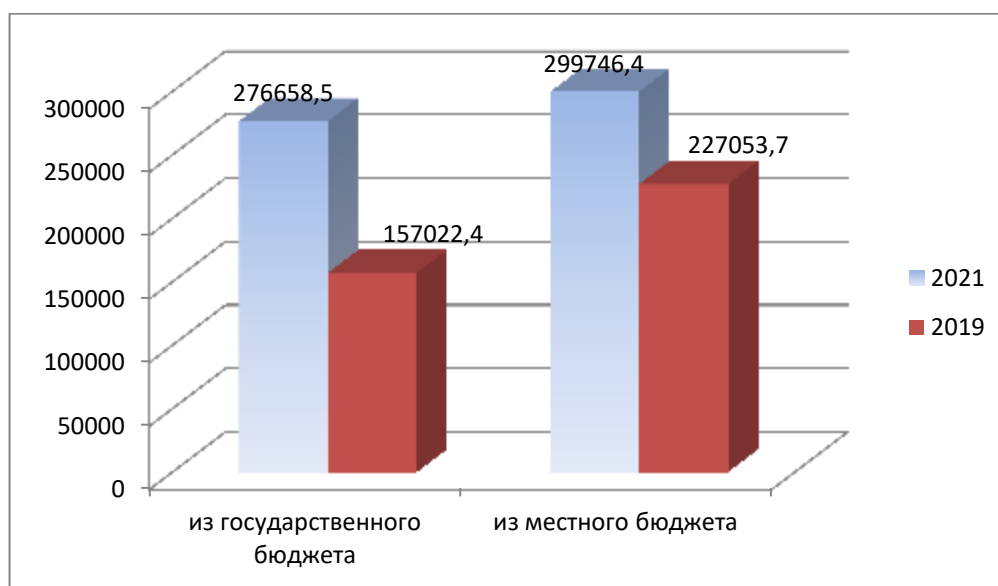


Рисунок 2.12 – Объемы финансирования из государственного и местного бюджетов сферы ФКиС в 2019 г. и 2021 г., тыс. руб. [составлено автором на основании данных формы 2 ФК за 2019 г. и 2021 г.]

Из государственного и местного бюджетов объем финансирования сферы ФКиС увеличился за три последних года на 33,36%, или 192 328,8 тыс. руб. В то же время, как видно из государственной программы развития физической

культуры и спорта Ростовской области [155], этому региону выделено 4 159 589,0 тыс. руб., то есть в среднем 1 млрд руб. на 1 млн населения. Таким образом, в условиях ДНР государственное финансирование сферы ФКиС остается на низком уровне, что является одним из негативных факторов, влияющих на развитие данной сферы в ДНР.

Существенную роль в финансировании сферы ФКиС играют внебюджетные источники и их рост становится основой для поддержания работы соответствующей инфраструктуры в условиях неопределенности (рисунок 2.13).

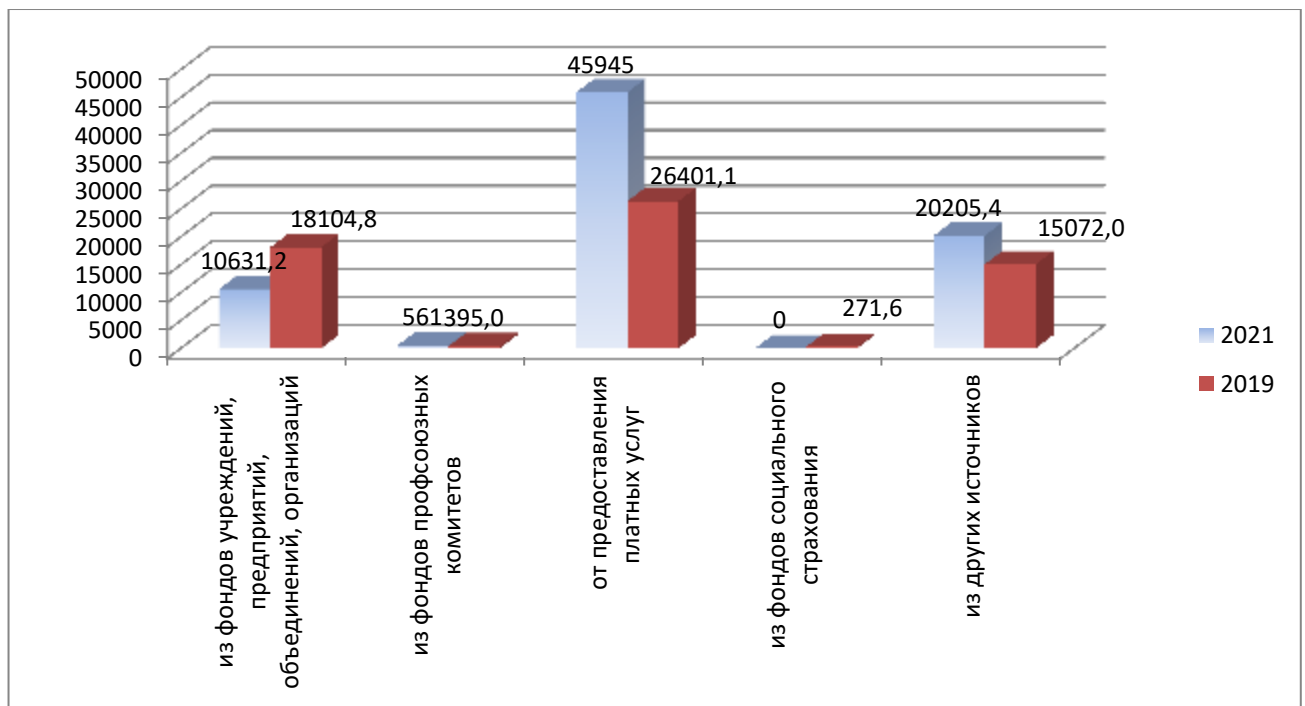


Рисунок 2.13 – Финансирование сферы ФКиС из внебюджетных источников в 2019 г. и 2021 г., тыс. руб. [составлено автором на основании данных формы 2 ФК за 2019 г. и 2021 г.]

Так, значительно увеличилось финансирование ФКиС за счет предоставления платных услуг. Общий приток из внебюджетных источников увеличился на 17 млн руб. в 2021 г. по сравнению с 2019 г. Причем доля такого финансирования в 2021 г. в общем объеме составила 11%, тогда как в 2019 г. такой показатель составлял 13,5%. Если рассматривать опыт финансирования в Ростовской области, то такая доля из внебюджетных источников в РФ составляет

всего 1,5-2% [155]. То есть именно государство, реализуя политику развития сферы ФКиС, должно обеспечивать работу бесплатных секций, высокий уровень подготовки и достойную заработную плату тренерского состава, материально-техническое обеспечение.

Регулирование спортивной деятельности и молодежной политики осуществляется подведомственными подразделениями Министерства (19 физкультурно-спортивных и 3 организации молодежно-социальной направленности).

Структуру Министерства составляет аппарат, в который входят администрация, самостоятельные отделы и секторы (5 отделов, 1 сектор). Данная линейно-функциональная структура отражена в виде схемы (Приложение Б).

Указанный тип структуры позволяет сохранить разумный баланс между соблюдением принципа единоначалия и рациональной специализацией отдельных уровней управленческой деятельности. К преимуществам линейно-функциональной системы также можно отнести освобождение руководителя от необходимости подробного анализа проблем, а также частичное делегирование полномочий на нижние уровни управления в соответствии с направлениями деятельности подразделений [124].

Министерство возглавляет Министр молодежи, спорта и туризма Донецкой Народной Республики (далее – Министр), назначаемый на должность и освобождаемый от должности Главой Донецкой Народной Республики. Министр имеет заместителей, в том числе одного первого, назначаемых на должность и освобождаемых от должности Главой Донецкой Народной Республики по представлению Министра.

Для рассмотрения наиболее важных вопросов при Министерстве создана коллегия в составе Министра (председатель коллегии), его заместителей по направлениям деятельности, руководителей организаций, подчиненных Министерству, руководителей городских и районных администраций, а также иных общественных организаций.

Состав и численность коллегии, а также Положение о ее деятельности

утверждены Советом Министров Донецкой Народной Республики. Решения коллегии принимаются голосованием (большинством голосов) присутствующих членов и реализуются приказами и распоряжениями Министра.

Таким образом, Министерство является важнейшим звеном государственной системы управления ФКиС, обеспечивающим формирование и реализацию государственной политики в молодежной, спортивной, физкультурно-оздоровительной и туристской сферах деятельности в полной мере.

Одним из социальных показателей в системе УЧР является количественный состав персонала. Для анализа такого показателя в рамках подведомственных и спортивных организаций используются такие показатели, как списочная и среднесписочная численность работников [175].

Проанализировав вышеуказанные показатели численности персонала организации, можно выявить причины увольнения работника. Анализ движения персонала в Министерстве проведен на основе данных по приему и увольнению персонала за 2019-2021 гг., приведенных в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Численность персонала в Министерстве за 2019-2021 гг., чел.
[составлено автором на основании данных отчета по труду за 2019-2021 гг.]

Показатели	Год	
	2019	2021
Среднесписочная численность	55	51
Количество принятых	14	12
Количество уволенных по собственному желанию	15	9

Рассмотрев таблицу 2.3, можно сделать вывод, что среднесписочная численность персонала за последний год несколько уменьшилась. В 2019 г. количество уволившихся превышает количество принятых. Однако в 2021 году данная ситуация значительно меняется. Часть увольнений происходит на основе естественного движения по карьерной лестнице с переводами на другие должности в другие подведомственные структуры.

Для анализа движения персонала Министерства за 2019-2021 гг. необходимо использовать такие показатели, как коэффициент оборота по приёму, коэффициент оборота по выбытию, коэффициент текучести кадров, коэффициент

общего оборота, коэффициент постоянства кадров. Расчет этих показателей произведен по формулам 2.1-2.5 соответственно. Динамика этих показателей отражена в таблице 2.4.

Коэффициент оборота по приёму:

$$K_{\text{опп.}} = (K_{\text{прин.}} / Ч_{\text{сс.}}) 100\%, \quad (2.1)$$

где $K_{\text{прин.}}$ – количество принятых человек;

$Ч_{\text{сс.}}$ – среднесписочная численность.

Коэффициент оборота по выбытию:

$$K_{\text{тек.}} = (K_{\text{ув.}} / Ч_{\text{сс.}}) 100\%, \quad (2.2)$$

где $K_{\text{ув.}}$ – количество уволенных человек;

$Ч_{\text{сс.}}$ – среднесписочная численность.

Коэффициент текучести кадров:

$$K_{\text{тек.}} = (K_{\text{ув.}} / Ч_{\text{сс.}}) 100\% \text{ (минус неизбежно освобожденные)}, \quad (2.3)$$

где $K_{\text{ув.}}$ – количество уволенных человек;

$Ч_{\text{сс.}}$ – среднесписочная численность.

Коэффициент общего оборота:

$$K_{\text{оо.}} = ((K_{\text{прин.}} + K_{\text{ув.}}) / Ч_{\text{сс.}}) 100\%, \quad (2.4)$$

где $K_{\text{прин.}}$ – количество принятых человек;

$K_{\text{ув.}}$ – количество уволенных человек;

$Ч_{\text{сс.}}$ – среднесписочная численность.

Коэффициент постоянства кадров:

$$K_{\text{пк.}} = \frac{\text{Ч}_{\text{1год}}}{\text{Ч}_{\text{с.}}}, \quad (2.5)$$

где $\text{Ч}_{\text{1год}}$ – проработали в компании 1 год;

$\text{Ч}_{\text{с.}}$ – среднесписочная численность.

Таблица 2.4 – Динамика текучести кадров Министерства за 2019-2021 гг., %
[составлено автором на основании данных отчета по труду за 2019-2021 гг.]

Показатели	2019	2021	Отклонения (+,-) 2021/2019	
			абсолютное	относительное
Коэффициент оборота по приему	25,45	23,53	-1,92	-7,54
Коэффициент оборота по выбытию	27,27	17,65	-9,62	-35,28
Коэффициент текучести кадров	27,27	17,65	-9,62	-35,28
Коэффициент общего оборота	52,73	41,18	-11,55	-21,9
Коэффициент постоянства кадров	0,97	0,97	0	0

Из данных таблиц 2.3 и 2.4 можно увидеть, что текучесть кадров за два года снижается. По списку уволенных за два года 80% состава составляют лица, расторгшие трудовые отношения по собственному желанию. В связи с этим изучены причины таких увольнений, в данном случае это плохой психологический климат, неудовлетворенность заработной платой, отсутствие развития личностных характеристик сотрудника. Такие причины выявлены в ходе согласования заявления об увольнении в кадровой службе Министерства. Такая ситуация свидетельствует о том, что система приема на работу и формирование кадрового резерва не работает, прослеживаются сбои и в системе адаптации персонала после принятия на рабочее место.

Коэффициент текучести кадров важно исследовать для сохранения конкурентоспособности организации, своевременного и адекватного реагирования, стабильного роста показателей [100]. Данный коэффициент за 2019-2021 гг. имеет те же значения, что и коэффициент оборота по выбытию, потому что за исследуемый период не проводились увольнения по причинам изменений в организации производства и труда (реорганизация, сокращение

численности или штата). В зависимости от сферы деятельности, а также местности, где работает организация, нормальный показатель коэффициента текучести кадров варьирует от 5 до 30%. Анализируемый показатель в Министерстве в пределах допустимого.

В 2019 г. наблюдается высокий уровень общего оборота (на 11,5% больше отчетного периода).

Коэффициент постоянства кадров за два года не отличается, это означает, что численность персонала находится почти на одном уровне.

Показатели состава и структуры персонала Министерства по половозрастному признаку за 2019-2021 гг. отражены в таблице 2.5. на основе документа «Отчет по труду за 2019-2021 гг.»

Таблица 2.5 – Состав и структура персонала Министерства по половозрастному признаку за 2019-2021 гг., чел. [составлено автором на основании данных отчета по труду за 2019-2021 гг.]

Показатели	Всего человек		Из них женщины	
	2019	2021	2019	2021
1.1. Из общей численности работников: приняты на условиях неполного рабочего дня (недели)	-	-	-	-
1.2. Из общей численности работников: работники в возрасте до 35 лет	14	19	9	12
женщины в возрасте 50-54 лет	2	1	2	1
женщины в возрасте 55 лет и старше	1	1	1	1
мужчины в возрасте 55-59 лет	1	1		
мужчины в возрасте 60 лет и старше	1	1		

Количество персонала предпенсионного и пенсионного возраста минимально.

Большинство сотрудников организации – молодые специалисты. Исходя из вышеуказанных данных, можно проследить рост количества работников в возрасте до 35 лет, что является положительной тенденцией, характеризующей заинтересованность молодежи в работе. Такие специалисты способны генерировать новые идеи, работоспособны, энергичны, мобильны, активны, легко адаптируются в условиях неопределенности, что является ценным для

Министерства [118].

Оценка степени удовлетворенности персонала Министерства своей работой осуществлена с применением методики, которая предполагает оценку (в баллах) опрашиваемыми сотрудниками предложенного перечня аспектов, характеризующих качество и условия организации трудовой деятельности на предприятии, и на основе этих данных составление «Карты оценки удовлетворенности работой» [172, с. 8-31]. При этом самый высокий балл, который может поставить опрашиваемый по каждому из представленных аспектов – 5, самый низкий – 1.

Использование данной методики позволило оценить степень удовлетворенности сотрудников по ряду показателей профессиональной деятельности на предприятии в виде соответствующей карты, макет которой приведен в Приложении В.

В ходе проведения исследования было опрошено 10 молодых специалистов Министерства. Фрагмент заполненной карты для части молодых специалистов приведен в таблице 2.6.

Результаты ответов на предложенный перечень вопросов подтверждают предыдущие выводы о том, что у молодых специалистов низкий уровень социальной и психологической адаптации, т.е. они не ощущают себя важной частью коллектива и испытывают дискомфорт.

Наиболее низкую оценку получили такие аспекты, как:

1. Степень участия в принятии решений.
2. Возможность влиять на дела коллектива.
3. Отношения в коллективе.

Это свидетельствует о том, что молодые специалисты ощущают свою непричастность к работе коллектива, отчуждение и неспособность что-либо сделать для организации, на что следует обратить внимание руководству предприятия.

По данным опроса молодых специалистов можно судить о том, что среди молодых специалистов преобладает низкий уровень удовлетворённости трудом.

Такая ситуация свидетельствует о сбоях в системе УЧР – трудовой адаптации персонала.

Таблица 2.6 – Карта оценки удовлетворенности работой молодых специалистов Министерства [составлено автором самостоятельно на основе проведенного опроса]

Аспект организации трудовой деятельности	Количество баллов, проставленных респондентами									
	номер респондента									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Организация и условия труда	3	2	4	3	3	3	2	2	2	3
Содержание труда (выполняемая работа)	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4
Степень вашего участия в принятии решений	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Заработная плата	4	3	3	4	3	4	2	2	2	2
Распределение премий	2	2	2	3	3	4	2	2	2	2
Отношения в коллективе	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2
Отношения с руководителем	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Стиль и методы работы руководителя	3	3	4	3	4	3	3	4	2	4
Возможность влиять на дела коллектива	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Отношение администрации к нуждам сотрудников	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2
Перспективы роста	2	3	3	3	4	2	3	4	3	2
Перспективы повышения квалификации	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2
Объективность оценки вашей работы руководителем	3	3	3	4	3	3	2	4	3	3
Общая удовлетворенность профессиональной деятельностью (максимум – 10 баллов)	5	5	7	6	4	5	8	4	10	6
Итого баллов	36	35	39	39	38	39	35	39	39	37

Подготовка кадров в отрасли физической культуры и спорта – задача многоуровневая и разноплановая, требующая квалифицированного менеджмента и скоординированных действий в сфере науки, культуры, образования и бизнеса.

Кадровый потенциал отрасли физической культуры и спорта формируется из людей, имеющих обширный практический опыт и основательную теоретическую подготовку. Анализ количественного состава по УЧР в отрасли физической культуры и спорта на примере Российской Федерации представлен в таблице 2.7 [194].

Штатная численность органов управления субъектов РФ в области физической культуры и спорта определяется в соответствии с методическими рекомендациями, которые основываются на соответствующих приказах Министерства труда в РФ [139] и отталкиваются в своих расчетах прежде всего от объема полномочий в области ФКиС. Так, данные методические рекомендации определяют группы полномочий для министерства в сфере ФКиС, всего их 12 и по каждой группе выводится норматив штатной численности министерства. Например, это группы полномочий по реализации мероприятий общеуправленческого характера в ФКиС; организация и проведение спортивных мероприятий; обеспечение спортивных сборных команд; содействие развитию массового спорта; развитие физической культуры и спорта инвалидов, и др. группы. Естественно, в зависимости от количества населения в регионе и количества функций в рамках каждой группы корректируется штатная численность по трем моделям, представленным в таблице 2.7.

В ДНР подобные «...Методические рекомендации для органов исполнительной власти в области физической культуры и спорта по определению нормативов численности работников...» отсутствуют [118]. В связи с этим для обоснования количества кадров по формированию штатной численности Министерства молодежи спорта и туризма рекомендовано опираться на опыт Российской Федерации.

Так, численность населения Донецкой Народной Республики на 1 января 2020 года составила 2 266 025 человек [38]. Таким образом, необходимая штатная численность для государственных органов управления в области физической культуры и спорта ДНР должна составлять в пределах 54-64 человек. По состоянию на начало 2020 года штатная численность Министерства молодежи,

спорта и туризма ДНР составляла 51 человек, но с учетом функциональной нагрузки по направлениям молодежной политики и туризма явно необходимо увеличение штатной численности.

Таблица 2.7 – Итоговая штатная численность для государственных органов управления субъектов РФ в области физической культуры и спорта, шт. единиц [составлено по материалам источника [194]]

Тип субъекта РФ		
Субъекты РФ с численностью населения свыше 2 миллионов человек (модель 1)	Субъекты РФ с численностью населения 1-2 миллиона человек (модель 2)	Субъекты РФ с численностью населения менее 1 миллиона человек (модель 3)
54-64 шт. единицы в зависимости от уровня развития спортивной отрасли в регионе (для получения данных, применимых к отдельному субъекту РФ, требуется использование расчетной таблицы)	27-32 шт. единицы в зависимости от уровня развития спортивной отрасли в регионе (для получения данных, применимых к отдельному субъекту РФ, требуется использование расчетной таблицы)	21-29 шт. единиц в зависимости от уровня развития спортивной отрасли в регионе (для получения данных, применимых к отдельному субъекту РФ, требуется использование расчетной таблицы)

Уровень профессиональной компетенции кадров данной организации является одним из важнейших факторов, определяющих качество деятельности [1, с. 32]. Высокая квалификация персонала ощутимо влияет на эффективность работы Министерства.

Министерство молодежи, спорта и туризма Донецкой Народной Республики можно назвать «самообучающейся организацией» в связи с тем, что в нем созданы условия для самообучения и развития работников. Постоянно происходят накопление знаний, опыта и их использование, создание новых идей, представлений и способов действий. Суть не в простом повышении квалификации, а в том, чтобы, решая любую текущую задачу, специалист мог обоснованно к ней подойти. В Министерстве рост знаний и совершенствование навыков происходит не только на индивидуальном, но и на коллективном уровне. Обучение персонала в Министерстве происходит не только в более или менее традиционных формах, но и в процессе самой трудовой деятельности, которая включает взаимопомощь, обмен опытом и знаниями [71, 114].

Повышение уровня профессиональной компетентности государственного гражданского служащего проводится путем обучения, в том числе подготовки, переподготовки и повышения квалификации в соответствующих высших учебных заведениях.

Данные отчета о повышении квалификации персонала Министерства в 2020-2021 гг. приведены в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Повышение квалификации работников Министерства в 2020-2021 гг. [составлено автором на основании данных отчета по труду за 2020-2021 гг.]

Показатели	Годы		2020				2021			
	2020	2021	В том числе:				В том числе:			
			руководители	профессионалы, специалисты	технические служащие	квалифицированные и др. работники	руководители	профессионалы, специалисты	технические служащие	квалифицированные и др. работники
Всего повысили квалификацию, чел.	10	7	4	6			2	5		
в том числе: непосредственно на производстве										
в образовательных учреждениях разных типов по договорам	10	7								

Анализ таблицы 2.8 показал, что повышение квалификации проводилось исключительно в образовательных учреждениях. В 2021 г. значительно снизилось число сотрудников, которые проходили повышение квалификации.

Наибольшую долю в количестве обученных составляют профессионалы и специалисты. Технические служащие и другие работники за анализируемый период не проходили обучение по повышению квалификации. В современных условиях возрастают требования к квалификации руководящего состава: к умениям по-новому реагировать на изменившиеся требования внутренней и внешней среды, творчески решать возникающие проблемы, принимать

обоснованные решения в ситуации неопределенности. Число руководителей, прошедших обучение в 2021 г., сократилось в 2 раза.

Исходя из этого, можно сделать вывод, что нехватка нормативно-правовой базы создает проблему обучения и повышения квалификации персонала. Решение данной проблемы требует разработки и внедрения в практику работы Министерства таких внутренних локальных нормативно-правовых актов, как:

Положение о системе подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных гражданских служащих;

Программа повышения квалификации персонала на 2022-2026 гг.;

Положение о едином порядке подготовки, переподготовки и повышения квалификации руководителей государственных бюджетных учреждений и организаций.

В организации нет кадрового резерва, необходимого для:

- замещения уже работающих кадров путём роста по карьерной лестнице;
- предотвращения кризисных ситуаций, которые могут возникнуть на предприятии в связи с уходом руководителей;
- стимулирования сотрудников к профессиональному росту.

Первичная профессиональная подготовка и переподготовка кадров, программы адаптации сотрудников за предыдущие годы работы отсутствуют, что является отрицательным моментом.

Внутренние процессы по адаптации персонала на момент проведения исследования в Министерстве отсутствуют и не прописаны в рамках внутренних инструкций. Индивидуальные планы адаптации также не составляются. Следует отметить, что специально подготовленных наставников как таковых в Министерстве нет, соответственно, затраты на их подготовку не выделяются.

Достоинства и недостатки управления трудовой адаптацией персонала Министерства приведены в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Результаты оценки организации управления трудовой адаптацией персонала Министерства [составлено автором на основании данных отчета по труду за 2020-2021 гг.]

Метод исследования	Достоинства	Недостатки
Анализ документов	Разработаны и введены в действие нормативные акты по охране труда, а также должностные регламенты государственного гражданского служащего для сотрудников Министерства	Не разработаны локальные нормативные акты, регламентирующие управление трудовой адаптацией. Отсутствует система стимулирования наставников
Анализ и интервью с вновь принятыми работниками	Сотрудники заинтересованы в работе, им нравится сфера деятельности Министерства	Не регулируется процесс адаптации вновь принятого работника к: социальным нормам поведения, принятым на предприятии; профессионально-трудовым и межличностным отношениям в коллективе

Таким образом, для устранения выявленных недостатков необходимы разработка и внедрение ряда мероприятий по совершенствованию процессов УЧР.

2.2. Эффективность управления человеческими ресурсами в Министерстве молодежи, спорта и туризма Донецкой Народной Республики

Ключевыми задачами Министерства молодежи, спорта и туризма Донецкой Народной Республики является разработка и реализация мер государственной политики и государственного управления в сфере ФКиС, координация деятельности в этой сфере и обеспечение ее развития. Учитывая специфику функционирования организаций ФКиС, следует выработать специфический методический подход к оценке обозначенной эффективности и апробировать его на примере Министерства молодежи, спорта и туризма Донецкой Народной

Республики.

Уровень развития физической культуры и спорта в обществе определяет поведение человека в учебе, на производстве, в быту, в общении, способствует решению социально-экономических, воспитательных и оздоровительных задач. Учитывая условия, в которых формируется государственность Донецкой Народной Республики, важно структурировать инфраструктурный потенциал при построении эффективной системы управления человеческими ресурсами в сфере физической культуры и спорта [115].

Здоровый образ жизни нынешнего и будущего поколений – одна из самых важных составляющих на сегодня как для самого человека, так и государства в целом. Здоровье нации зависит от уровня и состояния воспитания каждого члена общества. Сегодня физическая культура и спорт являются частью социальной политики государства. Именно государственный аппарат призван воплощать в жизнь цели и программы, новые идеи и законопроекты, а эффективная система управления человеческими ресурсами в спортивных организациях позволит быстро воплощать задуманные цели в жизнь.

Исследование проблем функционирования и совершенствования различных подсистем управления человеческими ресурсами, обучение и использование инновационных подходов к развитию и оценке результатов работы персонала отмечено в работах отечественных и зарубежных ученых, таких как Базарова Т., Ерёмкина Б. [11, с. 43-46], Беляев М. [14, с. 107-121], Бизюкова И. [18], Бойдаченко П. [19], Кибанов А. [87]. С позиции оценки работы именно физкультурно-спортивного персонала следует выделить исследования таких авторов: Начинская С. [123], Масыгина М. [117, с. 1-6], Новокрещенова В. [125, с. 207-209], Созин А. [173, с. 36-42], Тарасенко А. [179, с. 32-36]. Материалы вышеперечисленных авторов использовались для формирования методического подхода к оценке работы персонала в сфере физической культуры и спорта, адаптированного к условиям становления Донецкой Народной Республики.

Для уточнения состояния материально-технической базы физической культуры и спорта и выявления существующего распределения физкультурно-

спортивных сооружений по формам собственности и ведомственной принадлежности на территории Донецкой Народной Республики Министерством молодежи, спорта и туризма ДНР была проведена процедура паспортизации и учёта физкультурно-спортивных сооружений. Так, по итогам 2021 г. прошли паспортизацию и учёт 2477 из 2912 физкультурно-спортивных сооружений. С целью развития видов спорта, организации и проведения спортивно-массовых мероприятий, подготовки сборных команд Республики оказывается содействие в деятельности 61 республиканской федерации по видам спорта.

Также следует отметить, что одна из важных форм привлечения населения Республики к регулярным занятиям спортом – это проведение спортивно-массовых мероприятий. Ежегодно проводится около 500 спортивно-массовых мероприятий республиканского и международного значения, в которых суммарно принимает участие порядка 50 тыс. человек.

Только в 2021 г. в Республике осуществлен перевод муниципальных ДЮСШ в ведение структурных подразделений в сфере физической культуры и спорта, и начата системная работа по анализу их работы и оказанию методической помощи, в том числе и в отношении УЧР. Вследствие этого процесс управления человеческими ресурсами по формированию физкультурно-спортивных кадров на местах нуждается в серьезном анализе и внедрении системных подходов.

Если рассматривать классический показатель эффективности на уровне работы общеобразовательной школы, то на одного учителя сегодня приходится 10 обучающихся, также на такое количество можно вывести такие показатели, как количество медалистов, средний балл аттестата и пр. Соответственно, следующей проблемой в системе управления человеческими ресурсами становится отсутствие методического подхода к оценке эффективности работы тренерского состава по видам спорта.

На основе анализа основных достижений в сфере физической культуры и спорта за 2019-2021 гг. в ДНР сформирован методический подход к оценке эффективности работы физкультурно-спортивного персонала в системе

управления человеческими ресурсами.

Для проведения оценки эффективности УЧР предложен комплексный подход, позволяющий выделить социальную значимость в процессах управления персоналом в организациях ФКиС. Поэтому выделены определенные уровни критериев эффективности УЧР. Первый уровень связан с результатами работы организации в целом (достижения, количество привлеченных для занятия спортом, количество жалоб от потребителей и пр.). Данные критерии, непосредственно, увязываются с определенными программами развития организаций на государственном и местном уровнях. В дальнейшем такие показатели ложатся в основу стратегии развития данной организации и позволяют измерить меру удовлетворения искомых потребностей. Ко второму уровню критериев оценки эффективности УЧР в организациях ФКиС относится средний уровень заработной платы персонала в год, доля дополнительных доходов, привлеченных от платных видов услуг, уровень корпоративной культуры в организации, уровень безопасности спортивного снаряжения, воспроизводство педагогических кадров [67, с. 54].

Данные фонда оплаты труда штатных работников Министерства за 2020-2021 гг. представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Состав фонда оплаты труда штатных работников за 2020-2021 гг. [составлено автором на основании отчета по труду]

Показатели	За период с начала года, тыс. рос. руб. с одним десятичным знаком	
	2020	2021
Фонд дополнительной заработной платы	19 895,0	25 430,0
из него: надбавки и доплаты к тарифным ставкам и должностным окладам	8 892,0	11 642,0
премии и вознаграждения, носящие систематический характер (ежемесячные, ежеквартальные)	627,4	1 222,0
Поощрительные и компенсационные выплаты	-	-
из них: материальная помощь	-	-
социальные льготы, которые имеют индивидуальный характер	-	-

Расходы на содержание рабочей силы, не входящие в состав фонда оплаты

труда, а именно: расходы на социальное обеспечение работников, на культурно-бытовое обслуживание работников, расходы на обеспечение работников жильем, профессиональное обучение, другие расходы на рабочую силу – также отсутствуют (составлено на основе документа «Отчет по труду за 2020 и 2021 гг.»).

Проанализировав данные, можно выявить проблему мотивации персонала. Наблюдается нехватка средств для материального стимулирования, поощрительные и компенсационные выплаты, нечасто имеется возможность премирования. Сотрудники работают на инициативной основе, молодым специалистам интересна данная работа, тем не менее, проблема материальной помощи сотрудникам остается открытой.

Одним из факторов, оказывающих влияние на управление человеческими ресурсами, является усиление процесса наделения властью сотрудников, их вовлеченность в процесс принятия управленческих решений. Делегирование полномочий является существенным стимулом в работе подчиненных, которые начинают чувствовать себя хозяевами на определенных участках работы. Именно таким образом поощряется инициатива, подчиненные становятся самостоятельными, что, в свою очередь, готовит их к перемещению на более высокие должности [77].

Ответственность за результаты работы сотрудников не только приводит к повышению их мотивации, улучшению обслуживания и укреплению общей корпоративной культуры, но и положительно отражается на производительности, качестве и скорости принятия управленческих решений.

В Министерстве хорошо развита коммуникативная составляющая. Регулярное проведение совещаний руководства с начальниками отделов позволяет не только своевременно выявить проблемы и оперативно среагировать на них, но и дает возможность каждому привнести свою лепту в принятие управленческих решений. Тем не менее наблюдается загруженность заместителей Министра, что говорит о недостаточной развитости системы делегирования полномочий и передачи части работы на нижестоящие уровни. Однако

результаты УЧР с позиции соответствующего Министерства проявляются в количественных показателях. Так, например, по итогам проведения отборочных Республиканских соревнований в 2019 г. были сформированы сборные команды ДНР по видам спорта. Совместно с федерациями по видам спорта была проведена работа по подготовке, выезду и участию около трех тысяч лучших спортсменов Республики в 272 соревнованиях в Российской Федерации и дальнем зарубежье. Как результат за данный анализируемый период спортсменами на международных соревнованиях завоеваны 241 золотая, 214 серебряных и 203 бронзовых медалей.

Для организации физкультурно-оздоровительной и спортивной работы среди детей-воспитанников общеобразовательных школ-интернатов и детских домов в Республике работает Донецкая республиканская детско-юношеская спортивная школа для детей социально незащищённых категорий. В 42 спортивных группах школы занимаются 506 воспитанников.

Для организации физкультурно-оздоровительной и спортивной работы среди людей с ограниченными физическими возможностями в Республике функционирует Донецкий республиканский центр адаптивной физической культуры и спорта. Культивируются более 20 видов спорта, в пяти городах Республики работают специалисты Республиканского центра.

Продолжена работа по внедрению Государственного физкультурно-спортивного комплекса «Готов к труду и обороне Донецкой Народной Республики». Несмотря на положительную динамику развития отрасли физической культуры и спорта, ключевые показатели эффективности для тренерского состава в системе мотивации применяются бессистемно. Большинство спортивных достижений базируется на энтузиазме тренерского состава, который не безграничен.

Так, например, Школа высшего спортивного мастерства (далее – ШВСМ) – специализированное учебно-спортивное учреждение, целью деятельности которого является подготовка спортивного резерва и (или) спортсменов высокого класса – важная составляющая в сфере ФКС. В структуру ШВСМ входят

отделения по олимпийским видам спорта, формирующиеся из учебных групп, укомплектованных учащимися-спортсменами, которые выполнили требования этапа подготовки спортивного совершенствования или высшего спортивного мастерства. Списочная численность штатных работников на 2021 г. составила 61 человек, что на 19 больше, по сравнению с предыдущим годом.

За 2020 г. важно отметить высокие результаты и достижения спортсменов, что говорит о развитой системе физической культуры и спорта. В соответствии с Единой спортивной классификацией ДНР присвоено спортивное звание «Мастер спорта Донецкой Народной Республики международного класса» – 17 спортсменам; спортивное звание «Мастер спорта ДНР» – 354 спортсменам; спортивное звание «Кандидат в мастера спорта Донецкой Народной Республики» – 2635 спортсменам [56].

В 2021 г. получены высокие результаты и достижения спортсменов, в соответствии с Единой спортивной классификацией ДНР присвоено спортивное звание «Мастер спорта Донецкой Народной Республики международного класса» – 9 спортсменам; спортивное звание «Мастер спорта ДНР» – 64 спортсменам; спортивное звание «Кандидат в мастера спорта Донецкой Народной Республики» – 433 спортсменам. При понимании того, что всего задействовано в тренерском составе на уровне Республики 1437 сотрудников, эффективность работы данного персонала составляет 0,35. За 2020-2021 гг. работникам школы не выплачивались вознаграждения за достигнутые результаты, поощрительные и компенсационные выплаты, социальные льготы, которые имеют индивидуальный характер, а также материальная помощь [181]. Показатели по присвоенным спортивным званиям каждый год отличаются: в отдельных случаях они уменьшаются, а в других – увеличиваются. Прогнозировать результаты в данных направлениях очень сложно. Однако следует выстраивать прогнозные планы по соответствующим достижениям. Такие планы должны утверждаться руководством соответствующей организации, а также планировать соответствующую мотивацию для сотрудников. Так, непосредственное руководство ШВСМ осуществляет директор, который назначается на должность и освобождается от занимаемой должности

учредителем или уполномоченным им органом по согласованию с Министерством.

Учитывая количественные показатели по достижениям работников ШВСМ, проведем их анализ по квалификационному признаку за 2020-2021 гг. (таблица 2.11).

Таблица 2.11 – Численность работников ШВСМ по квалификационному признаку за 2020-2021 гг., чел. [составлено автором на основании отчета по труду]

Квалификационный признак	2020	2021
Руководители	2	2
Профессионалы, специалисты	29	48
Технические служащие	6	6
Квалифицированные и др. работники	5	5
Итого	42	61

Учитывая данные таблицы 2.11, можно отметить, что основную часть персонала ШВСМ составляют профессионалы и специалисты, исходя из специфики работы организации.

Из данного числа к ШВСМ относятся 15 человек со спортивным званием «Мастер спорта ДНР». Относительный показатель от общего числа профессионалов и специалистов, работающих в ШВСМ, равен 0,3%, что является низким показателем.

Для оценки работы системы мотивации необходимо провести расчет показателя эффективности, приведенного в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Показатель эффективности мотивации Мастеров спорта в ШВСМ за 2020-2021 гг. [составлено автором на основании отчета по труду]

Показатели	2020	2021
Сумма надбавок по данным ШВСМ, руб.	532755,96	583040,76
Количество призеров ШВСМ, чел.	13	15
Эффективность	2,4	2,6

Как видно из таблицы 2.12, мотив спортсменов к получению званий есть, но он невысоко оценивается с позиции государства (в России на 1 МС выделяется из бюджетов разного уровня от 8000 до 15000 руб. в месяц, в зависимости от города и вида спорта [176]).

Тем не менее из-за сложной политической ситуации выезд спортсменов за границу и участие в соревнованиях международного уровня, чемпионатах мира и Европы является ограниченным. В связи с этим в 2020-2021 гг. большой рост наблюдается в выезде спортсменов-учеников ШВСМ в соседние страны. Проведя анализ документации, а также данные таблицы 2.13, можно сделать вывод, что большинством принятых сотрудников за период 2020-2021 гг. являются тренеры и спортсмены-инструкторы, принятые на 0,25-0,5 ставки с целью сохранения и укрепления спортивного потенциала Республики.

Таблица 2.13 – Численность персонала ШВСМ за 2020-2021 гг., чел.
[составлено автором на основе данных отчета по труду]

Показатели	2020	2021
Списочная численность штатных работников по состоянию на 01.01 соответствующего года	42	61
Численность принятых штатных работников	16	22
Численность уволенных штатных работников	16	3
из них по причинам: изменений в организации производства и труда (реорганизация, сокращение численности или штата работников)	-	-
текучести кадров (по собственному желанию, по соглашению сторон, нарушение трудовой дисциплины, др.)	16	3

Исходя из таблицы 2.13, видно, что численность уволенных штатных работников значительно сократилась и свелась к минимуму с учетом значительного роста списочной численности штатных работников.

Таким образом, проблема материального поощрения и нехватки нормативно-правовой базы характерна не только для Министерства, но и для подведомственных ему структур, в том числе и ШВСМ. С другой стороны, совершенствование системы подбора кадров происходит постепенно и в подведомственных структурах. Так, данные о потребности в работниках, наличии свободных рабочих мест в ШВСМ за 2020-2021 гг. представлены в таблице 2.14.

Наблюдается значительное сокращение вакансий, что является положительной тенденцией в системе УЧР. Наличие квалифицированных сотрудников – это, по сути, результат работы системы образования и функционирования рынка труда.

Таблица 2.14 – Наличие вакансий в ШВСМ за 2020-2021 гг., ед. [составлено автором на основе данных отчета по труду]

Название структурного подразделения и должность	2020		2021	
	Количество штатных единиц	Тарифный разряд	Количество штатных единиц	Тарифный разряд
Тренер-преподаватель	3,0	17	0,5	17
Тренер-преподаватель	0,5	16		
Спортсмен-инструктор	4,25	11	1	11
Спортсмен-инструктор	2	13		
Ремонтник по комплексному обслуживанию и ремонту строений и оборудования	0,5	13		
Инструктор-методист	1	5		
Итого вакансий	11,25		1,5	

Однако следует отметить, что подготовка квалифицированных специалистов в системах среднего профессионального образования (СПО) и высшего профессионального образования (ВПО) требует значительных финансовых капиталовложений со стороны государства. Так, например, ежегодная бюджетная стоимость обучения для вузов ДНР (в зависимости от очной либо заочной формы обучения) по образовательным программам бакалавриата составляет от 10 до 29 тыс. руб. на одного студента. В зависимости от направления подготовки расходы республиканского бюджета на весь период очной формы обучения составляют, в среднем, около 92 тыс. руб. Следовательно, повышение эффективности расходования бюджетных средств в системе профобразования предполагает, в частности, оптимизацию контрольных цифр приёма (КЦП), востребованных на рынке труда специалистов, для работы в организациях ФКС.

Эффективность УЧР в ШВСМ также характеризуется и организационной работой по обеспечению высокого уровня. Так, предусматривается создание инициативных групп для развития и повышения квалификации персонала. Тренеры-преподаватели могут образовывать бригады по отдельному виду спорта. Бригадная форма работы представляет собой управление учебно-тренировочным

процессом бригадой тренеров-преподавателей, а также может создаваться в системе преемственности от групп начальной подготовки до спорта высших достижений. Бригада тренеров-преподавателей и тренеров создается на базе ШВСМ как рабочая группа и действует в соответствии с Уставом организации.

Основными целями бригадного метода работы являются:

повышение эффективности работы тренерско-преподавательского состава;

выявление перспективных спортсменов на этапах подготовки;

обмен опытом между тренерами-преподавателями;

рост педагогического мастерства и взаимозаменяемости в работе тренеров-преподавателей;

поощрение и стимулирование творческой инициативы тренеров-преподавателей.

Удовлетворенность содержанием и характером работы занимает центральное место в обеспечении эффективности УЧР. Интерес к процессу деятельности выступает важным мотивирующим фактором. На основе опроса сотрудников (анкета размещена в Приложении В) можно сделать вывод, что большинство опрошенных полностью удовлетворены своей работой. Средняя оценка общей удовлетворенностью профессиональной деятельности 4,8 балла. В опросе приняли участие 15 сотрудников ШВСМ. При этом соотношение критериев удовлетворенности представлено на рисунке 2.14.

То есть в подведомственной Министерству организации (ШВСМ) требовательно относятся к коллегам в рабочих вопросах; наблюдаются уважение, доверие, вера в свое дело и цель; вовлеченность в принятие управленческих решений; отношение к руководству положительное.

Тем не менее имеющиеся проблемные вопросы значительно усложняют повышение удовлетворенности сотрудников, тормозя развитие управления человеческими ресурсами в рамках действующей инфраструктуры организаций ФКС.

В числе вопросов, решаемых в Республике, ключевым является вопрос об уровне качества жизни и здоровья населения. Здоровый образ жизни нынешнего и

будущего поколений – один из самых острых на сегодня, как для самого человека, так и государства в целом. Здоровье нации зависит от уровня физического состояния и воспитания молодежи в сфере физической культуры и спорта. Необходимо понимать, что привлечение к занятию видами спорта должно быть увеличено как минимум на 10% (с 16,8% до 26,8%) и как минимум за два года. Причем действующая инфраструктура физкультурно-спортивных сооружений способна принять такое увеличение контингента. Но с учетом такого увеличения контингента для работы организаций ФКС в ДНР необходимо увеличивать и штатную численность тренерского состава. Подготовка кадров отрасли физической культуры и спорта – задача многоуровневая и разноплановая, требующая квалифицированного менеджмента и скоординированных действий в сфере науки, культуры, образования и бизнеса. Кадровый потенциал отрасли физической культуры и спорта формируется из людей, имеющих обширный практический опыт и основательную теоретическую подготовку в рамках соответствующего нормативно-правового обеспечения [187, с. 201-207].

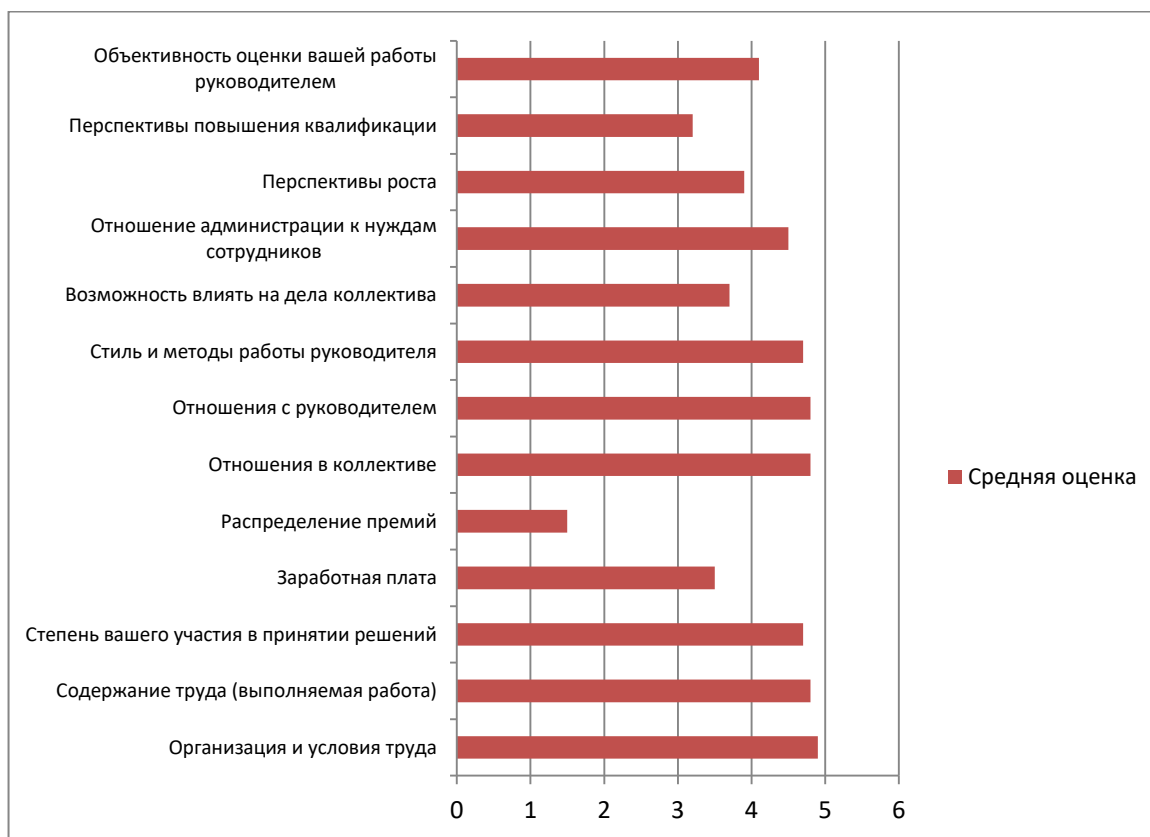


Рисунок 2.14 – Критерии удовлетворенности работой персонала ШВСМ

[составлено автором на основании проведенных опросов]

Существенной проблемой становится наличие квалифицированных управленческих и педагогических кадров. Так, всего штатных работников учреждений, осуществляющих спортивную подготовку, на текущий момент 1437 и из них 265 со средним профессиональным и специальным образованием. Из этого количества, например, работников в органах исполнительной власти 82 и всего 8 со средним образованием, а тренеров-преподавателей 697, из которых 125 чел. со средним образованием. Изучение опыта Российской Федерации для решения проблемы по повышению квалификации и омоложения кадров решается с помощью стратегического подхода, для чего реализуется соответствующая федеральная стратегия на период до 2020 года [177], а также целевой программы на 2016-2020 гг. [183]. Естественно, подготовка тренеров-преподавателей – это долгосрочный проект, который в рамках стратегии до 2030 года в РФ рассматривается как развитие спортивных клубов и повышение средней заработной платы. Однако количественный состав преподавательского состава не прогнозируется. Для условий ДНР такая стратегия необходима на среднесрочный период. В рамках такой стратегии важно определить приоритетные положения по обеспечению развития обозначенной отрасли с упором на сохранение действующей материально-технической базы и использование научно-технического потенциала относительно подготовки профессионалов для тренерского и физкультурно-педагогического составов с прогнозом на 4 года. Так как именно за такой период в системе ВПО ведется подготовка квалифицированных специалистов по соответствующим программам.

Таким образом, отмечается, что действующая система управления человеческими ресурсами в сфере физической культуры и спорта Донецкой Народной Республики, с одной стороны, достигла существенных показателей по достижениям и позволяет на достойном уровне представить Республику на международной арене, а с другой – отсутствует функция планирования и прогнозирования в части подготовки квалифицированных кадров, преподавателей по видам спорта. Применение методов оценки эффективности в управлении

человеческими ресурсами позволяет обеспечить контроль деятельности и процесс профессионального развития персонала. Базовым методическим подходом к оценке эффективности работы персонала в сфере физической культуры и спорта Донецкой Народной Республики следует считать отношение количественных показателей, характеризующих спортивные результаты спортсменов к количеству тренеров, задействованных в их подготовке. На уровне Республики такой показатель на сегодня равен 0,35. Такой же показатель можно использовать и в разрезе спортивных организаций и федераций, относительно обоснованности их финансирования. Более того, данный показатель призван стать одним из основных при разработке и реализации целевых государственных программ развития отдельных видов спорта. На примере ГБУ «ДШВСМ» (ШВСМ) в данном исследовании рассмотрена организационная составляющая методического подхода к оценке эффективности УЧР, которая предусматривает создание инициативных групп для обеспечения саморазвития сотрудников. Тренеры-преподаватели могут образовывать бригады по отдельному виду спорта. Бригадная форма работы представляет собой управление учебно-тренировочным процессом бригадой тренеров-преподавателей и ориентирована на достижение высоких результатов. Эффективность управления человеческими ресурсами определяется степенью реализации общих целей организации, а результативность использования каждого отдельного работника зависит от его способности выполнять возложенные на него функции и обязанности.

В соответствии с возложенными задачами Министерство молодежи спорта и туризма ДНР реализует следующие функции:

1. Разрабатывает и утверждает единый календарный план спортивно-массовых мероприятий. Разрабатывает единые стандарты и административные регламенты, предоставляя государственные услуги в сфере ФКиС.
2. Участвует в организации и проведении физкультурно-оздоровительных и спортивных мероприятий для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов.
3. Готовит методические рекомендации городским и районным

администрациям по вопросам обеспечения условий для развития массовой физической культуры и спорта; организации проведения соревнований различного уровня.

4. Организует профессиональную переподготовку и повышение квалификации специалистов в сфере ФКиС.

5. Исполняет функции организатора республиканских и международных спортивных соревнований, учебно-тренировочных сборов.

6. Координирует деятельность по оказанию государственных услуг в подведомственных государственных учреждениях.

В своей работе Министерство молодежи спорта и туризма ДНР стремится выстроить эффективное взаимодействие с городскими и районными администрациями в области ФКиС, развивать новые формы партнерства с Министерством образования и науки ДНР, Министерством здравоохранения. В результате такого взаимодействия выстраивается единая система управления данной отраслью, основные элементы которой представлены на рисунке 2.15.

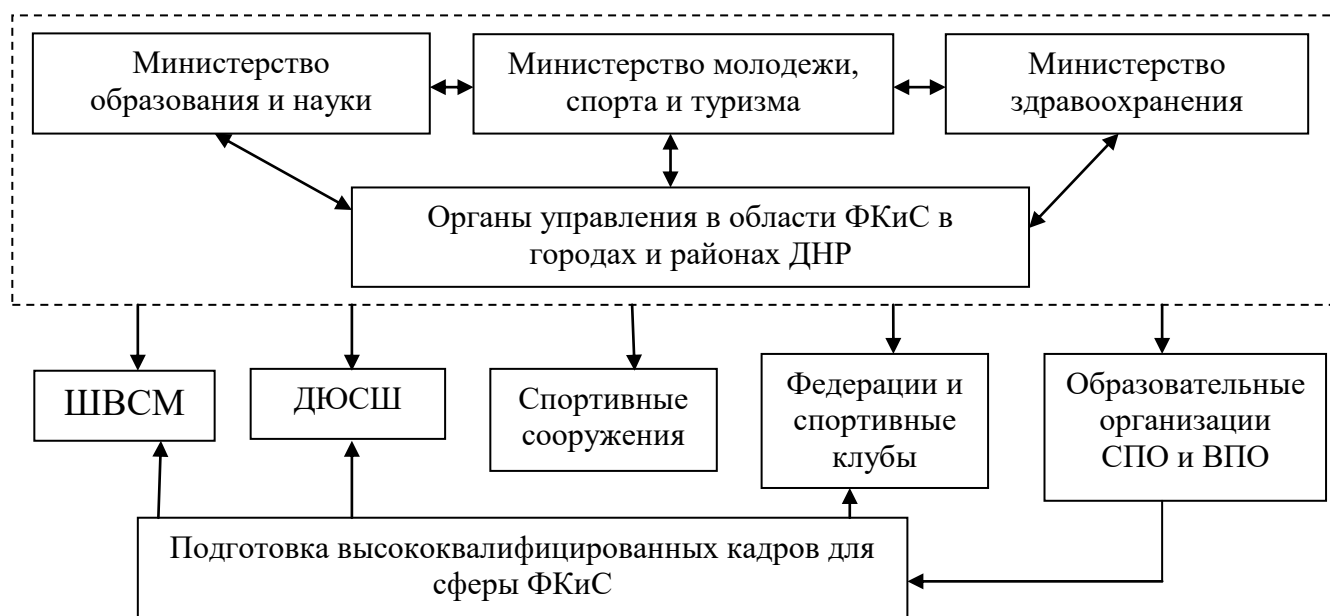


Рисунок 2.15 – Система управления в сфере ФКиС в ДНР [составлено автором самостоятельно]

Исходя из вышеизложенного, необходимо отметить, что все мероприятия,

которые проводятся в рамках управления человеческими ресурсами в сфере ФКиС ДНР, пока носят фрагментарный характер без применения системного подхода. Поэтому Министерству молодежи, спорта и туризма необходимо обозначить приоритетные направления развития системы УЧР в сфере ФКиС. Прогнозирование подготовки необходимых кадров для обозначенной сферы позволит заложить основу для разработки соответствующих программ и стратегий развития физической культуры и спорта ДНР.

2.3. Факторы, оказывающие влияние на эффективность управления человеческими ресурсами

Реализация процессов развития физической культуры и спорта на территории современного государства – неотъемлемая часть формирования государственной политики, направленной на строительство социально ориентированного общества. В свою очередь, государственная политика в обозначенной сфере обеспечивает стратегически выверенный, долговременный вектор становления и развития общественных отношений. Также следует отметить, что реализации программных задач в сфере ФКиС возлагается на Министерство молодежи, спорта и туризма ДНР, которое представляет собой исполнительный орган государственной власти в структуре правительства ДНР. Данное Министерство должно в полном объеме решать поставленные задачи нравственного и физического оздоровления граждан ДНР, осуществлять поиск новых форм и методов привлечения населения Республики к систематическим занятиям ФКиС.

Уровень развития физической культуры и спорта в обществе определяет поведение человека в учебе, на производстве, в быту, в общении, способствует

решению социально-экономических, воспитательных и оздоровительных задач. Учитывая условия, в которых формируется государственность Донецкой Народной Республики, важно выделить факторы, на которые, прежде всего, необходимо обратить внимание при построении эффективной системы управления человеческими ресурсами в сфере физической культуры и спорта.

В результате системного анализа трудов и исследований спортивных экспертов и ученых [9; 24; 68; 75; 98; 99; 112; 202; 203], ключевыми факторами, которые позволяют повышать эффективность управления человеческими ресурсами в сфере ФКиС, являются следующие:

- обеспечение потребности отдельно взятой личности (проведение досуга, развлечений, преодоление пагубных и вредных привычек, отвлечение от всякого рода проблем и пр.);

- поддержка здоровья населения ДНР в целом, восприятие физкультуры и спорта как превентивного и основного профилактического инструмента от множества заболеваний;

- развитие и укрепление позитивного имиджа, а также престижа государства путем успешных выступлений спортсменов страны на различного уровня и масштаба соревнований;

- воспитание населения страны в духе царящей в обществе идеологии «Русский мир» (идеологическая функция спорта);

- объединение населения ДНР, поддержание в обществе общественного порядка (социальная функция);

- укрепление и развитие международных отношений, расширение дружбы народов (международная интегрирующая функция);

- защита государства и укрепление его обороноспособности (военная функция);

- рост производительности труда, повышение дисциплины и сокращение уровня заболеваемости на предприятиях и учреждениях (экономическая функция) и т. п. [79, с. 19-21].

Для поддержания и укрепления показателей здоровья и роста

работоспособности следует разработать целевые программы физической активности и спорта [35, с. 143].

Очень важным является наличие доступных сооружений для занятий ключевыми видами физкультурной активности и спорта, а также пешеходных троп и велодорожек.

Основополагающим фактором формирования и функционирования системы государственного управления справедливо считается общественное производство, ключевой целью которого является максимальное удовлетворение потребностей населения, что возможно только при условии грамотной и эффективной организации данного общества, с учетом уже образованных в нем ключевых ценностей.

Для анализа внешних факторов, влияющих на систему УЧР в сфере ФКиС ДНР, необходимо проанализировать действия и мотивы болельщиков как главных потребителей именно досуговых услуг. С этой целью проведено анкетирование, в котором приняли участие 55 человек, то есть 100 % болельщиков на игровом мероприятии ШВСМ. Из них 36 мужчин и 19 женщин. Анализ респондентов представлен в таблице 2.15.

Таблица 2.15 – Анализ респондентов анкетирования [составлено автором самостоятельно]

Признаки	По гендерному признаку:		По возрастному признаку:			
	муж.	жен.	до 25	от 25 до 35	от 35 до 45	выше 45
Чел.	36	19	8	23	11	4
%	65	35	25	42	20	13

Проведение опроса было связано с выявлением причин т.н. пассивной приверженности респондентов к физической культуре и спорту, а также посещению спортивных мероприятий в качестве болельщиков. Результаты данного исследования будут описаны далее по тексту.

Второе исследование было ориентировано на возрастную группу 10-18 лет (данная категория также разделена на четыре подгруппы по возрасту: 10-12 лет, 12-14 лет, 14-16 лет и 16-18 лет) с целью выявления причин интереса молодежи к

физической культуре и спорту. Выборка для опроса составила 1000 чел. Были сформированы следующие вопросы:

Как часто вы делаете зарядку по утрам?

Занимаетесь ли вы каким-либо спортом?

Желаете ли вы, чтобы в вашем учебном заведении вводились дополнительные часы физической культуры и спорта?

Достаточно ли в вашем городе спортивных секций или школ?

Хотели бы вы так или иначе связать свою дальнейшую жизнь со спортом?

Знаете ли вы о вреде курения и алкоголя?

Частота посещений спортивных организаций и занятий спортом.

Считаете ли вы, что будущее за здоровым образом жизни? (изучение сознательности молодежи, уровне осведомленности и расстановки приоритетов и ценностей).

Такие опросы станут обоснованием для группировки факторов (внешних и внутренних), которые оказывают влияние на эффективность УЧР в сфере ФКиС.

Итак, логика настоящего эмпирического исследования следующая: проводится два анкетирования. Одно нацелено на группу болельщиков и выявление причин их отказа от посещения игровых матчей в разных видах спорта. Второе анкетирование нацелено на изучение причин отказа молодежи от занятий спортом. А с помощью методов анализа и наблюдения были выявлены общие тенденции в России и в ДНР относительно популярности видов спорта.

Зарубежная практика показывает, что физическая культура и активность, массовый спорт наделены универсальной способностью комплексно решать проблемы повышения степени здоровья населения, роста продолжительности жизни и увеличения трудоспособного возраста, а также являются эффективным средством профилактики антисоциальных проявлений. Наиболее популярным видом спорта в современной России, да и на территории Донбасса, является футбол (по данным исследований организации «РФС»), поэтому рассматривая показатели развития физической культуры и спорта РФ, будем основываться на показателях в отношении указанного вида спорта.

Прежде всего, рассмотрим популярность футбола по сравнению с другими видами спорта в России и в сравнении с рядом западных стран (рисунок 2.16).

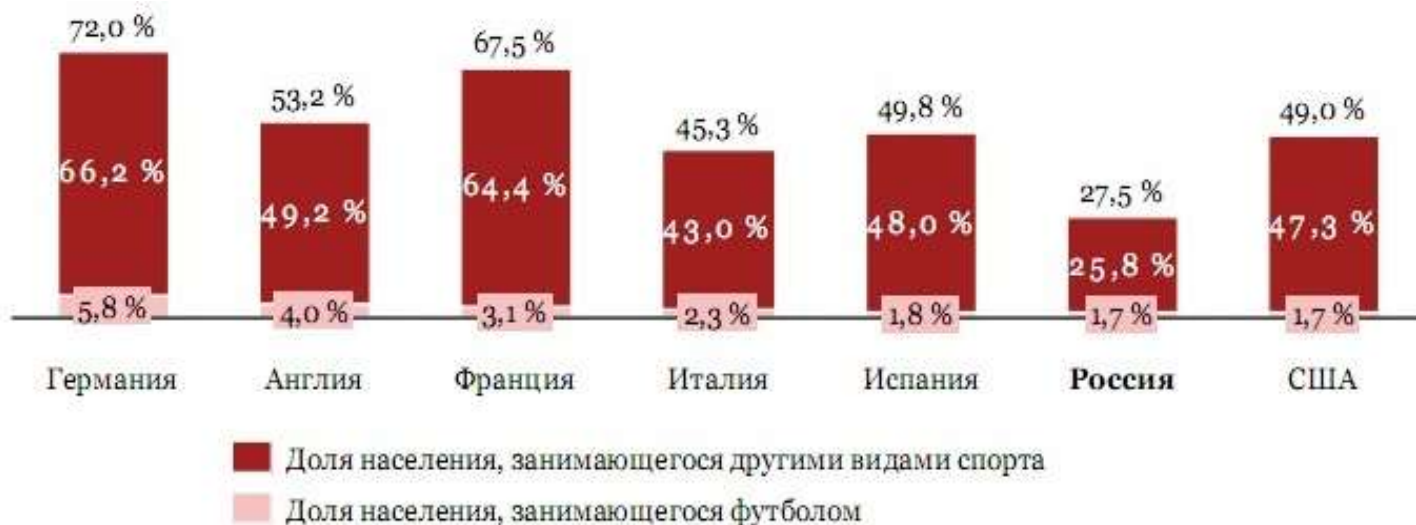


Рисунок 2.16 – Сравнительные показатели популярности спорта и футбола в частности [составлено автором на основании источника [4]]

Рассматривая данные рисунка 2.16, мы можем увидеть и популярность футбола в современной России по сравнению с другими развитыми странами, и уровень развития активного спорта в России в принципе.

Часть населения России, систематически занимающаяся активными видами спорта, составляет 27,5%, что приблизительно в 2 раза меньше, чем в Испании, Италии, Англии и в 2,5 раза, чем во Франции и в Германии.

Однако в общей структуре спорта в современной России, как уже отмечалось, именно футбол является одним из самых популярных видов любительского спорта.

Перейдем к анализу существующей аудитории сторонников активного спорта. Прежде всего, проведем анализ категории людей, которые считают спорт одной из составляющих своей жизни, но предпочитают другие виды развлечений. Процент населения, интересующегося активными спортивными занятиями, либо же не систематически посещающего спортивные заведения и организации, в зависимости от возраста, представлен в виде диаграммы (рисунок 2.17).

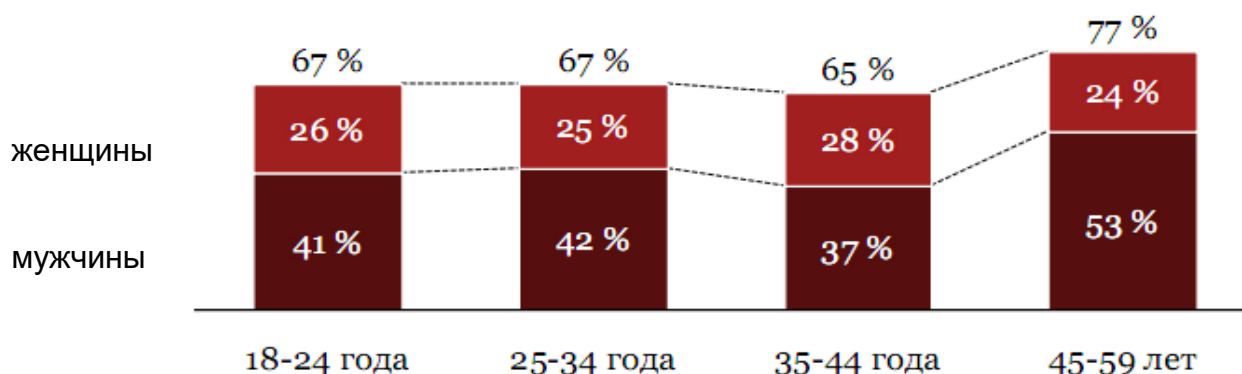


Рисунок 2.17 – Доля сторонников физической культуры и спорта как составляющей собственного образа жизни [составлено автором на основании источника [4]]

Таким образом, мы видим, что около 70% всех опрошенных так или иначе связывают свою жизнь с физической культурой и спортом, как минимум не систематически посещая спортивные занятия.

Посещаемость спортивных залов и организаций или просто занятий практически, как видно из рисунка 2.17, не зависит от возраста опрошенных жителей России. Средний показатель занимающихся физической культурой составляет 70%.

Однако наблюдается несколько отличающаяся тенденция в возрастной группе 45-59 лет: увеличение доли мужского населения в общей численности населения, вовлеченного в занятия спортом по сравнению с более молодыми категориями населения. Это говорит о снижении заинтересованности в занятиях физической культурой и спортом именно среди молодежи.

Далее рассмотрим и ситуацию касательно т.н. пассивной приверженности к физической культуре и спорту, а именно: посещение спортивных мероприятий, соревнований, матчей и прочих общественных спортивных публичных событий.

Распределение ключевых причин отказа от посещения стадионов и спортивных матчей можно проследить на диаграмме (рисунок 2.18).

Причинами, по которым люди отказываются от посещения стадионов в пользу просмотра матчей и поединков по ТВ или в Интернете, являются:

отсутствие времени, опасения по поводу безопасности на стадионах, а также отсутствие подходящей компании.



Рисунок 2.18 – Причины отказа от посещения стадионов и публичных спортивных соревнований [составлено автором на основании источника [4]]

Далее рассмотрим структуру населения, интересующегося активным спортом и посещающего стадионы, арены и спортивные публичные поединки в зависимости от возраста (рисунок 2.19).

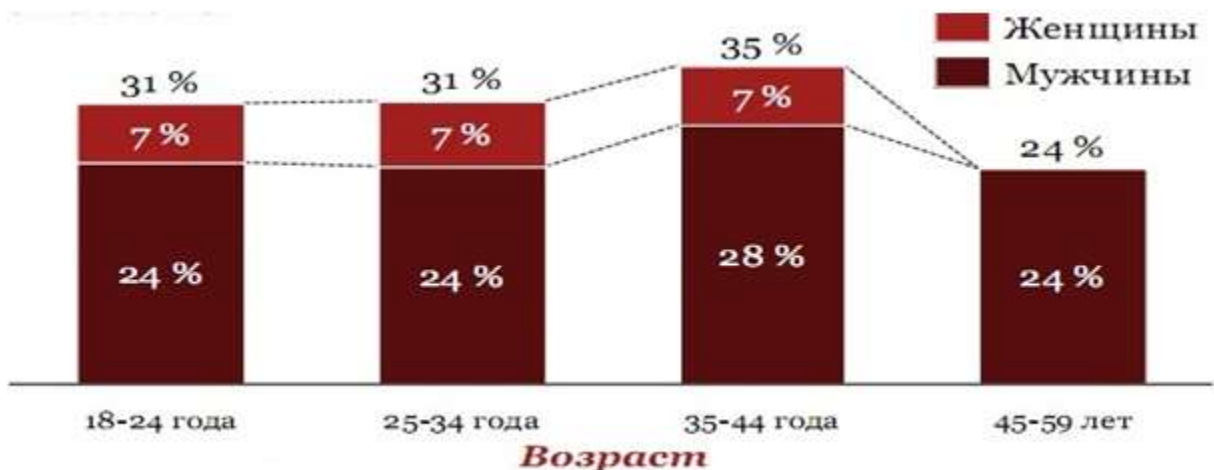


Рисунок 2.19 – Доля любителей спорта, посещающих стадионы и матчи [составлено автором на основании источника [4]]

Как видим, чаще всего стадионы и спортивные матчи посещают люди в возрасте 35-44 лет, что составляет 35% от числа интересующихся спортом данного возраста.

Доля женщин разных возрастных групп стабильна в диапазоне 18-44 года и составляет 7% от числа всех интересующихся активным спортом.

Частоту просмотра спортивных матчей на стадионе в общей численности посещающих спортивные матчи можно проследить на рисунке 2.20. Как видим, около двух третей любителей и фанатов спорта посещают стадионы и публичные спортивные состязания чаще, чем раз в полгода.



Рисунок 2.20 – Частота посещения стадионов и спортивных арен, публичных спортивных соревнований [составлено автором на основании источника [4]]

Далее более подробно рассмотрим статистику относительно основной причины отказа населения от занятий спортом, а именно ценовой составляющей. Большая доля населения, в частности молодежи, указывают на высокую стоимость посещения занятий спортом и спортивных секций в том числе.

Сравнение цен на одно занятие спортом (посещение спортивного зала, клуба), с иными видами времяпровождения населения современной России, по данным 2020 года, приведено на рисунке 2.21.

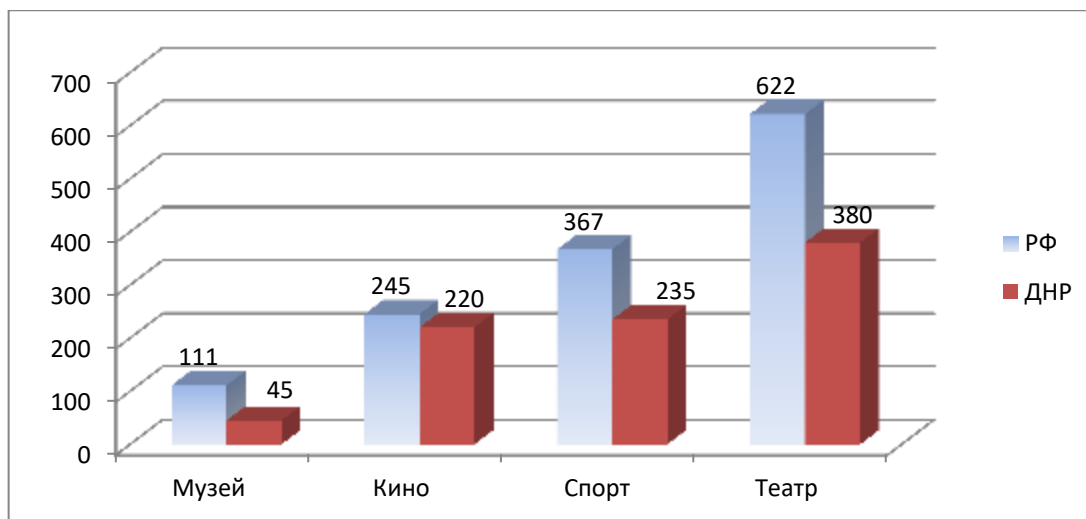


Рисунок 2.21 – Сравнение цен на занятие спортом с ценами на другие развлечения в России и ДНР в 2020 г., руб. [составлено автором на основании источника [4]]

Средняя цена входного билета на одно спортивное занятие (посещение тренажерного зала, спортивного клуба и т. п.) составила 367 рублей, что больше средней цены билета на такие развлечения, как просмотр фильмов в кинотеатре и посещение музеев. Поход в театр россиянам обходится почти в два раза дороже, чем посещение спортивного клуба. В то же время в ДНР цены практически по всем видам отдыха ниже на 50%. Однако для потребителей услуг остается практически идентичным выбор – посетить спортивную секцию или кинотеатр, так как ценовая политика практически совпадает. По данным ВЦИОМ ежегодно 20% граждан посещают театр хотя бы один раз. Регулярно приобретающие билеты (абонементы) на посещение спортивных клубов и секций на начало 2020 года составляет лишь 5% россиян. Сопоставляя ценовую политику в спортивных и культурных учреждениях ДНР, можно отметить схожесть ситуации.

Процент жителей современной России, интересующихся активным спортом и покупающих спортивную атрибутику, в том числе брендированную символикой любимых спортивных клубов, организаций и команд, можно проследить на рисунке 2.22.

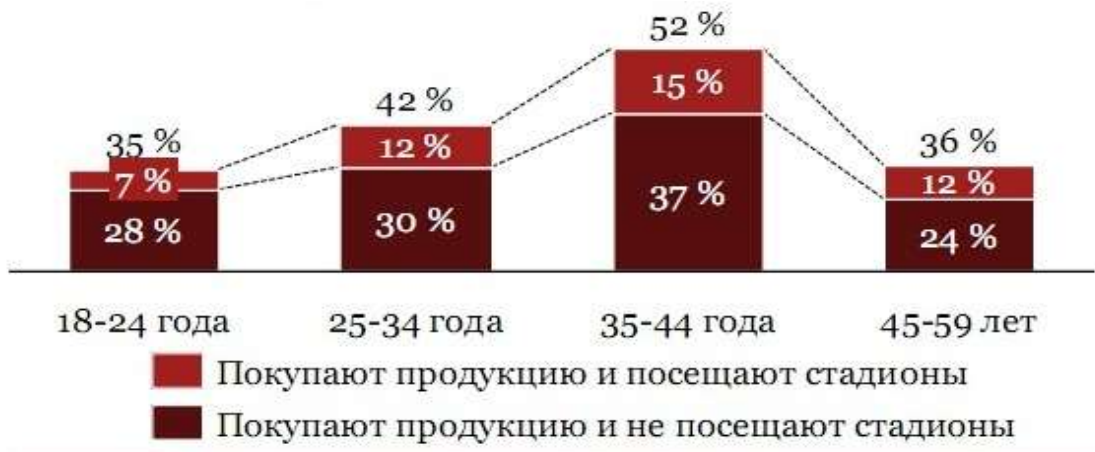


Рисунок 2.22 – Аудитория, приобретающая продукцию клубов [составлено автором на основании источника [4]]

В общей сложности получается, что около 40% из тех, кто интересуется спортом в современной России, приобретают спортивную атрибутику, в том числе брендированную символикой любимых спортивных клубов.

Распределение аудитории жителей ДНР, активно вовлеченных в занятия физической культурой и спортом по половому признаку, выглядит следующим образом (рисунок 2.23).

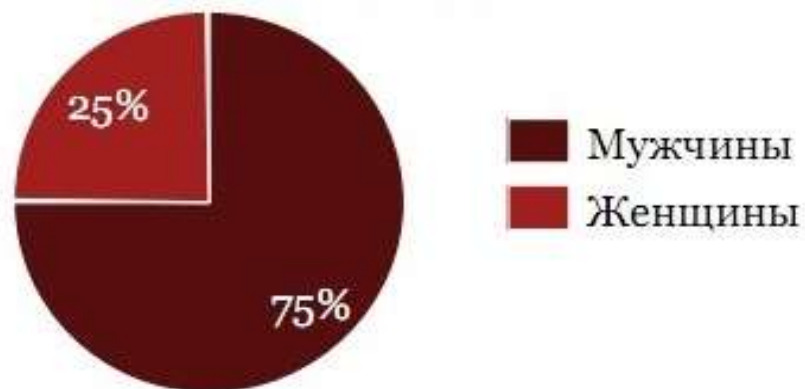


Рисунок 2.23 – Распределение населения ДНР, предпочитающего занятия активными видами спорта [составлено автором на основании данных внутренней отчетности]

Как видим, доля женского населения в общем объеме активно вовлеченных в занятия физической культурой и спортом составляет всего 25%.

Одним из элементов спортивной политики на государственном уровне является деятельность общественных и коммерческих спортивных организаций. Как уже отмечалось ранее, эффективной составляющей деятельности спортивных организаций является расширение услуг и распространение информации среди населения посредством СМИ и активной деятельности государственных социальных служб [131].

Итак, рассмотрены показатели уровня активности и вовлеченности населения современной России и ДНР в занятия физической культурой и спортом, а также популярность некоторых массовых видов спорта в жизни современных россиян.

Очевидно, что отдельные виды спорта являются весьма популярными как в России, так и ДНР, однако отмечается и тенденция снижения интереса к развитию физической культуры и занятиям спортом, преимущественно у молодого населения.

Далее следует рассмотреть более детально влияние такого фактора на эффективность УЧР, как вовлеченность современной молодёжи к занятиям спортом. Для иллюстрации проанализируем опрос молодежи города Донецка на тему: «Причины отсутствия интереса молодого населения к физической культуре и спорту».

Ответы на вопрос относительно зарядки по утрам распределились следующим образом: 33% опрошенных делают зарядку ежедневно, в их числе дали положительный ответ больше всего в категории от 10 до 12 лет. Молодежь от 16 до 18 лет делает по утрам физическую зарядку не так регулярно, показатель «да, постоянно» получен лишь от 2% опрошенных, а «иногда» – у 39% молодежи. Таким образом, больше половины респондентов в категории от 16 до 18 лет физическими упражнениями по утрам не занимаются. Это, прежде всего, говорит о том, что родители не внушили детям необходимость физической подготовки, доказывая это, в том числе, и своим примером.

Следующий вопрос касался занятий активным спортом. На вопрос «занимаетесь ли вы каким-либо спортом» 36% респондентов дали положительный ответ, причем 72% из них – мужского пола. Общей физической культурой и спортом (без привязки к определенному виду) занимаются 28% опрошенных. Третья часть респондентов (в возрасте 10-18 лет) вообще не занимаются спортом. Результаты исследования причин отказа от посещения спортивных секций и кружков приведены в таблице 2.16.

Таблица 2.16 – Причины отказа от занятий спортом и непосещения спортивных секций, % [составлено автором самостоятельно на основании проведенных опросов респондентов]

Причина	10-12 лет	12-14 лет	14-16 лет	16-18 лет	Итого
1. Отсутствие времени	3	4	9	2	18
2. Отсутствие желания	1	6	3	5	15
3. Высокая оплата за занятия и обучение	7	11	4	5	27
4. Неудобство графика для посещения занятий	6	0	2	3	11
5. Незнание подходящих секций и организаций	4	4	4	5	17
6. Другой вариант	0	0	0	0	0
7. Не могу ответить	4	0	3	5	12
Итого	25	25	25	25	100

Итак, главная причина низкого уровня вовлеченности детей и молодежи в занятия спортом в России (возраст 10-18 лет) заключается в высокой оплате за обучение и спортивные занятия. В общей сложности 27% респондентов указали именно данную причину как основную.

Исходя из этого, необходимо сделать всё для того, чтобы семьи, не имеющие возможности оплачивать спортивные занятия или секцию, получали государственную дотацию или имели возможность занятий на бесплатной основе.

Затруднение в ответе отмечается у 12% подростков. Выразили собственное нежелание заниматься спортом 15% опрошенных молодых людей. Отсутствие (нехватка) времени указали 18% ребят, а неудобство во времени и графике

занятий привели 11% школьников и студентов.

В числе всех опрошенных ребят 17% ссылались на недостаток информированности о расположении и графике работы спортивных клубов, секций и т.д. Это говорит, прежде всего, о низкой эффективности работы по рекламе со стороны спортивных учреждений и государства в целом.

Следующим исследуемым вопросом стал такой: «Желают ли обучающиеся, чтобы в их учебных заведениях вводились дополнительные часы физической культуры и спорта?».

Больше половины опрошенных, а именно 62% поддержали идею введения дополнительных часов физической культуры, отметив, что это поможет снимать усталость, поднимет их работоспособность и поможет отвлечься.

Учитывая распределение по возрастной категории, отмечается, что дети и молодежь в возрасте от 10 до 16 лет поддерживают введение дополнительных уроков физической культуры и спорта, а подростки в возрасте от 16 до 18 лет отнеслись к данной идее без интереса (лишь 13% поддержали идею).

Не желают изменения в графике и насыщенности расписания занятиями физической культурой 33% опрошенных, т. е. ровно третья часть подростков. По их мнению, два часа физической культуры и спорта в недельном расписании вполне достаточно и не нужно больше.

Кроме того, выявился ряд подростков (6% от числа опрошенных), которые вовсе считают, что 2-3 урока физической культуры в неделю – это много и количество можно сократить.

Далее исследовался вопрос о том, достаточно ли в нашем городе, по мнению респондентов, спортивных школ, секций и прочих спортивных организаций. 32% опрошенных отметили, что в Донецке созданы все условия для свободных занятий спортом. Затруднение в ответе последовало от 16% опрошенных. 12% респондентов считают, что спортивных школ, секций, клубов и пр. недостаточно. По их мнению, увеличение количества спортивных организаций позволит привлечь к занятиям физической культурой большее число населения. Исходя из результатов опроса, 40% не имеют информации о том, какие

школы, клубы, секции и пр. находятся в непосредственной близости от их дома или места учебы.

Далее в рамках указанного исследования респонденты ответили на следующий вопрос: «Хотели бы вы так или иначе связать свою дальнейшую жизнь со спортом?».

Результаты показали, что 28% школьников желают связать свое будущее со спортом, а 17% заявили о мечте стать профессиональными спортсменами. Данный факт говорит о том, что у молодежи есть желание развиваться физически, для молодых людей привлекателен образ преуспевающего профессионального спортсмена, но недостаточно возможностей и мотивации.

Кроме того, на вопрос о связи своего будущего со спортом, 22% отметили, что существует много интересных увлечений, помимо спорта, а 7% респондентов обозначили, что спорт в их будущей жизни вовсе не в приоритете. Затруднение данный вопрос вызвал у 25% учащихся.

Почему подростки употребляют алкоголь и сигареты, знают ли они о вреде пагубных привычек, об их отрицательном влиянии на умственное и физическое развитие? Подавляющее большинство опрошенных школьников (72%) утверждают, что знают о вреде и полностью с этим согласны, однако не всегда имеют силу воли, чтобы отказаться от употребления. Из числа опрошенных, 11% не знают либо не признают негативное влияние алкоголя и табакокурения на здоровье и считают это личным делом каждого.

Также было изучено отношение молодежи к сверстникам, имеющим вредные привычки. 34% школьников относятся к таким ребятам нейтрально, считают, что это их собственное дело. Негативное отношение к пагубным привычкам у сверстников отмечают 39% респондентов, в большинстве – это девочки (73%), считая это плохим примером для окружающих.

Результаты исследования о количестве молодежи, занятой спортом, в том числе посещения спортивных школ, клубов, секций и пр., приведены в таблице 2.17.

Таблица 2.17 – Частота посещения спортивных организаций и занятий спортом молодежью, % [составлено автором самостоятельно на основании проведенных опросов респондентов]

Регулярность	10-12 лет	12-14 лет	14-16 лет	16-18 лет	Итого
1. Ежедневно	1	0	0	0	1
2. Один раз в неделю	4	4	0	0	8
3. Один раз в месяц	11	4	4	3	22
4. Один раз в год	3	0	6	4	13
5. Не занимаюсь	6	16	13	15	50
6. Затрудняюсь ответить	0	1	2	3	6
Итого	25	25	25	25	100

Анализируя данные таблицы 2.17, видим негативную тенденцию в частоте занятий спортом среди молодежи, пропорционально увеличению возраста.

С раннего школьного возраста необходимо понимание особенностей и положительного влияния на развитие от занятий физической культурой. А в настоящее время 13% опрошенных детей и подростков занимаются спортивными или оздоровительными мероприятиями, в том числе посещая школы, клубы секции и пр., лишь раз в год. В общей численности 22% ребят посещают спортивные заведения и занимаются спортом один раз в месяц, и лишь 8% школьников уделяют физической культуре один день в неделю.

Следующий вопрос был направлен на изучение сознательности молодежи, уровне их осведомленности и расстановки приоритетов и ценностей.

На вопрос: «Считаете ли вы, что будущее за здоровым образом жизни?» 49% подростков уверенно дали положительный ответ. Таким образом, половина молодого населения осознает, что развитие спорта в государстве, пропаганда ЗОЖ являются важнейшим аспектом для формирования здорового поколения в долгосрочной перспективе. Около трети респондентов (28%) оценивают обстановку в вопросах популяризации спорта и здорового образа жизни в их городе, как неудовлетворительную, предлагая в срочном порядке принимать эффективные меры. Неуверенность в данном утверждении (будущее государства за здоровым образом жизни) выразили 7% опрошенных респондентов, а 16% испытали затруднение, отвечая на данный вопрос. Затруднение у 82% данный вопрос вызвал у респондентов в возрасте 10-12 лет, но это естественным образом

определяется возрастными психологическими особенностями.

Итак, здоровый образ жизни, интерес к физической культуре и спорту формируются с детского возраста совместными усилиями семьи, школы, общественных институтов, государственных органов.

Проведенные исследования показали, что вопрос физического воспитания и культуры не в полной мере осознан родителями подрастающих граждан и молодежью ДНР. К сожалению, наблюдается отсутствие стремления к физической культуре и занятиям спортом как у самих детей, так и у родителей, что снижает эффективность УЧР в данной сфере.

Соответственно, исходя из проведенных выше статистических и социологических исследований, можно сгруппировать факторы влияния на эффективность УЧР в виде внешних и внутренних. К внешним факторам относятся: политика государства в сфере спорта; отношение молодежи к занятию спортом; низкий уровень популяризации спортивных направлений; высокая оплата за обучение в спорте. К внутренним факторам отнесены: уровень коммуникационных процессов организации с болельщиками; финансовое обеспечение спортивной организации; уровень подготовки управленческого персонала; психологическая подготовка спортсменов; профессионализм тренерского состава.

Выводы к главе 2

В данной главе проведена оценка эффективности управления человеческими ресурсами на примере Министерства молодежи, спорта и туризма ДНР, которая показала, что в данном органе исполнительной власти хорошо развита коммуникативная составляющая. Тем не менее наблюдается загруженность заместителей Министра, что говорит о недостаточной развитости

системы делегирования полномочий и передачи части работы на нижестоящие уровни.

Выявлена проблема в реализации функции мотивации персонала. Наблюдается нехватка материального стимулирования. Штат работает на инициативной основе, молодым специалистам интересна данная работа, тем не менее, проблема материальной поддержки сотрудников решена не в полном объеме. Отсутствие материального поощрения, нехватка нормативно-правовой базы, отсутствие системы обязательного повышения квалификации и адаптации сотрудника характерны не только для Министерства, но и для подведомственных ему структур. В подведомственном учреждении ДШВСМ также имеются проблемы с кадровым резервом. Данные факторы мешают повышению удовлетворенности сотрудников, тормозя развитие управления человеческими ресурсами.

Рассмотрев основные показатели деятельности УЧР на уровне республиканского исполнительного органа власти, можно сделать вывод, что Министерство способно реализовывать политику в сфере физической культуры и спорта. Коэффициент постоянства кадров за 2019-2021 гг. не отличается, это означает, что численность персонала находится почти на одном уровне. Показатель коэффициента текучести кадров в пределах нормы, однако коэффициент оборота 2019 г. по выбытию превышает коэффициент оборота по приему, что является негативным явлением. 80% уволенных составляют лица, расторгшие трудовые отношения по собственному желанию, что вызывает необходимость дополнительного изучения и проведения анализа систем мотивации, адаптации УЧР в данной организации.

Рассмотрен методический подход к оценке работы персонала в сфере физической культуры и спорта Донецкой Народной Республики на примере профильного Министерства, а также подведомственной организации ГБУ «ШВСМ». Применение методов оценки эффективности в управлении человеческими ресурсами позволяет обеспечить контроль деятельности и процесс профессионального развития персонала. Базовым методическим подходом к

оценке работы персонала в сфере физической культуры и спорта Донецкой Народной Республики считаем отношение результатов спортсменов к количеству тренерского состава, задействованного в подготовке данных спортсменов. Рассмотрена организационная составляющая методического подхода к оценке персонала, которая предусматривает создание инициативных групп для развития самостоятельности персонала.

Также автором выявлены основные факторы, которые оказывают влияние на эффективность управления человеческими ресурсами в сфере физической культуры и спорта.

Для устранения выявленных недостатков в системе УЧР ФКиС ДНР разработан и предложен ряд мероприятий, которые условно можно объединить в четыре блока:

оптимизация и перераспределение финансовых потоков в бюджете Республики, создание программ материального стимулирования в Министерстве;

разработка и внедрение в практику работы Министерства внутренних локальных нормативно-правовых актов, касающихся процесса адаптации сотрудника;

создание и развитие системы повышения квалификации и профессиональной переподготовки кадров;

разработка эффективных программ подготовки кадрового резерва, а также методики поэтапной работы по формированию кадрового резерва в подведомственной организации;

разработка методики прогнозирования подготовки квалифицированных кадров в сфере физической культуры и спорта на основе взаимодействия с ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики» и ГОУ ВПО «Донецкий национальный университет». Такая методика позволит научно обосновывать ежегодные контрольные цифры приема абитуриентов по образовательным программам физической культуры и спорта.

Следовательно, социально-экономический эффект от внедрения

разработанных рекомендаций состоит в:

повышении степени удовлетворенности и мотивации работников, стимулировании к профессиональному росту;

снижении до минимума проблем, причиной которых является отсутствие необходимых компетенций, несовершенство знаний или навыков, несоответствие занимаемой должности;

повышении трудовой адаптации вновь принятых работников и сокращении адаптационного периода для вновь пришедших сотрудников;

снижении текучести кадров и, соответственно, сокращении расходов на организацию найма, отбора, подготовки и обучения вновь принятых работников;

предотвращении кризисных ситуаций, которые могут возникнуть на предприятии вместе с уходом руководителей.

Таким образом, внедрение разработанных рекомендаций в практику управления персоналом Министерства и его подведомственных структур будет способствовать повышению эффективности деятельности организации в целом.

Основные положения второй главы опубликованы в работах [40; 41; 44; 49].

ГЛАВА 3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ И СОЦИАЛЬНЫХ СОСТАВЛЯЮЩИХ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА

3.1. Нормативно-правовое и организационное обеспечение процессов управления человеческими ресурсами

Проанализировав социально-экономические показатели, подготовку и повышение квалификации работников, а также систему управления человеческими ресурсами в сфере ФКиС, можно сделать вывод о схожести экономических и социальных проблем как в профильном Министерстве, так и подведомственных организациях, в частности ГБУ «ШВСМ». Наиболее распространенными проблемными вопросами, которые возникают под воздействием внешних и внутренних факторов, остаются следующие:

1. Несовершенство нормативно-правового обеспечения системы УЧР в сфере ФКиС.
2. Неразвитая система материального стимулирования сотрудников спортивных организаций.
3. Отсутствие системы обязательного повышения квалификации.
4. Отсутствие программ адаптации новых сотрудников.
5. Отсутствие резерва кадров.
6. Отсутствие научно обоснованного подхода по формированию контрольных цифр приема на подготовку специалистов в области физической культуры и спорта.
7. Не введены четкие показатели эффективности работы тренерско-преподавательского состава и мотивации (надбавки и доплаты) на основании достигнутых результатов.

Для решения вышеуказанных проблем предлагается введение целого ряда

мероприятий, которые основываются на нормативно-правовом обеспечении УЧР. Как результат, сам процесс формирования нормативно-правового обеспечения системы УЧР в сфере ФКиС ДНР представлен автором на рисунке 3.1.

Проблему материального стимулирования сотрудников можно решить с помощью оптимизации и распределения финансовых потоков в бюджете Республики, а также путем создания программ материального стимулирования тех спортивных организаций, которые показывают высокие достижения за счет увеличения государственного финансирования. Причем, ссылаясь на изучение зарубежного опыта в первой главе данного исследования, такое увеличение финансирования может быть обеспечено за счет государственной спортивной лотереи [90, с. 48-54]. Такая лотерея, например, в Российской Федерации, проводится в виде пяти всероссийских государственных лотерей, организатором которых выступает Министерство спорта РФ, и ориентировано проведение лотерей на поддержку и развитие ФКиС. В рамках организационного механизма в данном случае достаточно распоряжения Правительства, в котором прописываются основные принципы и инструменты дальнейшего финансирования по результатам проведения государственных лотерей [128].

Также важно создать привлекательные условия для потенциальных инвесторов в сфере строительства спортивных многофункциональных объектов. Благодаря значительной аудитории, которую концентрирует вокруг себя некое спортивное событие, инвестиции в спорт стали на сегодняшний день одними из популярных и интересных методов эффективного инвестирования средств. Существует различное множество способов инвестиций в спорт – от минимальной ставки на понравившуюся команду до её покупки. В данной сфере скапливается достаточно большое количество денег, что привлекает сюда все больше и больше вкладчиков. Такого рода вложения могут иметь не только позитивное материальное последствие, но и благотворно влиять на социальную сферу. Вкладывая средства в проведение спортивных мероприятий, либо в производство спортивного оборудования или же в развитие спортивной инфраструктуры, инвестор, таким образом, вносит вклад в развитие и формирование здоровой нации.

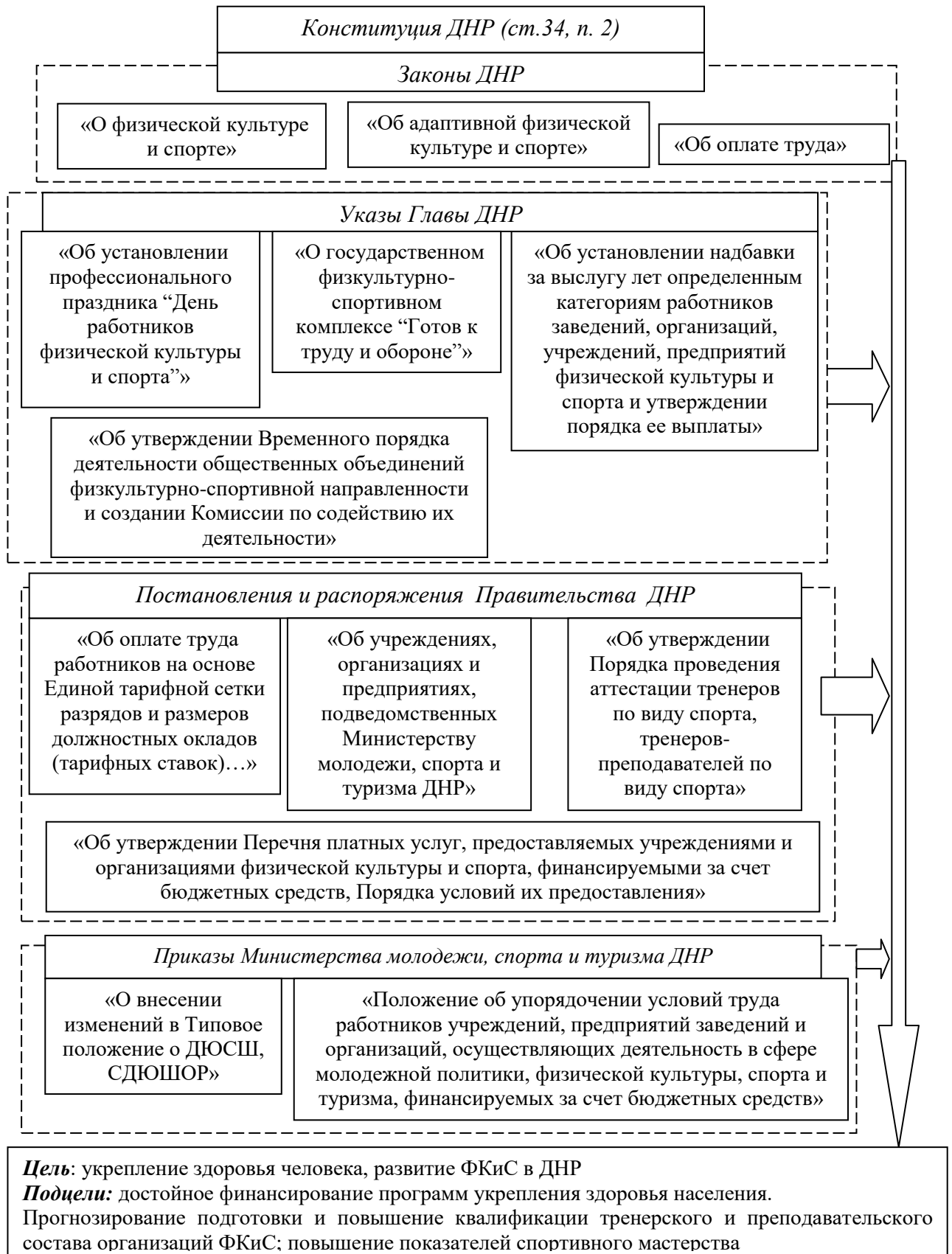


Рисунок 3.1 – Концептуальная схема формирования нормативно-правового обеспечения системы УЧР в сфере ФКиС ДНР [составлено автором на основании изучения нормативно-правовых актов [126; 127; 129; 132-138; 140; 142]]

Поэтому возможно рассмотреть вариант льготного налогообложения для субъектов хозяйствования, участвующих в инвестиционных проектах по развитию спортивной инфраструктуры, например, установить ставку налога с оборота и налога на прибыль 0%. Специфика положения инвестиционной деятельности определяет необходимость особого отношения к ней. Именно на инвестиции возлагается функция ответственности за сохранение и развитие здоровой нации и спортивной инфраструктуры. Донецкая Народная Республика на данный момент находится на этапе становления. Задача обеспечения ее поступательного, устойчивого развития и безопасности требует эффективной и адекватной реакции на современные вызовы.

Слабая внутренняя нормативно-правовая база, обеспечивающая процесс управления трудовой адаптацией персонала, требует разработки и внедрения в практику работы Министерства молодежи, спорта и туризма ДНР целого ряда локальных нормативно-правовых актов.

В качестве обобщения в таблице 3.1 автором предложена дорожная карта первоочередных мероприятий по совершенствованию трудовой адаптации персонала в организациях ФКиС. Так, положение о трудовой адаптации персонала должно содержать определения, связанные с процессом адаптации работников. Предполагается обязательное назначение ответственных лиц за прохождение адаптации вновь принятых работников.

В части организационного обеспечения процессов управления человеческими ресурсами относительно специалистов Министерства молодежи, спорта и туризма ДНР или подведомственной структуры достаточно одного наставника в лице непосредственного руководителя подразделения. Процедура адаптации работников должна быть направлена на:

- обеспечение более быстрого вхождения в должность;
- уменьшение количества возможных ошибок;
- оценку реального уровня квалификации и выявления возможностей его дальнейшего развития.

Таблица 3.1 – Дорожная карта совершенствования трудовой адаптации персонала в системе УЧР организаций ФКиС [составлено автором на основании изучения зарубежного опыта]

Проблема/недостаток	Мероприятия по устранению недостатков	Результат (документационное обеспечение)
Слабая внутренняя нормативно-правовая база, обеспечивающая процесс управления трудовой адаптацией персонала	Разработка комплекта внутренних локальных нормативных актов, регламентирующих управление трудовой адаптацией персонала: 1. Разработка проектов документов. 2. Рассмотрение проектов документов руководителями структурных подразделений предприятия. 3. Обсуждение проектов документов в коллективе. 4. Внесение изменений, дополнений, корректировок в проекты документов. 5. Утверждение проектов документов приказами руководителя. 6. Внедрение разработанных документов в практику управления персоналом	Совершенствование внутренней нормативно-правовой базы, регламентирующей управление трудовой адаптацией персонала, в т.ч. разработка и внедрение локальных внутренних документов: 1. Апробированное на базе ГБУ «ДШВСМ» Положение о трудовой адаптации персонала внедрить во всех ДЮСШ до конца 2022 г. 2. Разработать программу трудовой адаптации персонала на 2022-2025 гг. 3. Внедрить положение о наставничестве во всех организациях ФКиС до 2023 г.
Отсутствие практики мотивирования и стимулирования наставников	Разработка и внедрение в практику управления персоналом материальных и нематериальных методов мотивирования и стимулирования наставников	Включение в Положение о наставничестве раздела «Порядок мотивирования и стимулирования наставников»
Отсутствие управленческих мероприятий по адаптации вновь принятого работника к социальным нормам поведения, а также трудовым и межличностным взаимоотношениям в коллективе	1. Разработка нормативно-правового, организационного и финансового обеспечения проведения для новых сотрудников тренингов по адаптации. 2. Разработка фонда оценочных средств диагностики личностных качеств сотрудника и его удовлетворенности работой, а также оценка степени адаптации работников	Внедрение в основные процессы кадровых служб организаций ФКиС следующих локальных актов до 2023 г.: 1. Методики составления индивидуальных планов трудовой адаптации вновь принятых сотрудников. 2. Программы тренинга для трудовой адаптации новых сотрудников. 3. Листов оценки степени адаптации и удовлетворенности работой

Дерево целей совершенствования управления трудовой адаптацией персонала, составленное автором и предложенное для использования кадровой

службе Министерства молодежи, спорта и туризма ДНР, изображено на рисунке 3.2.

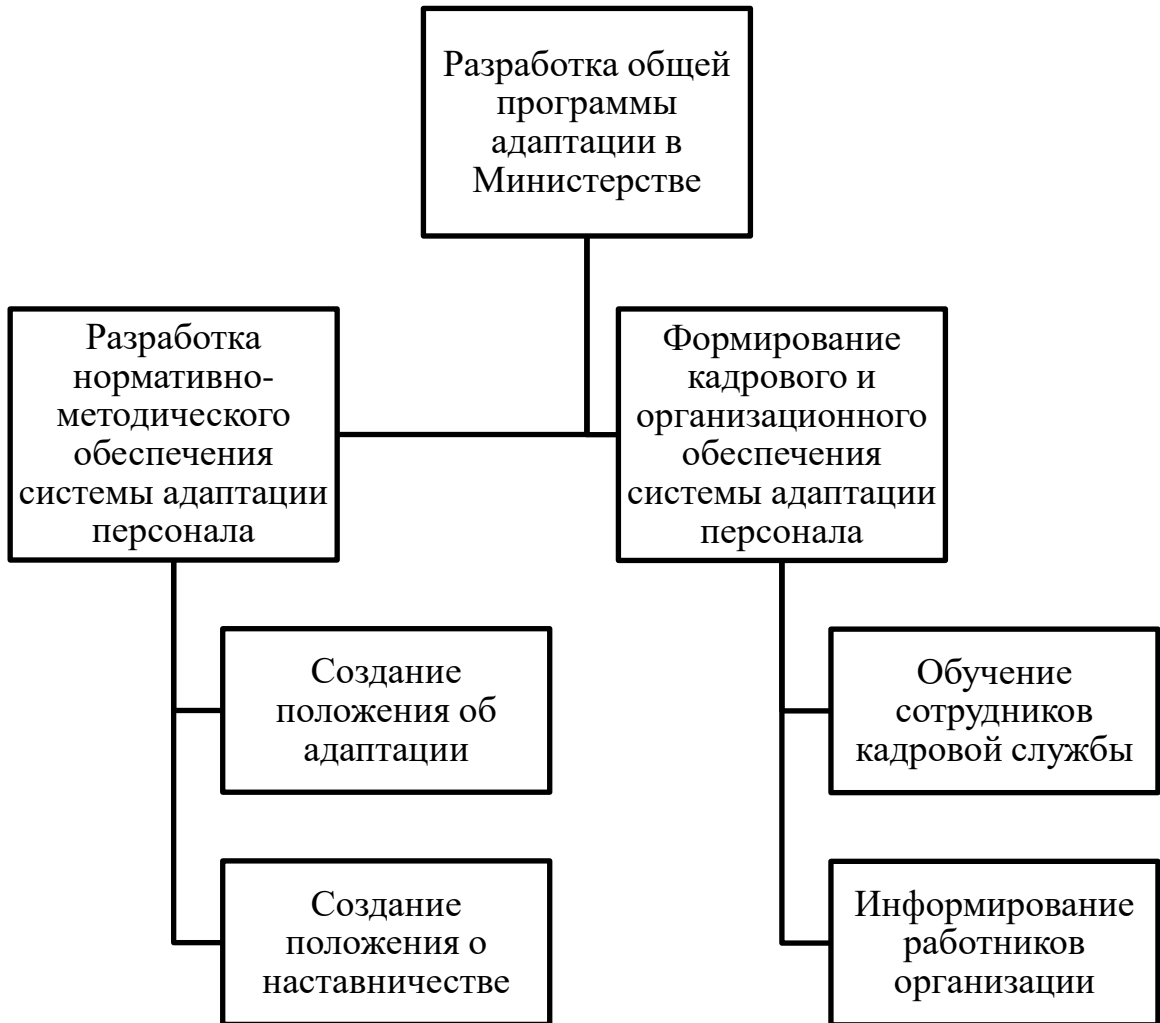


Рисунок 3.2 – Дерево целей по совершенствованию процессов трудовой адаптации персонала [составлено автором самостоятельно]

С целью совершенствования управления трудовой адаптацией молодых специалистов Министерства предлагается нижеописанный алгоритм этого процесса.

Молодым специалистам руководителем подразделения должен назначаться наставник из числа персонала структурного подразделения. После принятия решения о приеме на работу сотрудник, совместно с руководителем соответствующего структурного подразделения разрабатывает индивидуальный

план адаптации.

При этом руководитель структурного подразделения должен:
составить план мероприятий по адаптации работника в организации;
передать план и форму оценки адаптации работника наставнику;
принять решение дальнейшей работе на основе оценочных показателей по адаптации сотрудника;

в период трудовой адаптации поддерживать контакт с вновь принятым работником для оказания необходимой помощи в рамках своей компетенции.

Процесс адаптации молодого специалиста желательно разделить на следующие этапы: введение в организацию; введение в подразделение; введение в должность.

Перед началом работы работник отдела по вопросам трудовых отношений (отдела кадров) обязан ознакомить нового работника с правилами внутреннего трудового распорядка и другими локальными актами организации.

Непосредственный руководитель должен ознакомить работника с местом и ролью структурного подразделения в общей структуре управления организации.

Наставник обязан ознакомить нового работника с планом, проинформировать о критериях оценки эффективности его выполнения. План работы должен быть подписан молодым специалистом. Копии плана должны быть у работника, наставника и у непосредственного руководителя. По результатам выполнения плана адаптации проводится промежуточный и окончательный анализ результатов деятельности нового сотрудника организации.

Следующим аспектом по обеспечению контроля в управлении трудовой адаптацией персонала в организациях ФКиС становится разработка и внедрение системы оценки качества адаптации сотрудников по таким показателям, как:

- доля уволенных сотрудников, имеющих стаж работы менее 1 года;
- доля сотрудников, которые не удовлетворены условиями труда в организации и корпоративной культурой.

Для оценки и проведения трудовой адаптации молодых специалистов разработан оценочный лист молодого специалиста (Приложение В) по

результатам его работы за первые полгода. Использование такого оценочного листа позволяет оценить процесс адаптации с целью совершенствования качества работы вновь принятого специалиста.

Таким образом, документальное сопровождение процесса адаптации вновь принятых сотрудников в организации сферы ФКиС должно включать следующие внутренние локальные нормативно-правовые акты: положение о трудовой адаптации персонала; индивидуальный план трудовой адаптации работника; оценочный лист вновь принятого работника; положение о наставничестве.

Процесс адаптации вновь принятых работников должен восприниматься всеми сотрудниками предприятия как серьезное и необходимое условие для эффективной деятельности и поступательного развития сферы физической культуры и спорта.

Автором разработан и представлен к рассмотрению руководителям подведомственных структур Министерства молодежи, спорта и туризма ДНР (далее Министерство) план мероприятий по совершенствованию управления трудовой адаптацией персонала. Основные мероприятия предложенного плана отражены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – План реализации мероприятий по совершенствованию управления трудовой адаптацией персонала организаций в сфере ФКиС [составлено автором самостоятельно]

Наименование мероприятия	Ответственный исполнитель	Сроки
1	2	3
Разработка комплекта внутренних локальных нормативных актов, регламентирующих управление трудовой адаптацией персонала	Начальник отдела кадров	Месяц
Согласование комплекта внутренних локальных нормативных актов, регламентирующих управление трудовой адаптацией персонала с вышестоящим руководством	Начальник отдела кадров	1-3 дня
Разработка адаптационного тренинга	Начальник отдела кадров	2 недели
Согласование программы тренинга с вышестоящим руководством	Начальник отдела кадров	1-3 дня

Продолжение таблицы 3.2

1	2	3
Ознакомление руководителей структурных подразделений с порядком адаптации работников в соответствии с Положениями и программой тренинга	Начальник отдела кадров	Неделя
Общее собрание коллектива	Первый заместитель Министра	День
Начало реализации проекта «Совершенствование управления трудовой адаптацией персонала Министерства»	Начальник отдела кадров; Руководители структурных подразделений	По готовности
Контроль реализации проекта	Начальник отдела кадров	В текущем режиме
Оценка результатов внедрения проекта	Первый заместитель Министра	По завершению

Информирование работников о планируемых мероприятиях по совершенствованию управления трудовой адаптацией персонала целесообразно начинать уже на стадии разработки Положений об адаптации и о наставничестве, чтобы сократить процесс внедрения и преодолеть сопротивление изменениям.

Ответственность за разработку внутренних локальных нормативных актов по адаптации вновь принятых работников следует возложить на сотрудников отдела кадров.

В качестве мероприятий по адаптации вновь принятого работника к социальным нормам поведения, а также трудовым и межличностным взаимоотношениям в коллективе, работникам Министерства предложено организовать проведение адаптационных тренингов для молодых специалистов. Целью проведения таких тренингов является снижение текучести кадров среди молодых специалистов в первый год их работы и, соответственно, сокращение затрат, связанных с наймом и подготовкой новых работников; повышение качества трудовой адаптации новых сотрудников.

С целью информационного обеспечения составления индивидуальных планов адаптации персонала руководству Министерства предложено осуществлять анкетирование вновь принятых сотрудников. Макет анкеты

разработан автором (Приложение Г).

Анкета состоит из 30 вопросов и представляет собой 6 блоков:

1 блок. Уровень социальной и психологической адаптации – вопросы 1, 7, 13, 19, 25.

2 блок. Понимание поставленных задач и/или способов их выполнения – 2, 8, 14, 20, 26.

3 блок. Качество работы – 3, 9, 15, 21, 27.

4 блок. Приобретение специальных навыков и знаний, уровень деловых компетенций – 4, 10, 16, 21, 28.

5 блок. Динамика сотрудника – 5, 11, 17, 23, 29.

6 блок. Самостоятельность – 6, 12, 18, 24, 30.

Использование данных ответов на вопросы анкеты позволит обеспечить качественное составление индивидуальных планов трудовой адаптации персонала Министерства. Это, в свою очередь, будет содействовать повышению качества и сокращению периода трудовой адаптации персонала. Таким образом, совершенствование подсистемы адаптации персонала в УЧР позволит снижать текучесть кадров и формировать стратегически ориентированную структуру управления. Необходимость формирования такой структуры заключается в том, что в ДНР проект стратегии развития физической культуры и спорта на данный момент находится в разработке. Учитывая приоритетность задач по интеграции ДНР в российское пространство, необходимо понимать задачи по совершенствованию УЧР в сфере ФКиС ДНР, ориентируясь на задачи, поставленные в соответствующей стратегии Российской Федерации. Так, изучение проекта стратегии развития физической культуры и спорта РФ до 2030 г. [163] по вопросу кадрового обеспечения организаций в сфере ФКиС для решения проблемы повышения квалификации персонала показывает, что предлагаются следующие способы их решения:

разработка нормативно-правового, организационного и финансового обеспечения повышения квалификационного уровня сотрудников;

создание и развитие системы повышения квалификации

и профессиональной переподготовки кадров, в том числе по образовательным программам с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий;

актуализация и разработка профессиональных стандартов в области физической культуры и спорта;

создание системы социальных лифтов, включающей организацию профессиональных конкурсов, в том числе среди молодых ученых (специалистов), и стажировок в ведущих зарубежных центрах спортивной деятельности.

Однако в указанном проекте стратегии отсутствуют количественные показатели относительно объемов подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров в РФ и задача по формированию кадрового резерва в рамках организаций ФКиС.

В результате основная проблема, как российских спортивных учреждений, так и организаций ФКиС ДНР, состоит в том, что кадровый резерв существует формально. В настоящее время значимость формирования кадрового резерва уходит на второй план. Однако именно кадровый резерв может обеспечить организации массу преимуществ [34]. Для создания резерва кадров в подведомственных Министерству организациях необходимо увязывать данные задачи также с подготовкой специалистов через систему организаций среднего профессионального и высшего профессионального образования, для чего следует:

провести разработку эффективных программ подготовки кадрового резерва, а также методики поэтапной работы по формированию кадрового резерва;

повысить мотивацию для привлечения работников в кадровый резерв организации из числа обучающихся на выпускных курсах в профильных СПО и ВПО ДНР.

В связи с отсутствием полной информации о потребности в кадрах целесообразно разработать методику прогнозирования подготовки квалифицированных кадров в сфере физической культуры и спорта. Такая методика позволит научно обосновывать ежегодные контрольные цифры приема

абитуриентов по образовательным программам физической культуры и спорта.

Следовательно, социально-экономический эффект от внедрения разработанных рекомендаций состоит из:

1. Повышения степени удовлетворенности и мотивации работников, стимулирования к профессиональному росту.
2. Снижения до минимума проблем, причиной которых является несовершенство знаний или навыков, несоответствие занимаемой должности.
3. Повышения трудовой адаптации вновь принятых работников.
4. Снижения текучести кадров и, соответственно, сокращения расходов на организацию найма, отбора, подготовки и обучения вновь принятых работников.
5. Предотвращения кризисных ситуаций, которые могут возникнуть на предприятии вместе с уходом руководителей.

3.2. Совершенствование процессов целеполагания и планирования персонала в системе управления человеческими ресурсами

В современных условиях организации ФКиС и их эффективное функционирование приобретают особое значение для развития социокультурной составляющей. Важно отметить, что с ростом значимости развития спорта в Донецкой Народной Республике обозначилось множество проблем, которые призваны решать государственные органы управления в рассматриваемой сфере. Являясь значимым социокультурным явлением, спорт оказывает влияние на формирование целостных ориентаций, воспитание и социализацию личности. Поэтому совершенствование целеполагания и планирования персонала в системе УЧР в сфере ФКиС ДНР осуществляется в следующих направлениях: реорганизация состава элементов системы управления; обновление нормативно-

правовой базы на основе программно-целевого управления; новые источники финансирования; информационно-ресурсное обеспечение спортивных мероприятий.

Подготовка квалифицированных специалистов в системах СПО и ВПО требует значительных финансовых капиталовложений со стороны государства. На сегодня ежегодная бюджетная стоимость обучения для вузов ДНР (в зависимости от дневной либо заочной формы обучения) по образовательным программам бакалавриата составляет от 11 до 29 тыс. руб. на одного студента. В зависимости от направления подготовки расходы республиканского бюджета на весь период дневной формы обучения составляют, в среднем, около 92 тыс. руб. [149-151]. Следовательно, повышение эффективности расходования бюджетных средств в системе профобразования предполагает, в частности, оптимизацию контрольных цифр приёма (далее – КЦП) востребованных на рынке труда специалистов для работы на предприятиях и в организациях согласно будущей профессии.

Для исследования и прогнозирования рынка образовательных услуг (далее – РОУ) важным является изучение изменений в структуре населения по половым и возрастным группам, а также по группам трудоспособного и нетрудоспособного возраста. Соотношение между различными возрастными категориями необходимо для определения профессиональной подготовки молодежи для дальнейшего трудоустройства. Это позволяет рассчитать потребность различных возрастных групп в образовательных услугах.

Для решения задачи анализа и прогноза предлагается использовать математическую модель, описывающую динамику взаимосвязи рынка образовательных услуг и профессионального образования.

На рисунке 3.3 представлена структурная схема обобщенной замкнутой модели рынка образовательных услуг региона. Данная модель содержит четыре поля: систему дошкольного образования, систему общего образования; систему профессионального образования и рынка образовательных услуг.

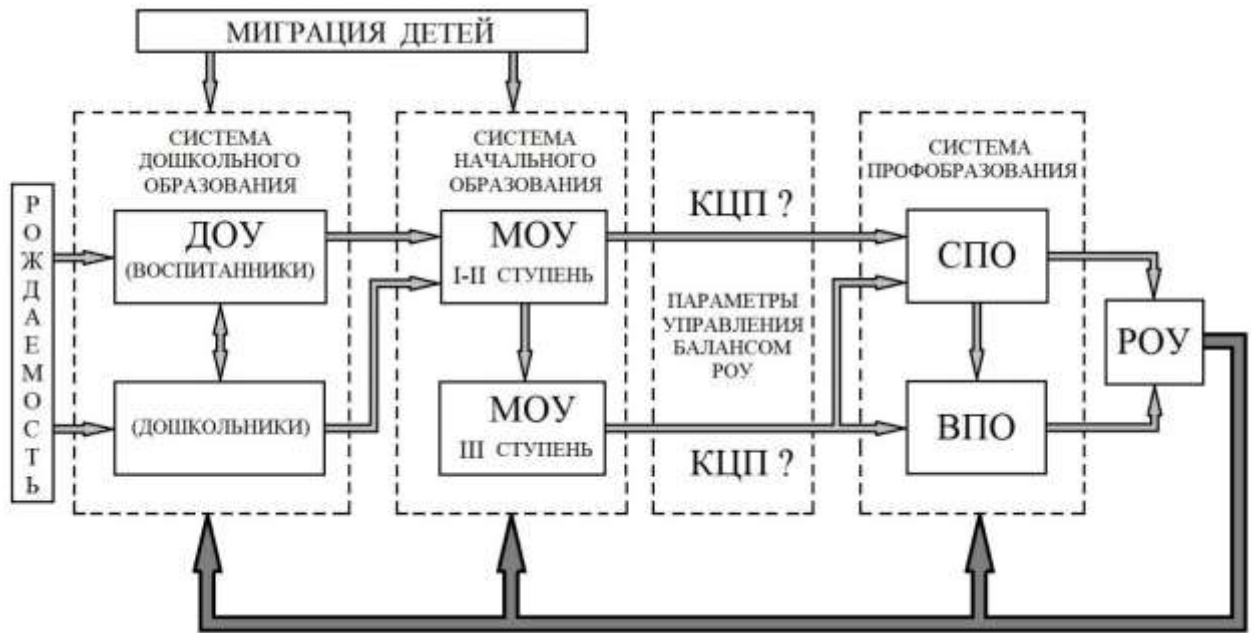


Рисунок 3.3 – Структурная модель замкнутой динамической системы рынка общеобразовательных услуг [составлено автором самостоятельно]

Эти поля отражают этапы движения во времени изучаемых потоков человеческих (трудовых) ресурсов. Данный поток входит в схему в виде вектора рождаемости и детской миграции; проходит через систему дошкольного начального образования, которая учитывает то, что ребёнок дошкольного возраста может как посещать детский садик и быть его воспитанником, так и не посещать ДОУ, т. е. являться дошкольником. Далее идёт система начального (общего) и профессионального образования. Затем указанный поток попадает на рынок труда или на рынок общеобразовательных услуг.

Отметим, что рассматриваемая структурная модель не учитывает миграцию студентов необходимых для сферы ФКиС соответствующих специальностей, т.е. тех, которые переводятся из других государств либо меняют специальность.

Основной задачей при разработке математической модели является оптимизация выпусков из образовательных учреждений, управление КЦП в СПО и ВПО по требуемым специальностям. При этом возникает проблема соответствия потребностей в спортивных тренерах и воспитателях с возможностями системы образования по подготовке нужного объема квалифицированных кадров для РОУ.

Наиболее эффективное решение данной задачи – выявление необходимой для региона численности приема абитуриентов (рисунок 3.3, блок: параметры управления балансом РОУ) в СПО и ВПО с учетом специальностей и уровней образования. Инструментом реализации при этом может быть государственное задание на размещение КЦП в учреждении профессионального образования [50, 51].

Фактически предсказать насколько стабильно будет развиваться РОУ в ДНР достаточно сложно. Это объясняется следующими демографическими факторами: миграция детей и педагогов, рождаемость, смертность и т. д. Как показал анализ УЧР в сфере ФКиС, потребность в тренерах и преподавателях физической культуры остается высокой. Однако данный рынок ограничен инфраструктурой и, соответственно, должен учитывать возможности образовательной сети СПО и ВПО в ДНР.

Данные обстоятельства обуславливают необходимость разработки математического аппарата, позволяющего выявлять и оптимизировать параметры управления балансом рынка общеобразовательных услуг, что обеспечит его стабильное развитие в предсказуемом направлении.

При прогнозировании КЦП приходится учитывать целый ряд показателей, и важно выбрать наиболее существенные и весомые из них. Для прогнозирования подготовки специалистов в сфере ФКиС предлагается учитывать следующие факторы:

- количество работающих преподавателей физической культуры и тренеров по видам спорта;
- возраст и стаж работы преподавателей в общеобразовательных учреждениях и тренерского состава в спортивных школах;
- количество лиц, имеющих соответствующее образование, которые могут работать преподавателем или спортивным тренером, но занимаются другим родом деятельности;
- возраст и стаж работы данных лиц;
- срок подготовки будущего педагога в СПО или ВПО;

- общее количество и возраст детей;
- миграцию детей и педагогов;
- количество студентов педагогических специальностей СПО или ВПО с разбивкой по курсам;
- среднюю (стандартную) наполняемость групп, которым преподают определённые спортивные дисциплины;
- вероятность того, что в течение срока обучения будущего специалиста педагог перестанет преподавать свой класс спортивных дисциплин (под классом дисциплин понимается совокупность методик, квалификационных знаний и умений, необходимых для обучения и подготовки людей по определённому виду спорта);
- вероятность того, что в течение срока обучения будущего специалиста, лицо, которое имеет право преподавать, станет преподавать свой класс спортивных дисциплин;
- вероятность того, что к моменту окончания подготовки будущего специалиста, необходимость преподавания класса спортивных дисциплин для ребенка будет утрачена;
- вероятность того, что студент указанного профиля обучения, не пойдет работать по специальности.

Также при разработке математической модели прогнозирования контрольных цифр приема для подготовки специалистов важно учитывать рождаемость, смертность, количество рабочих мест (ставок) во всех спортивных и общеобразовательных организациях.

Статистические данные, которые необходимы для обоснования контрольных цифр приема на педагогические специальности в СПО и ВПО, представлены в п. 2.1 данного исследования. В частности, будут учитываться возможности в подготовке специалистов в рамках следующих образовательных организаций: ГОУ ВПО «Донецкий национальный университет», ГБОУ «Донецкое училище олимпийского резерва им. С. Бубки», ГПОУ «Донецкий политехнический колледж», Донецкий, Шахтёрский, Макеевский педагогические

колледжи.

Для того, чтобы оценить потребность набора на педагогические специальности в СПО и ВПО, необходимо ввести комплексные критерии оценки параметров рынка труда образовательных услуг.

При построении теоретической части математической модели прогнозирования рынка образовательных услуг целесообразно ввести понятие «Класс дисциплин». Например, учитель младших классов преподаёт дисциплину физкультура для общеобразовательной школы, а тренер готовит спортсменов по определенным видам спорта (игровые, атлетика, единоборства и т.д.).

Под термином «спортивный педагог» будем понимать учителей физкультуры, тренеров, тренеров-преподавателей, инструкторов.

Обозначим текущий момент времени (для которого делаются расчеты) T_0 . Пусть в момент времени T_0 в сфере образовательных услуг работают N педагогов и спортивных тренеров, тогда $N(k)$ – количество спортивных педагогов, которые преподают k -ый класс дисциплин, $1 \leq k \leq K$. Следовательно,

$$\sum_{k=1}^K N(k) = N. \quad (3.1)$$

Для дальнейшего анализа рынка труда образовательных услуг необходимо учитывать возраст и стаж работы преподавателя (тренера). Пусть $N(k, r, s)$ – количество специалистов возраста r – лет, которые преподают k -ый класс дисциплин и имеют стаж работы s – лет, $r_{\min} \leq r \leq r_{\max}$, $s_{\min} \leq s \leq s_{\max}$ (здесь, вообще говоря, r_{\min} и r_{\max} зависят от момента времени, для которого делаются расчеты. Например, возраст самого пожилого работающего спортивного педагога зависит от момента времени, для которого производятся вычисления, это же касается и стажа педагога). Сумма $N(k, r, s)$ по возрасту и стажу имеет вид

$$\sum_{r=r_{\min}}^{r_{\max}} \sum_{s=s_{\min}}^{s_{\max}} N(k, r, s) = N(k). \quad (3.2)$$

Определим $T(k)$ как срок подготовки в ВПО или СПО специалиста, который сможет преподавать k -ый класс дисциплин, а $T_0(k)$ – начало обучения студента на педагогической специальности в СПО или ВПО.

Пусть $P_1(k, r, s)$ – вероятность того, что в течение следующих $T(k)$ лет спортивный педагог возраста r – лет, который преподает k -ый класс дисциплин и имеет стаж работы s – лет перестанет преподавать k -ый класс дисциплин. Данная вероятность учитывает следующие обстоятельства: смена работы, выход на пенсию, миграция, потеря трудоспособности, смерть и т. д. Указанная вероятность зависит от стажа: чем меньше стаж, тем более склонен человек менять работу; от возраста: начиная с определенного возраста есть возможность выхода на пенсию, и, естественно, от возраста зависит вероятность смерти и потери трудоспособности.

Заметим, что при наличии статистических данных для оценки количественных закономерностей вероятности прекращения педагогической деятельности $P_1(k, r, s)$ могут быть оценены и приведены к детерминированному результату с помощью закона больших чисел (ЗБЧ) [22] по следующей формуле:

$$P_1(k, r, s) = \frac{C_1(k, r, s)}{C(k, r, s)}, \quad (3.3)$$

где $C(k, r, s)$ – количество спортивных педагогов, которые имели возраст r – лет, преподавали k -ый класс дисциплин и имели стаж работы s – лет в прошлом; $C_1(k, r, s)$ – количество тех из них, которые в течение следующих $T(k)$ лет перестали преподавать.

Вероятности, которые будут вводиться в дальнейшем, оцениваются аналогичным образом.

Указанные статистические данные не являются конфиденциальной информацией, их может предоставить, например, отдел кадров в системе образования.

Пусть в момент времени T_0 в других, не связанных с преподаванием, сферах работают M лиц, имеющих соответствующее педагогическое образование. Т. е. специалисты, которые могут работать спортивным педагогом, но занимаются другим родом деятельности. Обозначим $M(k)$ – лиц, которые могут преподавать k -ый класс дисциплин, но не работают в сфере образования. Соответственно

$$\sum_{k=1}^K M(k) = M. \quad (3.4)$$

Аналогично, учитывая возраст и стаж работы указанных лиц введём $M(k, v, u)$ – лица возраста v – лет, которые могут преподавать k -ый класс дисциплин и имеют стаж работы в другой сфере u – лет, $v_{\min} \leq v \leq v_{\max}$, $u_{\min} \leq u \leq u_{\max}$ (здесь, вообще говоря, v_{\min} и v_{\max} зависят от момента времени, для которого делаются расчеты. Например, возраст самого пожилого лица, имеющего образование спортивного педагога, но работающего в другой сфере зависит от момента времени, для которого производятся вычисления, то же самое касается и стажа этого специалиста). Сумма $M(k, v, u)$ по возрасту и стажу определяется как

$$\sum_{v=v_{\min}}^{v_{\max}} \sum_{u=u_{\min}}^{u_{\max}} M(k, v, u) = M(k). \quad (3.5)$$

Определим $P_2(k, v, u)$ как вероятность того, что за время $T(k)$ лицо возраста v – лет, которое может преподавать k -ый класс дисциплин и имеет стаж работы u – лет в иной сфере, вернется в сферу образования и станет преподавать k -ый класс дисциплин.

Данная вероятность зависит от многих факторов, которые могут побудить человека оставить текущую работу и вернуться в сферу преподавания физической культуры или тренерской работы.

Например, она зависит от уровня зарплат в сфере в сравнении с уровнем зарплаты на текущем месте работы. Естественно, эта вероятность зависит от

стажа работы в другой сфере: чем больше этот стаж, тем менее вероятно, что человек вернется работать тренером или преподавателем; зависит от возраста: чем старше человек, тем также эта вероятность меньше.

Следующий основной параметр, входящий в математическую модель оценки потребности набора на спортивные педагогические специальности в ВПО и СПО, это численность детского населения Республики.

Пусть Z – общее количество детей.

Определим $Z_1(k)$ как контингент детей, которым нужно будет преподавать k -ый класс дисциплин в момент времени $T_0 + T(k)$.

Обозначим $Z_1(k, y)$ как количество детей возраста y – лет, которым нужно будет преподавать k -ый класс дисциплин в момент времени $T_0 + T(k)$, $y_{\min} \leq y \leq y_{\max}$. Суммируя детей по возрастам, получим

$$\sum_{y=y_{\min}}^{y_{\max}} Z_1(k, y) = Z_1(k). \quad (3.6)$$

Пусть $P_3(k, y)$ – вероятность того, что к моменту времени $T_0 + T(k)$ ребенок возраста y – лет, которому необходимо преподавание k -го класса дисциплин, эту потребность утратит за время $T(k)$. Т. е. это вероятность того, что за время подготовки учителя в системе ВПО или СПО ребенок покинет регион вследствие миграции, потеряет возможность обучаться, умрет.

Через $Z_2(k)$ обозначим как количество детей, которым сейчас преподают k -ый класс дисциплин, но его уже не нужно будет преподавать к моменту времени $T_0 + T(k)$. Соответственно

$$\sum_{k=1}^K Z_1(k) + \sum_{k=1}^K Z_2(k) = Z. \quad (3.7)$$

Определим $Z_M(k)$ как ожидаемое число детей, которое приедет на

территорию ДНР до момента времени $T_0 + T(k)$ и которым нужно будет преподавать k -ый класс дисциплин во время $T_0 + T(k)$.

Пусть общее количество студентов спортивных педагогических специальностей – S . Обозначим через $S(k)$ – количество студентов, которые учатся на преподавателей k -го класса дисциплин, срок обучения которых закончится до момента времени $T_0 + T(k)$. Следовательно

$$\sum_{k=1}^K S(k) = S. \quad (3.8)$$

Через $S(k, x)$ обозначим количество студентов x -го курса, которые учатся на преподавателей k -го класса дисциплин, срок обучения которых закончится до момента времени $T_0 + T(k)$, $x_{\min} \leq x \leq x_{\max}$ (здесь, вообще говоря, x_{\min} и x_{\max} зависят от вида дисциплины, например, срок обучения в ВПО и СПО разный). Суммируя студентов по курсам обучения в соответствующем учебном заведении, получим:

$$\sum_{x=x_{\min}}^{x_{\max}} S(k, x) = S(k). \quad (3.9)$$

Пусть $P_4(k, x)$ – вероятность того, что студент x -го курса, который учится на преподавателя k -го класса дисциплин, срок обучения которого закончится до момента времени $T_0 + T(k)$ не будет преподавать k -го класс дисциплин в момент времени $T_0 + T(k)$. Данная вероятность обусловлена следующими факторами: студента отчислят, он бросит учебу, потеряет трудоспособность, умрет, успешно закончит учебу, но не пойдет работать в сферу образования. Данная вероятность, очевидно, зависит от курса обучения. Например, чем старше курс, тем меньше вероятность отчисления и, соответственно, того, что сам бросит учебу.

Далее определим контрольные цифры приёма, которые смогут удовлетворить ожидаемые потребности в спортивных педагогах, с целью устранения дисбаланса в кадровом вопросе на рынке общеобразовательных услуг.

Предполагаемое количество детей, которым нужно будет преподавать k -ый класс дисциплин в момент времени $T_0 + T(k)$, вычисляется как

$$Z_{CH}(k) = \sum_{y=y_{\min}}^{y_{\max}} Z_1(k, y)(1 - P_3(k, y)) + Z_M(k) - Z_2(k), \quad (3.10)$$

где $1 \leq k \leq K$.

Ожидаемое количество работающих преподавателей k -го класса дисциплин в момент времени $T_0 + T(k)$, определим как

$$\begin{aligned} N_{TEACH}(k) = & \sum_{r=r_{\min}}^{r_{\max}} \sum_{s=s_{\min}}^{s_{\max}} N(k, r, s)(1 - P_1(k, r, s)) + \\ & + \sum_{v=v_{\min}}^{v_{\max}} \sum_{u=u_{\min}}^{u_{\max}} M(k, v, u)P_2(k, v, u) + \sum_{x=x_{\min}}^{x_{\max}} S(k, x)(1 - P_4(k, x)), \end{aligned} \quad (3.11)$$

где $1 \leq k \leq K$.

Обозначим $A(k)$ как среднюю (стандартную) наполняемость групп спортивных школ или классов общеобразовательных организаций, которым преподают k -ый класс спортивных дисциплин, приходящуюся на преподавателя этой дисциплины. Также необходимо учитывать то, что указанная средняя наполняемость различна в зависимости от городской либо сельской местности Республики.

Потенциальную потребность в спортивных педагогах k -го класса дисциплин вычислим как отношение предполагаемого количества детей, которым нужно будет преподавать k -ый класс к средней (стандартной) наполняемости групп спортивных школ или классов общеобразовательного учреждения дисциплин в момент времени $T_0 + T(k)$.

$$V_{TEACH}(k) = \frac{Z_{CH}(k)}{A(k)}, \quad (3.12)$$

где $1 \leq k \leq K$.

Формулы (3.11) и (3.12) позволяют определить разность между потенциальной потребностью в учителях ($V_{TEACH}(k)$) и ожидаемым количеством работающих преподавателей k -го класса дисциплин ($N_{TEACH}(k)$) в момент времени $T_0 + T(k)$:

$$V_{TEACH}(k) - N_{TEACH}(k) = N_{STUD}(k)(1 - P_4(k,1)), \quad (3.13)$$

где $P_4(k,1)$ – ожидаемая доля студентов первокурсников, которые не закончат СПО или ВПО или закончат, но не пойдут работать в сферу образования, $1 \leq k \leq K$.

Окончательно, из (3.13) следует, что набор абитуриентов, удовлетворяющий ожидаемую потребность рынка образовательных услуг, определяется как

$$N_{STUD}(k) = \frac{V_{TEACH}(k) - N_{TEACH}(k)}{1 - P_4(k,1)}, \quad (3.14)$$

где $1 \leq k \leq K$.

Как было замечено ранее, формула (3.14) учитывает, в частности, что не все поступившие и окончившие СПО или ВПО пойдут работать в сферу образования и организации сферы ФКиС.

Отметим также, что величина $N_{STUD}(k)$ может быть отрицательной, это происходит, например, в случаях неблагоприятной демографической ситуации или неблагоприятной миграционной ситуации. В этом случае следует производить минимально возможный набор студентов, если такие цифры приёма закреплены законодательно.

Если величина $N_{STUD}(k)$ положительна и набор студентов в момент времени T_0 равен $\hat{N}_{STUD}(k)$, то следующий индекс может служить для

определения экономической эффективности набора

$$I = \frac{|\hat{N}_{STUD}(k) - N_{STUD}(k)|}{N_{STUD}(k)} \cdot 100\%, \quad (3.15)$$

где $1 \leq k \leq K$.

Эта величина показывает, на сколько процентов наш набор студентов отличается от оптимального количества $N_{STUD}(k)$ в меньшую или большую сторону. Чем ближе значение индекса I к нулю, тем более оптимальным является набор студентов.

Также можно применять следующий индекс экономической эффективности набора:

$$J = e^{-|\hat{N}_{STUD}(k) - N_{STUD}(k)|}, \quad (3.16)$$

где $1 \leq k \leq K$.

Этот индекс принимает значения из интервала $(0,1]$, чем ближе его значение к 1, тем более оптимальный набор студентов.

Рассмотренный математический аппарат представляет собой обобщенную модель замкнутой динамической системы рынка общеобразовательных услуг. На основе (3.1) – (3.16) могут быть рассчитаны контрольные цифры приема, которые позволят существенно снизить, а впоследствии устранить дисбаланс между потребностями и возможностями рынка общеобразовательных услуг.

Для решения задачи формирования проекта государственного задания на подготовку специалистов для организаций ФКиС, а также общеобразовательных учреждений предлагается следующий алгоритм, реализующий математическую модель (3.1) – (3.16), концептуальная схема которого представлена на рисунке 3.4.

Заметим, что, используя приведенный выше алгоритм и центральную предельную теорему, можно построить асимптотически точный доверительный интервал для случайной величины $N_{STUD}(k)$. То есть сформировать такое

государственное задание на подготовку специалистов, которое с заданной наперед вероятностью обеспечит будущую потребность в специалистах для организаций ФКиС.

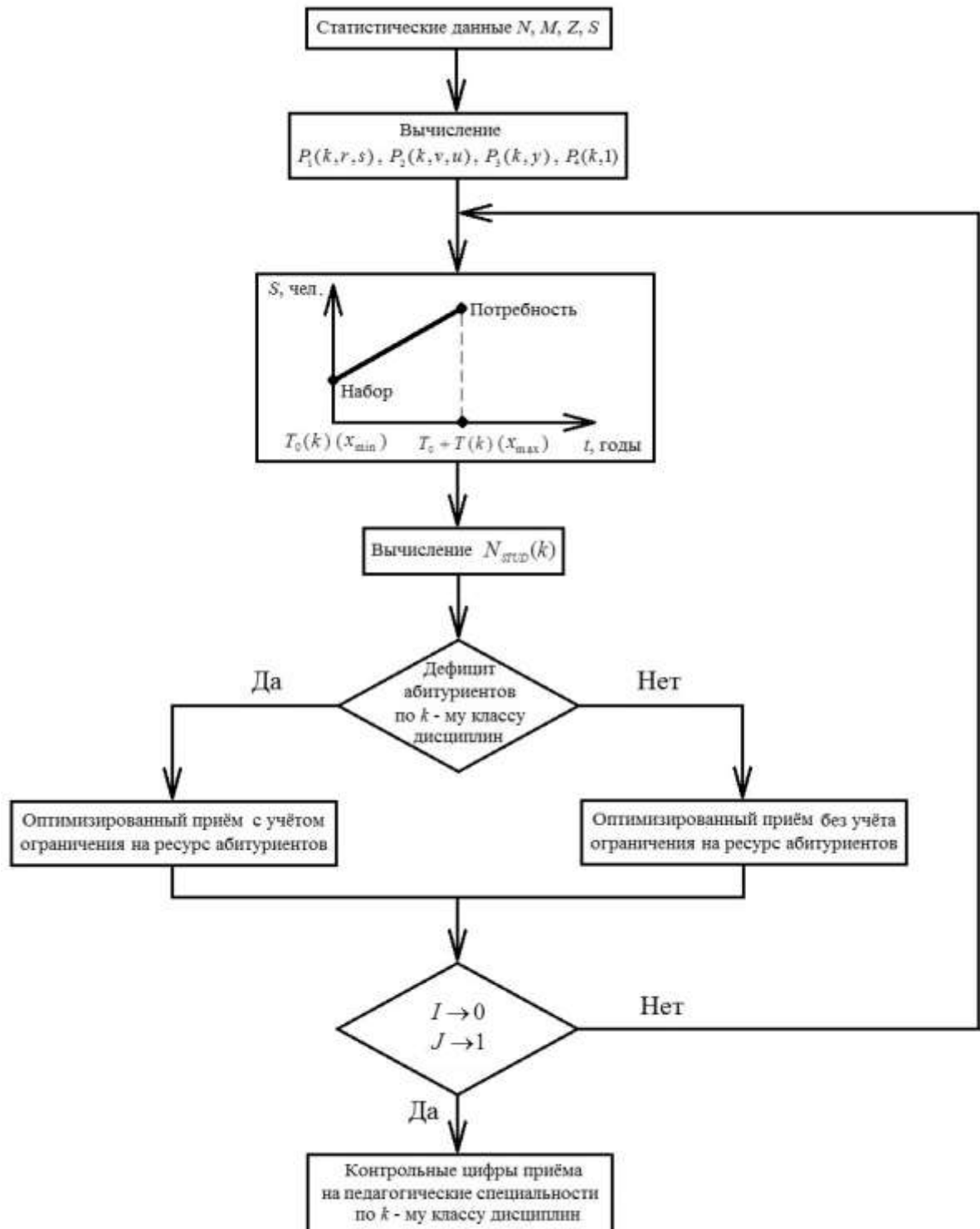


Рисунок 3.4 – Концептуальная схема алгоритма расчета контрольных цифр приема на педагогические специальности по k -му классу дисциплин [составлено автором самостоятельно]

Поэтому предлагается построить несколько сценариев развития экономики ДНР в зависимости от того, возобновятся ли активные боевые действия или нет. Для каждого из них в дальнейшем можно прогнозировать потребность в спортивных тренерах и учителях. То есть введенные выше значения вероятностей будут зависеть от того, какой сценарий реализуется.

3.3. Прогнозирование потребности персонала в сфере физической культуры и спорта Донецкой Народной Республики

Важным препятствием для применения разработанной выше математической модели является несовершенство базы государственной статистики. Так как в данной политической ситуации из-за скорости изменений исходной информации [178, с. 366-368] сбор, обработка и анализ не могут обеспечить данными заинтересованных лиц, мы не можем получить все необходимые нам статистические данные. Поэтому, решая поставленную задачу, относительно проверки работоспособности предложенной математической модели, реализуем часть идей, применив их для оценки изменения набора студентов в СПО, а также для прогноза необходимого в будущем количества педагогов для спортивных школ.

Для вычисления прироста населения за счет миграции введём следующие обозначения: V_T – общее количество населения в T -ом году, B_T – общее количество рождений в T -ом году, D_T – общее количество смертей в T -ом году, M_T – прирост населения за счет миграции в T -ом году.

Определим общее количество населения в T -ом году из рекуррентной формулы:

$$V_T = V_{T-1} + B_T + M_T - D_T. \quad (3.17)$$

Выражая из уравнения (3.17) прирост населения за счет миграции в T -ом году, получим

$$M_T = V_T - V_{T-1} + D_T - B_T. \quad (3.18)$$

Согласно [38], а также формуле (3.18) найдем значение прироста населения за счет миграции (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Изменения количества населения ДНР в 2015-2019 гг. [составлено автором на основании данных официальной статистики [38]]

	2015	2016	2017	2018	2019
Рождений	9 162	11 771	11 800	11 856	10 558
Смертей	29 300	34 833	33 636	33 650	33 481
Прирост за счет миграции	нет данных	26784	1845	8962	6065
Всё население	2322532	2326254	2306263	2293431	2276573

Согласно данным Главного управления статистики ДНР, в 2015 г. прирост населения за счет миграции зафиксирован нулевым. Большой прирост населения на начало 2016 г. объясняется тем, что были освобождены несколько населенных пунктов – Дебальцево, Угледорск и другие [152, 38].

Для наглядности рассмотренной динамики построим комбинированный график изменения количества населения Республики за период 2015-2019 гг. (рисунок 3.5).

Так как количество лет, по которым имеется статистика на момент исследования недостаточно, то дать адекватный прогноз для динамики изменения количества детей в Республике методами статистики и эконометрики напрямую невозможно. Поэтому, в дальнейшем, для поставленной цели будем прибегать к мнению экспертов.

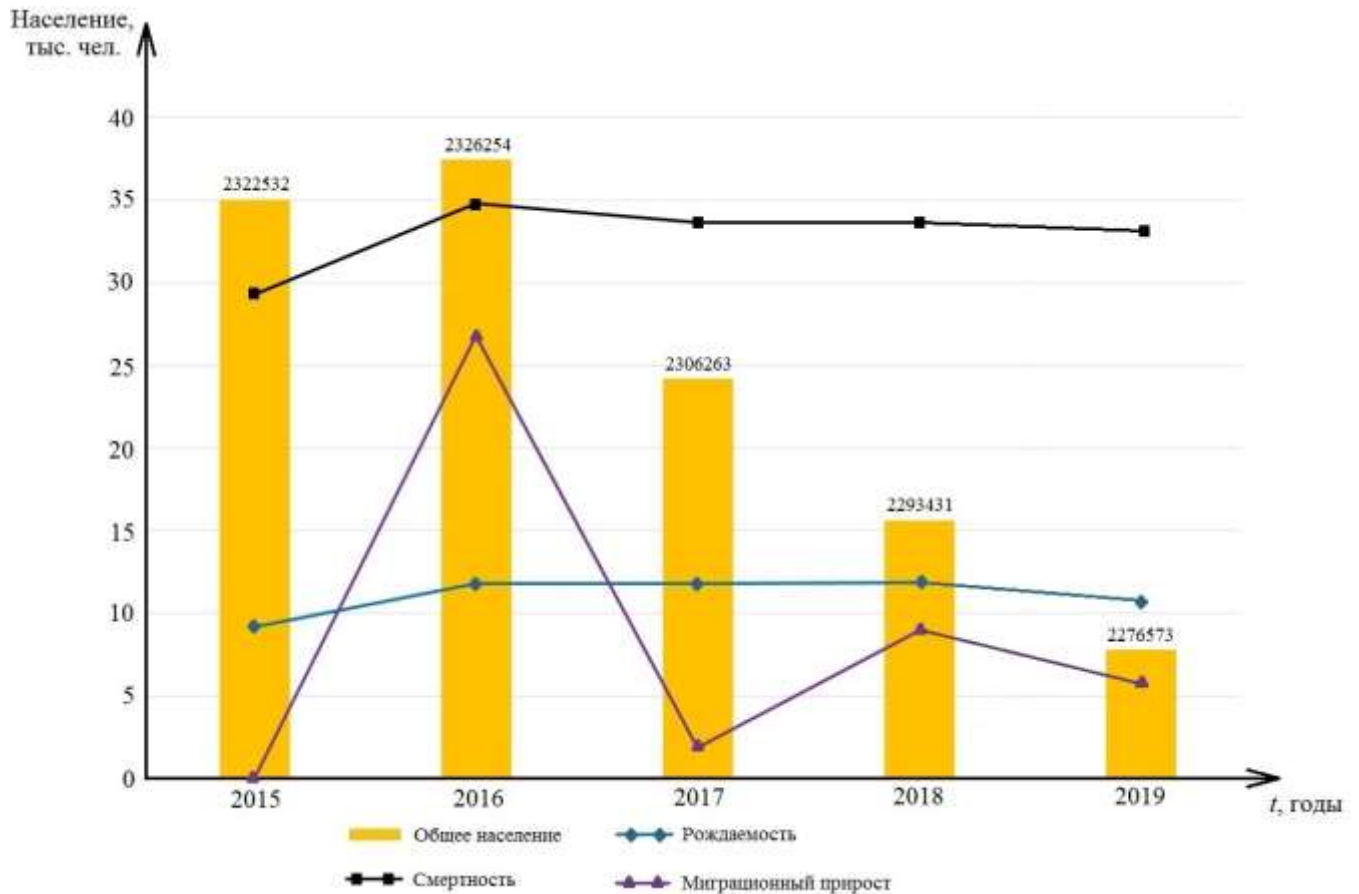


Рисунок 3.5 – Динамика изменения количества населения ДНР в 2015-2019 гг. [составлено автором на основании данных официальной статистики [38]]

По мнению экспертов, основным показателем экономического и социального развития региона является прекращение активной фазы боевых действий. Поэтому предлагается построить два сценария развития экономики ДНР – оптимистический и пессимистический, и для каждого из них выполнить прогнозирование потребности в спортивных тренерах и учителях на рынке услуг ДНР.

Для достижения поставленной задачи был проведен экспертный опрос с целью определения наиболее вероятного сценария развития вооружённого конфликта на Донбассе.

Опрошено 20 респондентов, которым был задан один вопрос: «Считаете ли Вы возможным скорейшее решение вопроса о прекращении активной фазы боевых действий на Донбассе?». Результаты опроса приведены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Результаты экспертного опроса, которые влияют на обоснование КЦП абитуриентов, в зависимости от сценария развития экономики ДНР [составлено автором самостоятельно на основе результатов опросов]

Номер эксперта									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Да	Да	Нет	Да	Да	Да	Да	Да	Нет	Да
Номер эксперта									
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Нет	Да	Да	Да	Да	Нет	Да	Да	Да	Да

Мы предполагаем, что опрошенные эксперты одинаково компетентны. Поэтому, используя приведенный выше результат опроса и закон больших чисел можно оценить вероятности каждого из сценариев:

$$P_G = \frac{N_G}{N} = \frac{16}{20} = 0,8, \quad P_B = \frac{N_B}{N} = \frac{4}{20} = 0,2, \quad (3.19)$$

где P_G – вероятность благоприятного сценария; P_B – вероятность неблагоприятного сценария; N_G – количество экспертов, считающих, что будет реализован благоприятный сценарий; N_B – количество экспертов, считающих, что будет реализован неблагоприятный сценарий; N – общее количество экспертов.

С помощью таблицы 3.1 и мнений экспертов были сделаны прогнозы на ближайшие четыре года (таблица 3.3) для благоприятного сценария развития экономики ДНР по рождаемости (P_B) и миграции (M_B), а также для неблагоприятного сценария по рождаемости (P_H) и миграции (M_H).

Таблица 3.3 – Прогноз экспертов относительно благоприятного сценария по рождаемости (P_B) и миграции (M_B), а также неблагоприятного сценария по рождаемости (P_H) и миграции (M_H) на ближайшие 4 года [составлено автором самостоятельно]

№		2020	2021	2022	2023	№		2020	2021	2022	2023
1	P_B	11980	12280	12550	12590	11	P_B	12000	12270	12550	13180
	M_B	9160	9520	9900	10080		M_B	9140	9520	9780	10200
	P_H	11930	12060	12180	12160		P_H	11920	12010	12130	12250
	M_H	6400	4610	1180	-1520		M_H	6460	4900	1110	-1430
2	P_B	11940	12210	12550	12610	12	P_B	12020	12260	12700	12690
	M_B	9110	9480	9920	9820		M_B	9020	9500	9620	10440
	P_H	11960	12070	12190	12200		P_H	11930	12010	12180	12260
	M_H	6360	4900	1100	-1040		M_H	6720	4690	1870	-920
3	P_B	11960	12160	12680	13070	13	P_B	12010	12240	12450	12790
	M_B	9050	9570	9950	10360		M_B	9050	9540	9940	9830
	P_H	11920	12030	12180	12260		P_H	12020	12040	12150	12250
	M_H	6350	4570	1120	-1630		M_H	6310	4400	1930	-880
4	P_B	12010	12190	12740	12620	14	P_B	12010	12210	12520	13000
	M_B	9120	9480	9770	10270		M_B	9170	9580	9880	10330
	P_H	11930	12040	12100	12200		P_H	12000	12050	12160	12150
	M_H	5870	4280	1040	-1140		M_H	6950	4550	1700	-1330
5	P_B	11940	12250	12600	13150	15	P_B	11990	12170	12510	12880
	M_B	9090	9320	9810	10140		M_B	9100	9560	9710	9940
	P_H	12010	12090	12160	12240		P_H	11910	12030	12180	12200
	M_H	6200	4660	1270	-1040		M_H	6990	4620	1900	-1720
6	P_B	11940	12280	12730	13030	16	P_B	11970	12210	12570	13110
	M_B	9050	9450	9740	10120		M_B	9010	9360	9910	10370
	P_H	11970	12080	12180	12150		P_H	11950	12030	12140	12240
	M_H	6160	4950	1450	-1720		M_H	5920	4620	1200	-810
7	P_B	12010	12170	12400	13020	17	P_B	12000	12300	12490	12880
	M_B	9110	9450	9800	10220		M_B	9070	9540	9680	10290
	P_H	11980	12040	12090	12180		P_H	11980	12020	12130	12260
	M_H	6300	4970	2280	-1100		M_H	6140	4600	1940	-950
8	P_B	11950	12270	12590	12630	18	P_B	11940	12230	12800	13050
	M_B	9020	9390	9870	10120		M_B	9170	9490	9650	10170
	P_H	11930	12080	12100	12240		P_H	11970	12070	12120	12160
	M_H	6200	4410	1370	-1550		M_H	6030	4260	1090	-1030
9	P_B	11990	12240	12750	12670	19	P_B	11960	12280	12710	13170
	M_B	9080	9510	9740	9940		M_B	9050	9580	9880	10430
	P_H	11940	12060	12200	12170		P_H	12020	12030	12130	12190
	M_H	6240	4270	1080	-1350		M_H	6600	4690	1560	-1520
10	P_B	11930	12280	12480	13020	20	P_B	11990	12300	12590	12660
	M_B	9040	9600	9600	9930		M_B	9030	9600	9530	10320
	P_H	11980	12070	12180	12170		P_H	11930	12030	12120	12270
	M_H	6630	4350	1020	-1060		M_H	6330	4760	2310	-1700

В таблицах 3.4 и 3.5 приведены средние прогнозируемые значения мнений экспертов относительно благоприятного и неблагоприятного сценариев по рождаемости и миграции на ближайшие четыре года.

Таблица 3.4 – Средние значения по прогнозам экспертов относительно благоприятного сценария по рождаемости и миграции на ближайшие четыре года [составлено автором самостоятельно]

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Рождений	11 771	11 800	11 856	10 558	11977	12240	12598	12891
Прирост за счет миграции	26784	1845	8962	6065	9082	9502	9784	10166

Таблица 3.5 – Средние значения по прогнозам экспертов относительно неблагоприятного сценария по рождаемости и миграции на ближайшие четыре года [составлено автором самостоятельно]

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Рождений	11 771	11 800	11 856	10 558	11959	12047	12150	12210
Прирост за счет миграции	26784	1845	8962	6065	6358	4603	1476	-1272

Согласно статистическим и прогнозируемым экспертами данным (таблица 3.4 и таблица 3.5), дадим графическую интерпретацию средних значений по прогнозам экспертов относительно благоприятного и неблагоприятного сценариев по рождаемости и миграции в Республике на ближайшие четыре года (рисунок 3.6).

Согласно полученному прогнозу, при благоприятном сценарии рождаемость, в среднем, увеличится на 4,8%, а прирост населения за счёт миграции увеличится на 7,5% относительно 2018 г. При реализации неблагоприятного сценария рождаемость, в среднем, увеличится на 2%, а средний отток населения за счёт миграции увеличится на 31,1% относительно статистических данных на 2018 г.

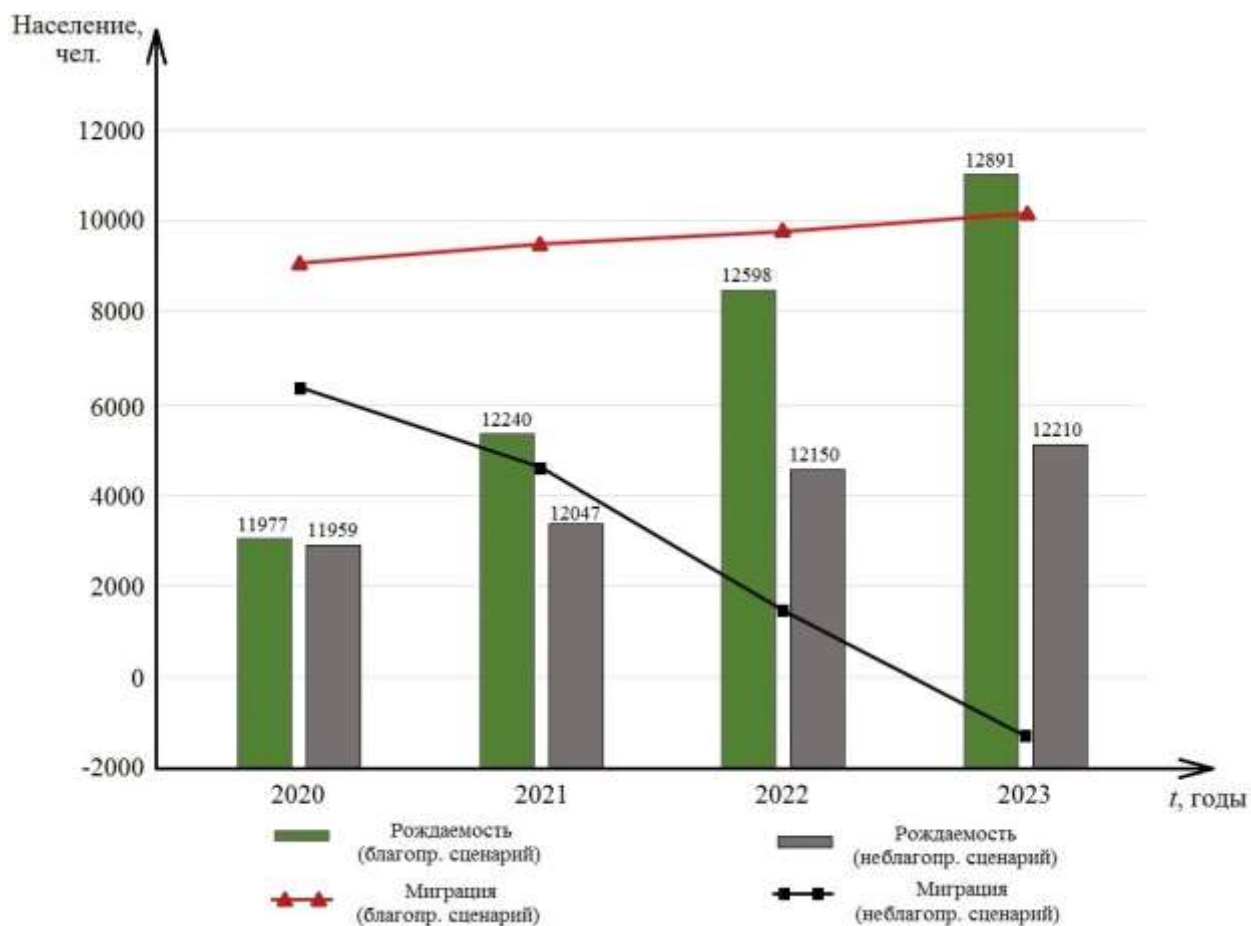


Рисунок 3.6 – Средние значения по прогнозам экспертов относительно благоприятного и неблагоприятного сценариев по рождаемости и миграции на ближайшие четыре года [составлено автором самостоятельно]

В соответствии с данными [38], младенческая смертность (дети до одного года) в Республике составляет приблизительно 1%. Согласно информации Министерства здравоохранения Российской Федерации, детская смертность (дети старше одного года) в России составляет 0,54%. Так как процессы и стандарты в медицине ДНР близки с аналогичными в России, можно сделать вывод, что большинство среди умерших детей умирает во младенчестве и, следовательно, этот показатель можно не учитывать в расчетах.

Количество обучающихся в спортивных школах насчитывает 23223 детей, что составляет 12,6% от общей численности детей и молодежи ДНР возрастом от 3 до 18 лет (137660 человек обучающихся в 507 школах и 46272 дошкольника возрастом от 3 до 6 лет). То есть количество детей и молодежи в возрасте от 3 до

18 лет насчитывает 183932 человека, что составляет 8,1% от всех жителей ДНР. Предположим, что количество представителей каждой возрастной группы приблизительно одинаково. Тогда процент детей от 3 до 18 лет среди мигрантов составляет $8,1\% / 15 = 0,54\%$.

В качестве примера осуществим прогноз количества воспитанников в спортивных учреждениях на сентябрь 2024 г. Этот прогноз даст возможность определить то количество тренеров, которое необходимо для обеспечения нормального функционирования системы УЧР в 2024 г. Частью из них станут выпускники 2024 г. выпуска соответствующих специальностей. Согласно срокам обучения, студент, который обучается по специальности в ВПО 49.03.01 Физическая культура (профиль: Спортивная тренировка), (профиль: Физкультурное образование), квалификация бакалавр, заканчивает обучение через 4 года и, соответственно, к работе может приступить на 5-й год. Следовательно, выпускники 2024 г. – те абитуриенты 2020 г., которые поступили и закончили педагогическую специальность. Исходя из этого, мы можем определить, как следует изменить набор студентов на бюджетные места в 2020 г., чтобы обеспечить необходимое количество специалистов для системы спортивных школ на сентябрь 2024 г.

Занятия в спортивных школах могут начинаться по достижении детьми возраста 3 лет. Следовательно, воспитанников спортивных школ целесообразно разделить на три возрастные группы:

- 1) младшая: от 3 до 6 лет;
- 2) средняя: от 6 до 12 лет;
- 3) старшая: от 12 до 18 лет.

Выполним прогноз по количеству воспитанников для младшей возрастной группы в спортивных школьных учреждениях на сентябрь 2024 г.

Обозначим $F_T^{[a;b]}$ – общее количество детей возраста от a до b лет, проживающих в ДНР в T -ом году (на момент начала T -го года ребёнку уже исполнилось a полных лет, а на момент окончания года ребёнку ещё не исполнится b полных лет).

Пусть Q_T^0 – количество детей, родившихся в ДНР в T -ом году. $M_T^{[a;b]}$ – количество детей возраста от a до b лет, переехавших жить в Республику в T -ом году, d – доля детей, умирающих во младенчестве (до одного года).

Общую сумму родившихся и переехавших детей, обозначим как

$$\begin{aligned} I_1 &= Q_{2018}^0 + M_{2018}^0; \\ I_2 &= Q_{2019}^0 + M_{2019}^0; \\ I_3 &= Q_{2020}^0 + M_{2020}^0; \\ I_4 &= Q_{2021}^0 + M_{2021}^0. \end{aligned} \quad (3.20)$$

На рисунке 3.7, для удобства расчетов при прогнозировании количества обучающихся в спортивных школах, графически представлена младшая возрастная группа.



Рисунок 3.7 – Графическая интерпретация оценки количества детей в ДНР на сентябрь 2024 года обучающихся в спортивных школах [составлено автором самостоятельно]

Оценим количество детей младшей группы (рисунок 3.7) по следующей формуле:

$$F_{2024}^{[3;6]} = \left(\frac{3}{12} I_1 + I_2 + I_3 + \frac{9}{12} I_4 \right) \cdot (1 - d) + \frac{3}{12} M_{2020}^1 + M_{2021}^{[1;2]} + \frac{9}{12} M_{2022}^{[1;3]}, \quad (3.21)$$

где M_{2020}^1 – количество детей возрастом 1 год, переехавших жить в ДНР, которым на конец 2020 г. не исполнилось 2 лет; $d = 0,01$.

Исходя из предположения, что детей каждого из возрастов приблизительно равное количество, имеем $F_{2024}^{[6; 12]} = F_{2024}^{[12; 18]} = 2 \cdot F_{2024}^{[3; 6]}$.

Согласно данным Министерства молодежи, спорта и туризма, количество учащихся в спортивных школах в 2019 г. для детей от 3 года до 6 лет составило 7,34%, от 6 до 12 лет – 15,63%, от 12 до 18 лет – 12,26%.

Используя принятые оценки и допущения, а также математическую модель (3.20), (3.21), получаем, что в сентябре 2024 г. в спортивных школах будет обучаться

$$F_{2024}^{[3; 18]} = F_{2024}^{[3; 6]} \cdot 0,0734 + F_{2024}^{[6; 12]} \cdot 0,1563 + F_{2024}^{[12; 18]} \cdot 0,1226. \quad (3.22)$$

Согласно математической модели (3.17-3.22), при реализации благоприятного сценария на сентябрь 2024 г. в спортивных школах будет занято 25620 мест, что составляет от уровня 2019 г.

$$\frac{25620}{23223} \cdot 100\% = 110,3\% .$$

Поэтому для благоприятного сценария следует увеличить набор на бюджетные места на 10,3%.

В случае реализации неблагоприятного сценария на сентябрь 2024 г. будет занято 21678 мест в спортивных школах, что составляет относительно 2019 г.

$$\frac{21678}{23223} \cdot 100\% = 93,3\% .$$

Поэтому для неблагоприятного сценария следует уменьшить набор на бюджетные места в ВПО по специальности 49.03.01 Физическая культура на 7,7%.

Выводы к главе 3

В данной главе автором предложена концептуальная схема формирования нормативно-правового и организационного обеспечения системы УЧР в сфере ФКиС ДНР.

Совершенствование управления трудовой адаптацией персонала в организациях ФКиС как социальная УЧР включает разработку и внедрение системы оценки качества адаптации сотрудников. Представлена дорожная карта совершенствования трудовой адаптации персонала в системе УЧР организаций ФКиС.

В качестве показателей эффективности системы управления адаптацией целесообразно использовать следующие: доля уволенных сотрудников, имеющих стаж работы менее 1 года; доля сотрудников, которые не удовлетворены условиями труда в организации и корпоративной культурой. Также предложена модель прогнозирования подготовки квалифицированных кадров в сфере физической культуры и спорта. Такая модель позволит научно обосновывать ежегодные контрольные цифры приема абитуриентов по образовательным программам физической культуры и спорта, а также по образовательной программе «Спортивный менеджмент».

Для решения задачи анализа и прогноза подготовки квалифицированного персонала для сферы ФКиС предлагается использовать математическую модель, описывающую динамику взаимосвязи рынка образовательных услуг и профессионального образования.

Как результат исследования представлена структурная схема обобщенной замкнутой модели рынка образовательных услуг ДНР. Данная модель содержит четыре поля: систему дошкольного образования, систему общего (начального) образования; систему профессионального образования и рынка образовательных услуг.

Основной задачей при разработке математической модели является

оптимизация выпусков из образовательных учреждений, управление КЦП в СПО и ВПО по требуемым специальностям. При этом возникает проблема соответствия потребностей в спортивных тренерах и воспитателях с возможностями системы образования по подготовке нужного объема квалифицированных кадров для РОУ.

На основе обобщенной модели рассчитаны контрольные цифры приема, которые позволят существенно снизить, а впоследствии устранить, дисбаланс между потребностями и возможностями рынка образовательных услуг.

В качестве примера осуществлен прогноз количества воспитанников в спортивных учреждениях на сентябрь 2024 г. Этот прогноз даст возможность определить, то количество тренеров, которое необходимо для обеспечения нормального функционирования системы УчР в 2024 г. Частью из них станут выпускники 2024 г. выпуска соответствующих специальностей. Согласно срокам обучения, студент, который обучается по специальности в ВПО 49.03.01 Физическая культура (профиль: Спортивная тренировка), (профиль: Физкультурное образование), квалификация бакалавр, заканчивает обучение через 4 года и, соответственно, к работе может приступить на 5-й год. Следовательно, выпускники 2024 г. – те абитуриенты 2020 г., которые поступили и закончили педагогическую специальность. Исходя из этого, можно определить, как следует изменить набор студентов на бюджетные места в 2020 г., чтобы обеспечить необходимое количество специалистов для системы спортивных школ на сентябрь 2024 г. Согласно математической модели (3.17-3.22), при реализации благоприятного сценария на сентябрь 2024 г. в спортивных школах будет занято 25620 мест, что составляет 110,3% от уровня 2019 г. Поэтому для благоприятного сценария следует увеличить набор на бюджетные места на 10,3%.

Основные положения третьей главы опубликованы в работах [42; 45; 46].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В диссертации решена актуальная научно-практическая задача развития экономических и социальных составляющих управления человеческими ресурсами на основе нормативно-правового обеспечения и моделирования процессов целеполагания и планирования в организациях ФКиС ДНР. В результате научного исследования сформулированы выводы, имеющие теоретическую и практическую значимость, а именно:

Раскрыты теоретические аспекты управления человеческими ресурсами в организациях ФКиС. Детализированы основные функции, которые при этом реализуются (институциональная, регулятивная, идеологическая). Детализированы принципы построения системы государственного управления ФКиС, такие как разделение власти; комплементарность; субсидиарность; суверенность; демократизм; гомогенность. Обоснована сущность экономических и социальных составляющих управления человеческими ресурсами в организациях ФКиС, таких как уровень заработной платы; материальное стимулирование; развитие организации и адаптация; текучесть кадров; уровень участия сотрудников в управлении; повышение квалификации; подготовка и переподготовка кадров; корпоративная культура; половозрастная характеристика.

Структурирован зарубежный опыт совершенствования процессов управления человеческими ресурсами в организациях ФКиС, который позволил сделать вывод о том, что в условиях ДНР именно российская модель управления человеческими ресурсами становится основой работы большей части организаций ФКиС, которые постепенно перестраиваются на соответствующую модель в связи с ускоренными интеграционными процессами ДНР и Российской Федерации.

Проанализированы социально-экономические показатели управления человеческими ресурсами в сфере ФКиС ДНР, позволившие выявить ряд недостатков, сгруппированных в три блока: слабая внутренняя нормативно-

правовая база, обеспечивающая процесс управления трудовой адаптацией персонала; отсутствие практики мотивации и стимулирования наставников; отсутствие управленческих мероприятий по адаптации вновь принятого работника к социальным нормам поведения, а также трудовым и межличностным взаимоотношениям в коллективе. Разработан и предложен ряд мероприятий, объединенных в четыре блока для устранения выявленных недостатков.

Проведена оценка эффективности управления человеческими ресурсами в Министерстве молодежи, спорта и туризма ДНР, в результате чего сформирован методический подход, позволяющий выделить несколько уровней критериев эффективности управления, которые связаны с потребностями, интересами, целями и стратегиями развития организаций, и измерить степень удовлетворения искомых потребностей. Также выявлены ключевые факторы, которые позволяют повысить эффективность управления человеческими ресурсами в сфере ФКиС, такие как поддержка здоровья населения ДНР; развитие и укрепление позитивного имиджа; укрепление и развитие международных отношений; рост производительности труда, повышение дисциплины и сокращение уровня заболеваемости в организациях.

Обосновано формирование нормативно-правового и информационного обеспечения процессов управления человеческими ресурсами в организациях ФКиС ДНР на основе концептуальной схемы с перечнем первоочередных мероприятий по совершенствованию трудовой адаптации персонала.

Разработана математическая модель, позволяющая совершенствовать процессы целеполагания и планирования персонала в сфере ФКиС, а также обосновывать ежегодные контрольные цифры приема абитуриентов по образовательным программам ФКиС с учетом замкнутой модели рынка образовательных услуг ДНР.

Направлениями дальнейших исследований должна стать детальная проработка механизмов реализации государственной политики в сфере ФКиС с учетом интеграционных процессов ДНР и Российской Федерации.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аблязова, Н.О. Управление социальным развитием организации: учебник / Н.О. Аблязова, М.Г. Аверкин; под ред. А.П. Егоршина. – М.: НИЦ Инфра-М. – 2013. – 416 с.
2. Айбек, К.А. Основные принципы, функции и методы управления персоналом / К. А. Айбек // Вестник Кыргызского государственного университета имени И. Арабаева. – 2018. – № 1. – С. 118-123.
3. Айзенк, Г. Парадоксы психологии = Psychology is about people / Г. Айзенк – М.: Эксмо-Пресс, 2013. – 330 с.
4. Анализ футбольной индустрии [Электронный ресурс] // Официальный ресурс инновационно-образовательной компании RMA. – Режим доступа: <https://www.rma.ru/sport/>. – Дата обращения: 20.04.2020. – Загл. с экрана.
5. Аристова, Л.В. Государственная политика в сфере физической культуры и спорта / Л.В. Аристова // Теория и практика физической культуры. – 2013. – № 5. – С. 2-8.
6. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – СПб: Питер, 2017. – 848 с.
7. Архипова, С.А. Управление развитием физической культуры и спорта на основе программно-целевого подхода (на примере Тульской области) : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / Архипова Светлана Анатольевна. – Тула, 2009. – 22 с.
8. Асалиев, А.М. Развитие трудового потенциала / А.М. Асалиев, Ф.И. Мирзабалаева. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 320 с.
9. Ащеулов, А.В. Экономические риски в деятельности физкультурно-спортивных организаций и способы их оценки / А.В. Ащеулов, Е.А. Меговорян // Colloquium-journal. – 2019. – № 10-7(34). – С. 23-24.
10. Базаров, Т.Ю. Интерес к Ассесмент Центру со стороны Заказчика /

Т.Ю. Базаров // Организационная психология. – 2013. – Т. 3. – № 4. – С. 43-48.

11. Базаров, Т. Ю. Роль лидера в кризисе / Т.Ю. Базаров // Управление персоналом. – 2009. – № 17. – С. 43-46.

12. Банин, К.Н. Управление психическими состояниями в процессе физкультурно-спортивной деятельности / К.Н. Банин // Личность и динамика социальных систем : Материалы научной конференции, Ростов-на-Дону, 05-06 декабря 2016 года / Под редакцией Л.А. Мирской. – Ростов-на-Дону: Общество с ограниченной ответственностью «Наука-Спектр», 2017. – С. 180-185.

13. Басова, О.А. Адаптация как фактор повышения интеллектуального потенциала персонала / О.А. Басова, Т.В. Ялялиева // Инновационные технологии управления и права. – 2016. – № 3 (16). – С. 60-68.

14. Беляев, М.К. Современные грани индустрии спорта / М.К. Беляев // Проблемы национальной стратегии. – 2020. – № 6 (63). – С. 107-121.

15. Беляцкий, Н.П. Оценка организационного поведения персонала / Н.П. Беляцкий, И.К. Рудак // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. – 2010. – № 2. – С. 126-130.

16. Берко, П.О. Подбор и адаптация персонала как основа реализации успешной кадровой стратегии / П.О. Берко // Профессиональная ориентация. – 2018. – № 1. – С. 17.

17. Бетс, Г. Толковый словарь / Г. Бетс, Г. Брайндли, С. Уильямс и др. Общая редакция: д.э.н. Осадчая И.М. – М.: «ИНФРА-М», Издательство «Весь Мир», 1998. – 658 с.

18. Бизюкова, И.В. Кадры управления: подбор и оценка / И.В. Бизюкова. – М.: «Изд-во «Экономика», 2015. – 678 с.

19. Бойдаченко, П.Г. Служба управления персоналом / П.Г. Бойдаченко. – Новосибирск: ЭКО, 2015. – 312 с.

20. Бондаренко, М.П. Роль социально-трудовых отношений в развитии физической, культуры, спорта и туризма (на примере города Волгограда и Волгоградской области) / М.П. Бондаренко. – Волгоград : Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего

профессионального образования «Волгоградская государственная академия физической культуры», 2012. – 189 с.

21. Бондаренко, М.П. Юридические и экономические аспекты подготовки спортивных менеджеров за рубежом / М.П. Бондаренко, Ю.А. Зубарев, Н.В. Кучковская // Вестник Евразийской академии административных наук. – 2016. – № 1 (34). – С. 133-135.

22. Боровков, А.А. Теория вероятностей / А.А. Боровков. – Москва: Наука, 1986. – 345 с.

23. Бугаенко, К.В. Влияние концепции управления человеческими ресурсами на современные организации / К.В. Бугаенко // Профессиональная ориентация. – 2017. – № 5. – С. 211-215.

24. Бурцев, В.А. Развитие креативного компонента спортивной культуры студентов в процессе интеграции физкультурно-спортивной и учебно-познавательной деятельности / В.А. Бурцев, Е.В. Бурцева, В.Ю. Игошин // Теория и практика физической культуры. – 2021. – № 8. – С. 74.

25. Бутко, Е.Я. Управление человеческими ресурсами / Е.Я. Бутко // Образовательные ресурсы и технологии. – 2016. – № 5 (17). – С. 59-65.

26. Бухалков, М.И. Совершенствование организационной структуры управления персоналом на предприятии / М.И. Бухалков // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2013. – № 11. – С. 25-31.

27. Бухалков, М. Универсальный критерий эффективности – рабочее время / М. Бухалков // Кадровик. – 2013. – № 1. – С. 37-44.

28. Васина, Л.И. Оценка факторов адаптации молодых специалистов на производстве / Л.И. Васина. – М: Гордарика, 2009. – 82 с.

29. Виноградов, П.А. О современной концепции развития физической культуры и спорта / П.А. Виноградов // Современные проблемы и концепции развития физической культуры и спорта. Часть I. – Челябинск: УрГАФК, 2017. – С. 11-39.

30. Виханский, О.С. Менеджмент: человек, стратегия, процесс / О.С. Виханский. – М.: Инфра, 2011. – 782 с.

31. Воронин, С.Э. Организационно-правовые формы физкультурных организаций в современных условиях / С.Э. Воронин, С.С. Филиппов // Теория и практика физической культуры. – 2016. – № 4. – С. 14.

32. Воронин, С.Э. Правовой статус Олимпийского комитета России (общий, специальный, индивидуальный) / С.Э. Воронин // Теория и практика физической культуры. – 2013. – № 11. – С. 24-25.

33. Выдрин, И.В. Муниципальное право России: учебн. пособ. / И.В. Выдрин, А.Н. Кокотов. – М.: НормаИнфра М, 2012. – 401 с.

34. Габтрахманова, Ю.Т. Актуальные проблемы формирования кадрового резерва руководителей и пути их решения / Ю.Т. Габтрахманова, И.Н. Махмудова // Вестник Казанского технологического университета. – 2009. – № 6. – С. 300-304.

35. Галкин, В.В. Экономика физической культуры и спорта / В.В. Галкин, В.И. Сысоев. – Воронеж: Издательство Московской Академии экономики и права, 2015. – 182 с.

36. Гасанова, А.А. Управление персоналом в системе управления организацией / А.А. Гасанова // Вестник современных исследований. – 2019. – № 1.5 (28). – С. 47-51.

37. Герш, М.В. Адаптация персонала: из новичка – в грамотного специалиста: монография / М.В. Герш. – Барнаул: Алтайский государственный университет, 2014. – 78 с.

38. Главное управление статистики ДНР [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://glavstat.govdnr.ru/news/arhiv/2018/arhiv_0918.php. – Дата обращения 26.06.2020. – Загл. с экрана.

39. Горбачев, А.М. Специализированный спортивный онлайн-ресурс нового типа sports.Ru / А.М. Горбачев, А.В. Оноприенко // Челябинский гуманитарий. – 2020. – № 1 (50). – С. 43-50.

40. Громаков, А.Ю. Актуальные вопросы материально-финансового обеспечения физкультурно-оздоровительной и спортивной деятельности / А.Ю. Громаков // Актуальные проблемы физической культуры и спорта. Развитие

и перспективы: материалы I международ. науч.-практ. конф., 21-22 марта 2019, г. Донецк / Министерство молодежи, спорта и туризма Донецкой Народной Республики. – Донецк: Министерство молодежи, спорта и туризма Донецкой Народной Республики, 2019. – С. 178-181.

41. Громаков, А.Ю. Инфраструктурное обеспечение организаций в сфере физической культуры и спорта Донецкой Народной Республики / А.Ю. Громаков // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы IV международ. науч.-практ. конф. (Донецк, 3-4 июня 2020 г.). Секция 2: Повышение качества управления социально-экономическим развитием региона / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2020. – С. 53-55.

42. Громаков, А.Ю. Методический подход к оценке работы персонала в сфере физической культуры и спорта Донецкой Народной Республики / А.Ю. Громаков // Менеджер. – 2020. – № 1 (91). – С. 223-228.

43. Громаков, А.Ю. Принципы и функции государственного управления физической культурой и спортом: опыт Российской Федерации / А.Ю. Громаков // Менеджер. – 2019. – № 4 (90). – С. 204-210.

44. Громаков, А.Ю. Процессы оценки эффективности управления человеческими ресурсами в сфере физической культуры и спорта / А.Ю. Громаков // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы V международ. науч.-практ. конф. (Донецк, 3-4 июня, 2021 г.). Секция 2. Повышение качества управления социально-экономическим развитием региона / Министерство образования и науки ДНР, ГОУ ВПО «ДОНАУиГС». – Донецк : ДОНАУиГС, 2021. – С. 45-48.

45. Громаков, А. Ю. Стратегические направления по обеспечению эффективности управленческой деятельности в сфере физической культуры и спорта / А. Ю. Громаков // Управление стратегическим развитием основных сфер и отраслей народного хозяйства в условиях современных вызовов: материалы

науч.-практ. конф., 2-3 ноября, 2021, г. Донецк / ГОУ ВПО «ДОНАУИГС». В 2 ч.: Ч. I. – Донецк: ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», 2021. – С. 18-22.

46. Громаков, А.Ю. Стратегические ориентиры повышения эффективности управленческой деятельности Министерства молодежи, спорта и туризма Донецкой Народной Республики / А.Ю. Громаков // Менеджер. – 2021. – № 3 (97). – С. 110-117.

47. Громаков, А.Ю. Теоретические подходы к формированию эффективного управления человеческими ресурсами в организациях физической культуры и спорта» / А.Ю. Громаков // Менеджер. – 2019. – № 3 (89). – С. 188-195.

48. Громаков, А.Ю. Теоретические предпосылки исследований управления человеческими ресурсами в сфере физической культуры и спорта (на примере Донецкой Народной Республики) / А.Ю. Громаков // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы II международ. науч.-практ. конф., 6-7 июня, 2018, г. Донецк. Секция 1: Стратегическое управление развитием экономики / ГОУ ВПО «ДОНАУиГС». – Донецк: ДОНАУиГС, 2018. – С. 223-225.

49. Громаков, А.Ю. Факторы, оказывающие влияние на эффективность управления человеческими ресурсами в сфере физической культуры и спорта (международный аспект) / А.Ю. Громаков // Сборник научных работ серии «Государственное управление». Вып. 18: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДОНАУиГС». – Донецк: ДОНАУиГС, 2020. – С.110-117.

50. Гуртов, В.А. Моделирование потребностей экономики в кадрах с профессиональным образованием / В.А. Гуртов, Е.А. Питухин, Л.М. Серова // Проблемы прогнозирования. – 2007. – № 6. – С. 91-108.

51. Гуртов, В.А. Прогнозирование потребностей экономики в квалифицированных кадрах: обзор подходов и практик применения / В.А. Гуртов, Е.А. Питухин // Университетское управление: практика и анализ. – 2017. – Том 21. – № 4 – С. 130-161.

52. Дарижапов, Б.Д. Обзор зарубежных моделей управления персоналом /

Б.Д. Дарижапов // Известия БГУ. – 2017. – № 1. – С. 91-106.

53. Дедловская, М.В. Физкультурно-спортивная деятельность как условие здоровьесбережения / М.В. Дедловская, И.А. Золотухина // Вестник научных конференций. – 2016. – № 7-3 (11). – С. 29-30.

54. Дейнека, А.В. Особенности управления человеческими ресурсами в условиях кризиса / А.В. Дейнека, Н.А. Монахова // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 12-1 (65). – С. 42-44.

55. Дейнека, А.В. Человеческий капитал в современных экономических условиях / А.В. Дейнека, М.О. Миличкин // Вестник Российского университета кооперации. – 2013. – № 3 (13). – С. 27-31.

56. Доклад об итогах работы Министерства молодежи, спорта и туризма за 2020 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dnrsovet.su/doklad-aleksandra-gromakova-ob-itogah-raboty-ministerstva-molodezhi-sporta-i-turizma-za-2018-god/>. – Дата обращения: 27.04.2020. – Загл. с экрана.

57. Докторова, Н.П. Управление человеческими ресурсами в спортивных организациях: зарубежный опыт / Н.П. Докторова // Торговля и рынок. – 2021. – Вып. 4, том 2. – С. 66-74.

58. Евсеев, Ю.И. Физическая культура / Ю.И. Евсеев. – Ростов-на-Дону. : Феникс, 2015. – 205 с.

59. Емекеев, А.А. Адаптация молодого специалиста на предприятии: проблемы и решения: регионология / А.А. Емекеев. – Спб.: Прайм – ЕВРОЗНАК, 2014. – 180 с.

60. Епишкин, И.А. Отраслевой рынок труда: современная структура, состояние, динамика / И.А. Епишкин, А.М. Збарский // Экономика железных дорог. – 2016. – № 8. – С. 65-75.

61. Железова, Н.А. Физкультурно-спортивная деятельность как пространство воспитания социальной толерантности студентов вуза / Н.А. Железова // Череповецкие научные чтения – 2017: материалы Всероссийской научно-практической конференции: в 3-х частях, Череповец, 21-22 ноября 2017 года / ответственный редактор Е.В. Целикова. – Череповец: Череповецкий

государственный университет, 2018. – С. 51-53.

62. Жердева, А.Л. Адаптация персонала: как построить работающую систему / А.Л. Жердева // Colloquium-journal. – 2019. – № 15-9 (39). – С. 10-11.

63. Жумалиева, А.К. Сравнительный анализ отечественной и зарубежной модели управления персоналом / А.К. Жумалиева // Молодой ученый. – 2020. – № 2 (292). – С. 263-266.

64. Зайцева, Т.В. Модель управления человеческими ресурсами организации [Электронный ресурс] / Т.В. Зайцева. – Режим доступа: <http://www.e-executive.ru/community/articles/686621/>. – Дата обращения 12.01.2020. – Загл. с экрана.

65. Зайцева, Т.В. Система управления человеческими ресурсами / Т.В. Зайцева. – М.: Издательство Московского университета, 2012. – С. 210-215.

66. Злотницкий, В.Э. Факторы эффективного управления человеческими ресурсами организации : автореф. дис. ... канд. социол. наук : 22.00.08 / Злотницкий Вадим Эдуардович. – Москва, 2008. – 25 с.

67. Злотницкий, В.Э. Факторы эффективного управления человеческими ресурсами организации : дис канд. социол. наук : 22.00.08 / Злотницкий Вадим Эдуардович. – Москва, 2008. – 190 с.

68. Зыонг, В.З. Опыт реализации программы социальной адаптации иностранных студентов в процессе физкультурно-спортивной деятельности / В.З. Зыонг, Т.К. Ким, Г.А. Кузьменко // Актуальные проблемы спортивной науки в аспекте социально-гуманитарного знания: научный симпозиум, посвященный памяти В.К. Бальсевича, Москва, 31 мая 2019 года. – Москва: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский государственный университет физической культуры, спорта, молодёжи и туризма (ГЦОЛИФК)», 2019. – С. 279-282.

69. Ибрагимов, У.Ф. Занятость в условиях цифровой экономики / У.Ф. Ибрагимов, С.В. Фаронов // Экономика: теория и практика. – 2018. – № 3. – 318 с.

70. Ильин, Е.П. Психология общения и межличностных отношений /

Е.П. Ильин. – Санкт Петербург: Питер, 2009. – 576 с.

71. Исаев, А.А. Спортивная политика России / А.А. Исаев. – М.: Советский спорт, 2012. – 512 с.

72. Исаева, О.М. Развитие эмоционального интеллекта: обзор исследований / О.М. Исаева, С.Ю. Савинова // Современная зарубежная психология. – 2021. – Т. 10. – № 2. – С. 105-116.

73. Исаева, О.М. Роль эмоционального интеллекта в деятельности менеджера по управлению персоналом / О.М. Исаева, Г.А. Мкртычян // Организационная психология. – 2019. – Т. 9. – № 2. – С. 52-69.

74. Исаченко, И.И. Построение системы стимулирования труда работников организации на основе компетентностного подхода / И.И. Исаченко, И.В. Пахлова // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2014. – № 11. – С. 21-28.

75. Кадыров, А.М. Социально-профессиональные аспекты физкультурно-спортивной деятельности / А.М. Кадыров, С.Б. Олонец, М.А. Бабаев // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2019. – № 3. – С. 226-230.

76. Как работает немецкая система подготовки молодежи [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.sports.ru/tribuna/blogs/deutscher_fussball/1052840.html. – Дата обращения: 06.12.2020. – Загл. с экрана.

77. Календжян, С.О. Трансформация системы делегирования полномочий и ответственности в работе компаний / С.О. Календжян // Всероссийский экономический журнал ЭКО. – 2013. – № 10 (472). – С. 143-152.

78. Камалетдинов, В.Г. Моделирование в системе управления физкультурно-спортивной деятельностью / В.Г. Камалетдинов, А.Ф. Попова, М.Б. Мусакаев // Сибирский педагогический журнал. – 2012. – № 2. – С. 165-169.

79. Камалетдинов, В.Г. Физкультурно-спортивное движение: управление, пути совершенствования / В.Г. Камалетдинов // Теория и практика физической культуры. – 2015. – № 4. – С. 19-21.

80. Каркуленко, Н.А. Адаптация работников в новых условиях: справочник кадровика / Н.А. Каркуленко. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2011. – 46 с.

81. Карпова, Т.М. Обучение новичков: разрабатываем эффективную систему: кадровая служба и управление персоналом предприятия / Т.М. Карпова. – Москва: Академия, 2014. – 72 с.

82. Карташова, Л.В. Минимизация социально-экономических потерь высвобождения персонала в условиях экономического кризиса и преодоления последствий распространения новой коронавирусной инфекции / Л.В. Карташова // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2020. – Т. 17. – № 4 (112). – С. 61-77.

83. Карташова, Л.В. Оптимизация персонала: вызовы и возможности / Л.В. Карташова, Е.А. Косарева // Уровень жизни населения регионов России. – 2015. – № 1 (195). – С. 38-46.

84. Карташова, Л.В. Распространение гибких и нестандартных форм занятости в условиях цифровизации экономики / Л.В. Карташова // Цифровая экономика: тенденции и перспективы развития: Сборник тезисов докладов национальной научно-практической конференции: в двух томах, Москва, 22–23 октября 2020 года. – Москва: Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, 2020. – С. 200-203.

85. Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами в образовательном учреждении – впереди большие перемены / Л.В. Карташова, О.В. Толстякова // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2019. – № 5 (107). – С. 89-99.

86. Кателкин, А.В. Физкультурно-спортивная деятельность и ее роль в процессе социализации студентов / А.В. Кателкин // Совершенствование физической подготовки сотрудников правоохранительных органов: сборник статей Всероссийского круглого стола, Орёл, 27 июня 2019 года. – Орёл: Орловский юридический институт Министерства внутренних дел Российской Федерации имени В.В. Лукьянова, 2019. – С. 151-155.

87. Кибанов, А. Управление человеческими ресурсами – новая парадигма

или новая стадия эволюции науки об управлении персоналом? / А. Кибанов // Кадровик. – 2013. – № 9. – С. 62-69.

88. Кибанов, А.Я. «Управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами»: сущность, сходства и различия понятий / А.Я. Кибанов // Кадровик. – 2013. – № 8. – С. 68-78.

89. Климашин, И.А. Адаптация: методика, технология, опыт: Справочник по управлению персоналом / И.А. Климашин. – Барнаул. Алтайский государственный университет, 2011. – 49 с.

90. Князева, В.А. Современные тенденции развития спортивного менеджмента: российский и зарубежный опыт / В.А. Князева, М.А. Токмакова // Наука-2020. – 2018. – № 2-1 (18). – С. 48-54.

91. Коваленко, Л.В. Управление человеческими ресурсами как особый вид профессиональной деятельности / Л.В. Коваленко, А.А. Кулик, М.А. Мартояс // Вестник Академии знаний. – 2019. – № 5 (34). – С. 87-91.

92. Комаров, С.А. Методология социально-правового познания / С. А. Комаров, А. К. Мамедов // Юридическая мысль. – 2019. – № 1 (111). – С. 25-41.

93. Комаров, С.А. Соционормативная основа правового государства / С. А. Комаров, Ф. Х. Галиев // Теория государства и права. – 2018. – № 2. – С. 46-52.

94. Комаров, С.А. Теоретическая модель и юридическая конструкция: проблемы соотношения / С.А. Комаров, А.Ю. Калинин // Юридическая техника. – 2013. – № 7-2. – С. 327-330.

95. Кондаурова, И.А. Управление человеческими ресурсами в организациях физической культуры и спорта Донецкой Народной Республики / И.А. Кондаурова // Торговля и рынок: научный журнал. – Вып. № 4. – Ч. 2. – 2021. – С. 75-82.

96. Конобеццев, Ф.Д. Удаленная работа: технологии и опыт организации / Ф.Д. Конобеццев, Н.И. Лаас, Е.В. Гурова, И.А. Романова // Вестник ГУУ. – 2019. – № 7. – С. 112-120.

97. Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс]: принята всенародным голосованием 12.12.1993 с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/. – Дата обращения: 12.07.2021. – Загл. с экрана.

98. Корчемная, Н.В. Спортизация организационно-массовых форм презентации, результатов конструкторской деятельности молодежи / Н.В. Корчемная // Сборник материалов научных конференций студентов, магистрантов, аспирантов и соискателей Московской государственной академии физической культуры, Малаховка, 27 марта 2013 года. – Малаховка: Московская государственная академия физической культуры, 2013. – С. 171-174.

99. Корчемная, Н.В. Физкультурно-спортивная деятельность – один из социальных факторов прогресса науки и техники / Н.В. Корчемная // Наука в мегаполисе Science in a Megapolis. – 2017. – № 1 (1). – С. 16.

100. Коэффициент текучести кадров. Формула расчета и приемы снижения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ppt.ru/art/rabota/koeff-tekuchesti>. – Дата обращения: 15.04.2020. – Загл. с экрана.

101. Краснов, В.М. Новое в организации и управлении развитием физической культуры и спорта в Чувашской Республике / В.М. Краснов // Теория и практика физической культуры. – 2012. – № 10. – С. 57-60.

102. Кривец, И.Г. Развитие спортивного менеджмента в Донецкой Народной Республике / И.Г. Кривец // Проблемы и инновации спортивного менеджмента, рекреации и спортивно-оздоровительного туризма: Сборник статей VI-й Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, посвященной 100-летию ТАССР, Казань, 02 июня 2020 года / Под редакцией Г.Н. Голубевой. – Казань: Поволжская государственная академия физической культуры, спорта и туризма, 2020. – С. 102-103.

103. Кузин, В.В. Оптимизация системы управления отраслью «физической

культуры и спорта» в России в рыночных условиях / В.В. Кузин // Теория и практика физической культуры. – 2012. – № 6. – С. 56-58.

104. Куликов, В.В. Реформа местного самоуправления в России: теория и реальность / В.В. Куликов // Государство и право. – 2014. – № 11. – С. 33-41.

105. Курасбедиани, З.В. Реализация кадровой политики в области физической культуры и спорта: положительный опыт на примере Федерации дзюдо Курской области / З.В. Курасбедиани // Вестник университета. – 2016. – № 12. – С. 182-184.

106. Ларина, Т.И. Современные подходы к построению эффективной системы управления человеческими ресурсами / Т.И. Ларина // Проблемы современной науки и образования. – 2015. – № 8 (38). – С. 57-59.

107. Латуха, М.О. Адаптация персонала: справочник кадровика / М.О. Латуха. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2009. – 109 с.

108. Лебедева, Т.Е. Адаптация персонала как ключевая задача руководства организации / Т.Е. Лебедева, О.В. Голубева // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2018. – № 6 (32). – С. 117-122.

109. Лукашевич, Н.П. Адаптация персонала: проблемы управления / Н.П. Лукашевич, В.В. Шкурко. – Запорожье: Просвещение, 2009. – 240 с.

110. Лысенко, И.А. Социально-педагогические аспекты управления персоналом в физкультурно-спортивных организациях / И.А. Лысенко // Pedagogy of Physical Culture and Sports. – 2009. – № 7. – С. 100-104.

111. Мазилкина, Е.И. Развитие человеческого капитала как фактор повышения конкурентоспособности персонала / Е.И. Мазилкина // Проектирование экономических процессов: Межвузовский сборник научных трудов. – Саратов : ИЦ «Наука», 2020. – С. 46-50.

112. Макарина, О.М. Развитие физических качеств и физкультурно-спортивная деятельность в условиях коллаборации учреждения образования и спортивного учреждения / О.М. Макарина // Научно-методическое обеспечение физического воспитания и спортивной подготовки студентов: материалы международной научно-практической онлайн-конференции, Минск, 28 января

2021 года. – Минск: Белорусский государственный университет, 2021. – С. 281-283.

113. Мамедова, А.А. Эффективность командной работы в зависимости от реализуемых членами команды стилей реагирования на изменения / А.А. Мамедова, Т.Ю. Базаров // Вестник евразийской науки. – 2018. – Т. 10. – № 1. – С. 21.

114. Масалова, Ю.А. Качество человеческих ресурсов как объект управления в системе высшего образования / Ю.А. Маслова // Известия БГУ. – 2016. – № 1. – С. 87-91.

115. Масалова, Ю.А. Система управления качеством человеческих ресурсов / Ю.А. Масалова // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. – 2015. – № 1. – С. 81-85.

116. Маслова, В.М. Различные подходы к обучению и развитию персонала компании / В.М. Маслова // Дельта науки. – 2015. – № 2. – С. 10-16.

117. Масягина, Н.В. Эффективная мотивация деятельности физкультурно-спортивного персонала / Н.В. Масягина // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 1 (часть 1). – С. 1-6.

118. Методические рекомендации для органов исполнительной власти Российской Федерации в области физической культуры и спорта по определению нормативов численности работников государственных и муниципальных органов управления в области физической культуры и спорта и подведомственных им учреждений с учётом характера их деятельности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.minsport.gov.ru/sport/physical-culture/>. – Дата обращения: 18.04.2021. – Загл. с экрана.

119. Мелентьев, А.С. Теоретические основания процесса прогнозирования в физкультурно-спортивной деятельности / А.С. Мелентьев // Интегрированные коммуникации в спорте и туризме: образование, тенденции, международный ОПЫТ. – 2016. – Т. 1. – С. 99-106.

120. Муратова, И. В. Мониторинг физического развития и физической подготовленности учащейся молодежи / И. В. Муратова // Финансовые и правовые проблемы функционирования предприятий в современных условиях :

материалы международной научно-практической конференции: в 2 частях, Саранск, 17 декабря 2010 года / Саранский кооперативный институт автономной некоммерческой организации высшего профессионального образования Центросоюза Российской Федерации "Российский университет кооперации" ; редколлегия: Б. Ф. Кевбрин ответственный редактор. – Саранск: Саранский кооперативный институт (филиал) автономной некоммерческой образовательной организации высшего образования Центросоюза Российской Федерации "Российский университет кооперации", 2010. – С. 248-253.

121. Население Ростовской области: численность, крупные города [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.statdata.ru/naselenie/rostovskoj-oblasti>. – Дата обращения 20.06.2021. – Загл. с экрана.

122. Национальные проекты: что это такое и как они изменяют Россию [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mir24.tv/articles/16347766/nacionalnye-proekty-cto-eto-takoe-i-kak-oni-izmenyat-rossiyu>. – Дата обращения: 20.03.2021. – Загл. с экрана.

123. Начинская, С.В. Физическая культура и спорт: непрерывное образование: монография / С.В. Начинская, Н.В. Масыгина. – М.: Национальный книжный центр, 2012. – 96 с.

124. Нестеров, А.К. Преимущества и недостатки структур управления [Электронный ресурс] / А.К. Нестеров // Энциклопедия Нестеровых. – Режим доступа: <http://odiplom.ru/lab/preimushestva-i-nedostatki-struktur-upravleniya.html>. – Дата обращения: 12.04.2020. – Загл. с экрана.

125. Новокрещенов, В.В. Оценка эффективности управления сферой физической культуры и спорта: критерии и показатели / В.В. Новокрещенов // Человек. Спорт. Медицина. – 2005. – Вып. 5, т. 2. – С. 207-209.

126. О внесении изменений в Типовое положение о детско-юношеской спортивной школе, специализированной детско-юношеской школе олимпийского резерва, утвержденное приказом Министерства молодежи, спорта и туризма Донецкой Народной Республики от 30 октября 2015 года № 141 [Электронный ресурс]: Приказ Министерства молодежи, спорта и туризма

Донецкой Народной Республики от 06 ноября 2019 г. № 01-09/135 : по состоянию на 20 марта 2021 г. // Официальный сайт Министерства молодежи, спорта и туризма ДНР. – Режим доступа: <http://xn--h1aheeehel.xn--p1acf/doc/prikaz-o-vnesenii-izmeneniy-v-tipovoe-polozhenie-o-detsko-yunosheskoj-sportivnoj-shkole>. – Дата обращения: 20.03.2021. – Загл. с экрана.

127. О государственном физкультурно-спортивном комплексе «Готов к труду и обороне» [Электронный ресурс]: Указ Главы Донецкой Народной Республики от 16 сентября 2016 г. № 304: [по состоянию на 08 мая 2021 г.] // Официальный сайт Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: <http://nra.dnronline.su/2016-09-16/ukaz-glavy-donetskoj-narodnoj-respubliki-304-ot-16-09-2016-goda-o-gosudarstvennom-fizkulturno-sportivnom-komplekse-gotov-k-trudu-i-oborone-donetskoj-narodnoj-respubliki.html>. – Дата обращения: 08.05.2021. – Загл. с экрана.

128. О проведении в режиме реального времени 5 тиражных всероссийских государственных лотерей в поддержку развития физической культуры и спорта, право на участие в которых связано с внесением платы (с изменениями и дополнениями) [Электронный ресурс]: Распоряжение Правительства Российской Федерации от 2 мая 2012 г. № 687-р: [по состоянию на 01 июня 2021 г.] // Информационно-правовое обеспечение Гарант. – Режим доступа: <https://base.garant.ru/70170558/>. – Дата обращения: 01.06.2021. – Загл. с экрана.

129. О физической культуре и спорте [Электронный ресурс]: Закон Донецкой Народной Республики от 24.04.2015 № 33-ИНС: [принят Постановлением Народного Совета от 24 апреля 2015 г.: по состоянию на 30 декабря 2020 г.] // Официальный сайт Народного Совета Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: <https://dnrsovet.su/o-fizicheskoj-kulture-i-sporte/>. – Дата обращения 30.12.2020. – Загл. с экрана.

130. О физической культуре и спорте в Российской Федерации [Электронный ресурс]: Федер. закон от 04.12.2007 № 329-ФЗ [принят Гос. Думой 16 ноября 2007 г.: одобр. Советом Федерации 23 ноября 2007 г.: последняя

редакция] : по состоянию на 20 мая 2021 г. // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_73038/. – Дата обращения 20.05.2021. – Загл. с экрана.

131. О повышении роли физической культуры и спорта в формировании здорового образа жизни россиян [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://kremlin.ru/events/president/transcripts/21920>. – Дата обращения 20.05.2021. – Загл. с экрана.

132. Об адаптивной физической культуре и спорте [Электронный ресурс]: Закон Донецкой Народной Республики от 23 августа 2019 г. № 55-ПНС: [принят Постановлением Народного Совета от 23 августа 2019 г.: по состоянию на 29 августа 2019 г.] // Официальный сайт Народного Совета Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: <https://dnrsovet.su/zakonodatelnaya-deyatelnost/prinyatye/zakony/zakon-donetskoj-narodnoj-respubliki-ob-adaptivnoj-fizicheskoy-kulture-i-sporte/>. – Дата обращения 21.05.2021. – Загл. с экрана.

133. Об оплате труда [Электронный ресурс] Закон Донецкой Народной Республики от 06.03.2015 № 19-ПНС: [принят Постановлением Народного Совета от 06 марта 2015 г.: по состоянию на 8 февраля 2020 г.] // Официальный сайт Народного Совета Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: <https://dnrsovet.su/zakon-dnr-ob-oplate-truda/>. – Дата обращения 20.09.2021. – Загл. с экрана.

134. Об оплате труда работников на основе Единой тарифной сетки разрядов и размеров должностных окладов (тарифных ставок) по оплате труда работников учреждений, предприятий, заведений и организаций отдельных отраслей бюджетной сферы [Электронный ресурс]: Постановление Президиума Совета Министров Донецкой Народной Республики от 18.04.2015 № 6-4 [в ред. Постановлений Совета Министров ДНР от 22 декабря 2021 г. № 103-1] : по состоянию на 22 декабря 2021 г. // Портал «Государственная информационная система нормативных правовых актов ДНР». – Режим доступа: <https://gisnpra-dnr.ru/npa/0009-6-4-20150418/>. – Дата обращения 22.12.2021. – Загл. с экрана.

135. Об упорядочении условий труда работников учреждений, предприятий заведений и организаций, осуществляющих деятельность в сфере молодежной политики, физической культуры, спорта и туризма, финансируемых за счет бюджетных средств [Электронный ресурс]: Приказ министерства молодежи, спорта и туризма Донецкой Народной Республики от 23.12.2016 № 01-02/163: [по состоянию на 01 июня 2021 г.] // Архив официального сайта Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: http://doc.dnronline.su/wp-content/uploads/2016/12/PrikazMinsport_N01_02_163_23122016.pdf. – Дата обращения: 01.06.2021. – Загл. с экрана.

136. Об установлении надбавки за выслугу лет определенным категориям работников заведений, организаций, учреждений, предприятий физической культуры и спорта и утверждении порядка ее выплаты [Электронный ресурс]: Указ Главы Донецкой Народной Республики от 23.03.2018 № 77: [по состоянию на 01 июня 2021 г.] // Электронно-информационное издание «Глав бух ДНР». – Режим доступа: <https://gb-dnr.com/normativno-pravovye-akty/6197/>. – Дата обращения 01.06.2021. – Загл. с экрана.

137. Об установлении профессионального праздника «День работников физической культуры и спорта» [Электронный ресурс]: Указ Главы Донецкой Народной Республики от 07.07.2015 № 276: [по состоянию на 01 июня 2021 г.] // Архив официального сайта Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: http://doc.dnronline.su/wp-content/uploads/2015/03/UkazN276_07072015.pdf. – Дата обращения 01.06.2021. – Загл. с экрана.

138. Об утверждении Временного порядка деятельности общественных объединений физкультурно-спортивной направленности и создании Комиссии по содействию их деятельности [Электронный ресурс]: Указ Главы Донецкой Народной Республики от 01.04.2019 № 91: [по состоянию на 01 июня 2021 г.] // Официальный сайт Главы Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: https://denis-pushilin.ru/doc/ukazy/Ukaz_N91_01042019.pdf. – Дата обращения 01.06.2021. – Загл. с экрана.

139. Об утверждении методических рекомендаций для федеральных органов исполнительной власти по разработке типовых отраслевых норм труда [Электронный ресурс]: Приказ Минтруда России от 31.05.2013 № 235: [по состоянию на 01 июня 2021 г.] // Официальный сайт Минтруда России. – Режим доступа: <https://rosmintrud.ru/docs/mintrud/orders/76>. – Дата обращения 01.06.2021. – Загл. с экрана.

140. Об утверждении Перечня платных услуг, предоставляемых учреждениями и организациями физической культуры и спорта, финансируемыми за счет бюджетных средств, Порядка условий их предоставления [Электронный ресурс]: Постановление Совета Министров Донецкой Народной Республики от 06 ноября 2017 г. № 14-41 [в ред. Постановления Совета Министров Донецкой Народной Республики от 17 февраля 2020 г. № 6-9] : по состоянию на 20 мая 2021 г. // Портал «Государственная информационная система нормативных правовых актов ДНР». – Режим доступа: <https://gisnpra-dnr.ru/npra/0003-14-41-20171106/>. – Дата обращения 20.05.2021. – Загл. с экрана.

141. Об утверждении Положения о Министерстве молодежи, спорта и туризма Донецкой Народной Республики в новой редакции [Электронный ресурс]: Постановление Совета Министров Донецкой Народной Республики от 10 марта 2017 г. № 3-31 [в ред. Постановлений Совета Министров Донецкой Народной Республики от 09 февраля 2021 г. № 7-9] : по состоянию на 20 мая 2021 г. // Портал «Государственная информационная система нормативных правовых актов ДНР». – Режим доступа: <https://gisnpra-dnr.ru/npra/0003-3-31-20170310/ю>. – Дата обращения 20.05.2021. – Загл. с экрана.

142. Об утверждении Порядка проведения аттестации тренеров по виду спорта, тренеров-преподавателей по виду спорта [Электронный ресурс]: Постановление Совета Министров Донецкой Народной Республики от 26 апреля 2017г. № 6-25: [в ред. Постановления Совета Министров ДНР от 13 сентября 2018 г. № 2-26] : по состоянию на 20 мая 2021 г. // Портал «Государственная информационная система нормативных правовых актов ДНР». – Режим доступа: <https://gisnpra-dnr.ru/npra/0003-6-25-20170426/>. – Дата обращения 20.05.2021. –

Загл. с экрана.

143. Одегов, Ю.Г. Чем управление человеческими ресурсами принципиально отличается от управления персоналом / Ю.Г. Одегов // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. – 2018. – № 1 (61). – С. 111-118.

144. Олимпийские игры, чемпионаты мира – медальный зачет, общий зачёт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.championat.com/olympic/_olympismog/tournament/386/standing/. – Дата обращения: 20.05.2020. – Загл. с экрана.

145. Опалев, М.А. Анализ реализации государственной программы Волгоградской области «развитие физической культуры и спорта в Волгоградской области» / М.А. Опалев, Д.М. Гаджиев, Н.В. Мостовая [и др.] // Культура физическая и здоровье. – 2020. – № 1 (73). – С. 25-28.

146. Орехов, В.В. Формирование правового механизма государственного управления в сфере физической культуры и спорта Донецкой Народной Республики / В.В. Орехов // Менеджер. – 2019. – № 4 (90). – С. 215-224.

147. Особенности подготовки спортивного резерва в ведущих спортивных государствах [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://sportfiction.ru/books/osobennosti-podgotovki-sportivnogo-rezerva-v-vedushchikh-sportivnykh-derzhavakh/?bookpart=190140>. – Дата обращения: 20.05.2020. – Загл. с экрана.

148. Официальный сайт Министерства образования и науки Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mondnr.ru/>. – Дата обращения 05.05.2021.

149. Официальный сайт ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://donampa.ru/home/prijomnaya-kampaniya-2020/stoimost-obucheniya-2019>. – Дата обращения: 15.06.2021. – Загл. с экрана.

150. Официальный сайт ГОУ ВПО «ДОННТУ» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://donntu.org/sites/default/files/documents/stoimost_na_sayt.pdf. – Дата обращения: 15.06.2021. – Загл. с экрана.

151. Официальный сайт ГОУ ВПО «ДОННУ» [Электронный ресурс]. –

Режим доступа: <http://donnu.ru/2019/cost>. – Дата обращения: 15.06.2020. – Загл. с экрана.

152. Официальный сайт информационного агентства «Накануне.RU» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.nakanune.ru/news/2016/02/18/22428073/>. – Дата обращения 26.06.2020. – Загл. с экрана.

153. Официальный сайт Министерства молодежи спорта и туризма Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://xn--h1aheeehel.xn--p1acf/>. – Дата обращения: 26.03.2021. – Загл. с экрана.

154. Официальный сайт Министерства спорта Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.minsport.gov.ru/ministry/structure/>. – Дата обращения: 20.05.2021. – Загл. с экрана.

155. Паспорт государственной программы Ростовской области «Развитие физической культуры и спорта» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.donland.ru/documents/9731/>. – Дата обращения 20.06.2020. – Загл. с экрана.

156. Пережогина, К.А. Инновационные изменения в системе управления персоналом / К.А. Пережогина // Молодой ученый. – 2017. – № 4. – С. 105-115.

157. Подугольникова, М.О. Роль физической культуры и спорта в социальном развитии общества на примере Волгоградской области / М.О. Подугольникова, Е.Г. Прыткова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2016. – № 7 (17). – С. 261-266.

158. Починкин, А.В. Банкротство профессиональных спортивных клубов / А.В. Починкин, И.Л. Димитров, С.В. Вишейко // Интернет-журнал Науковедение. – 2016. – Т. 8. – № 4 (35). – С. 12.

159. Починкин, А.В. Воздействие профессионального спорта на систему физической культуры и спорта, политику и экономику / А.В. Починкин // Теория и практика физической культуры. – 2008. – № 2. – С. 65-70.

160. Починкин, А.В. Особенности спонсирования спорта и здорового

образа жизни крупными коммерческими структурами (на примере ПАО «Сбербанк России») / А.В. Починкин, И.Л. Димитров, С.В. Вишейко, В.Е. Горшков // Ученые записки университета им. П.Ф. Лесгафта. – 2018. – № 5 (159). – С. 229-233.

161. Починкин, А.В. Трансформация экономических основ физической культуры и спорта в России / А.В. Починкин, И.Л. Димитров, С.В. Вишейко // Ученые записки университета им. П.Ф. Лесгафта. – 2018. – № 4 (158). – С. 279-283.

162. Починкин, А.В. Эконометрическое моделирование прогнозирования деятельности спортивной организации / А.В. Починкин, И.Л. Димитров, Р.С. Яковлев, С.Н. Поздеева // Ученые записки университета им. П.Ф. Лесгафта. – 2021. – № 1 (191). – С. 299-302.

163. Проект стратегии развития физической культуры и спорта РФ на период до 2030 года [Электронный ресурс] // Официальный сайт Министерства спорта Российской Федерации. – Режим доступа: <http://www.minsport.gov.ru/activities/proekt-strategii-2030/>. – Дата обращения: 02.04.2021. – Загл. с экрана.

164. Прошина, А.Н. Адаптация персонала в российских организациях: социально-управленческий анализ: монография / А.Н. Прошина – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 124 с.

165. Путивцева, Н.П. Сравнительный анализ применения многокритериальных методов / Н.П. Путивцева, О.П. Пусная, С.В. Игрунова [и др.] // Научный результат. Информационные технологии. – 2017. – Т. 2. – № 1. – С. 40-47.

166. Развитие спортивной инфраструктуры в Ростовской области РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://old.donland.ru/Donland/Pages/View.aspx?pageid=124053&mid=128713&itemId=127598>. – Дата обращения 20.06.2021. – Загл. с экрана.

167. Разъяснения о понятии и целях открытых данных [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://minsport.midural.ru/index.php/doppage/25>. – Дата

обращения: 20.06.2020. – Загл. с экрана.

168. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – 6-е изд., перераб. и доп. – М: Инфра, 2010. – 598 с.

169. Рогачева, М.В. Адаптация работника в новом коллективе: журнал управления компанией / М.В. Рогачева. – Минск: Экоперспектива, 2012. – 30 с.

170. Россия – территория спорта. Ростовская область [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://news.sportbox.ru/regional_sport/rostovskaya_oblast. – Дата обращения: 20.06.2020. – Загл. с экрана.

171. Симанина, Е.Д. Адаптация персонала / Е.Д. Симанина // Научный журнал. – 2018. – № 6 (29). – С. 64-66.

172. Смирнова, А.Ю. Динамика трудовых установок работников в ситуации угрозы потери работы / А.Ю. Смирнова // Организационная психология. – 2019. – Т.9. – №2. – С. 8-31.

173. Созин, А.В. Физическая культура и спорт как одно из средств достижения ключевых параметров национальной безопасности / А.В. Созин // Вестник науки и образования. – 2017. – № 11 (35). – С. 36-42.

174. Соломахина, Т. Р. Продвижение спортивных товаров и услуг в рамках здорового образа жизни / Т.Р. Соломахина // Региональный вестник. – 2020. – № 16 (55). – С. 28-29.

175. Списочная и среднесписочная численность работников [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://kontur.ru/kontur-personal/spravka/320-spisochnaya_i_srednespisochnaya_chislennost. – Дата обращения: 20.06.2021. – Загл. с экрана.

176. Справочник льгот и пособий [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cso-shah.ru/lgoty/kak-oformit-lgoty-masteram-sporta.html>. – Дата обращения: 20.06.2021. – Загл. с экрана.

177. Стратегия развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2020 года [Электронный ресурс]: утверждена

распоряжением Правительства Российской Федерации от 7 августа 2009 года № 1101-р // Официальный сайт Министерства спорта Российской Федерации. – Режим доступа: <http://www.minsport.gov.ru/activities/federalprograms/2/26363/>. – Дата обращения: 20.06.2021. – Загл. с экрана.

178. Сулименко, Н.А. Развитие и использование государственных статистических ресурсов их важность при принятии управленческих решений / Н.А. Сулименко, О.Н. Головинов // Оценка социально-экономического развития: опыт и перспективы. III Международная научно-практическая конференция студентов и молодых ученых. – Донецк: ДонНУ, 2019. – С. 366-368.

179. Тарасенко, А.А. Управление качеством услуг в области физической культуры и спорта / А.А. Тарасенко, С.В. Фомиченко, С.С. Воеводина, В.А. Козлов // Физическая культура, спорт – наука и практика. – 2017. – № 2. – С. 32-36.

180. Теоретические подходы к управлению человеческими ресурсами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/biznes/upravlenie-chelovecheskimi-resursami.html>. – Дата обращения: 20.06.2020. – Загл. с экрана.

181. Типовое положение о школе Высшего спортивного мастерства [Электронный ресурс]: утверждено Приказом Министерства молодежи, спорта и туризма Донецкой Народной Республики от 05.06.2019 № 01-09/44 : по состоянию на 20 июня 2021 г. // Портал «Государственная информационная система нормативных правовых актов ДНР». – Режим доступа: <https://gisnpra-dnr.ru/npa/0017-01-09-44-20190520/>. – Дата обращения: 20.06.2021. – Загл. с экрана.

182. Титов, А.А. Роль и место системы управления человеческими ресурсами в деятельности предприятия / А.А. Титов // Молодой ученый. – 2018. – № 51 (237). – С. 296-298.

183. Федеральная целевая программа «Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации на 2016-2020 годы» [Электронный ресурс] // Официальный сайт Правительства России. – Режим доступа:

<http://government.ru/media/files/x7uHn4HpRIM.pdf/>. – Дата обращения: 20.06.2020.
– Загл. с экрана.

184. Фейгельман, Н.В. Основные составляющие и показатели эффективного управления человеческими ресурсами / Н.В. Фейгельман // Вестник образовательного консорциума Среднерусский университет. Серия: Гуманитарные науки. – 2014. – № 4. – С. 34-36.

185. Филатова, О.В. Физкультурно-спортивная деятельность как фактор социально-психологической адаптации иностранных студентов / О.В. Филатова, Е.А. Репникова, С.В. Иванов // Теория и практика физической культуры. – 2021. – № 8. – С. 67-68.

186. Филиппов, С.С. Муниципальная система физкультуры школьников: организационно-педагогические условия формирования: монография / С.С. Филиппов, С.С. Степанов. – М.: Советский спорт, 2014. – 184 с.

187. Филиппов, С.С. Организационно-правовые особенности системы управления физической культурой и спортом / С.С. Филиппов // Научно-теоретический журнал «Ученые записки». – 2014. – № 6 (112). – С. 201-207.

188. Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / А.Н. Фомичев. – М.: Дашков и К°, 2015. – 468 с.

189. Фролко, М.С. Отечественные предприятия спортивной индустрии в конкурентной борьбе за рынок спортивного оборудования и спортивных товаров повседневного спроса / М.С. Фролко // Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 10 (123). – С. 948-951.

190. Цой, Н.В. Адаптация новых сотрудников как инструмент повышения эффективности системы управления персоналом организации / Н.В. Цой // Академическая публицистика. – 2019. – № 2. – С. 83-85.

191. Чандлер, А. Стратегия и структура / А. Чандлер. – М.: Мир, 2016. – 354 с.

192. Чвякин, В.А. Формирование потенциала конфликтоустойчивости организации на основе изучения поведения работников в коллективе / В.А. Чвякин, И.И. Исаченко, Ф.В. Шаройко // Известия высших учебных заведений. Проблемы

полиграфии и издательского дела. – 2012. – № 2. – С. 207-222.

193. Чепик, А.А. Отбор и адаптация персонала: технологичность определяет качество: справочник по управлению персоналом / А.А. Чепик // Владивосток: Мос. Гос. ун-т, 2014. – С. 89-93.

194. Численность населения Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://gosstat-dnr.ru/pdf/naselenie/chisl_naselenie_0921.pdf. – Дата обращения: 20.06.2020. – Загл. с экрана.

195. Шавров, Д. Аналитика в спортивных интернет-СМИ России и Беларуси (на материале порталов sports.Ru и «трибуна») / Д. Шавров // Международная журналистика – 2019: евразийско-атлантическое партнерство и медиа: Материалы VIII Международной научно-практической конференции, Минск, 21 февраля 2019 года / Ответственный редактор Б.Л. Залесский. – Минск: Белорусский государственный университет, 2019. – С. 317-325.

196. Шарифуллина, С.Р. Формирование готовности будущих педагогов к управлению физкультурно-спортивной деятельностью : дис. ... канд. пед. наук. : 13.00.08 / Шарифуллина Светлана Рафаэлевна. – Йошкар-Ола, 2015. – 182 с.

197. Шингаев, С.М. Профессиональное здоровье молодых менеджеров на этапе адаптации к профессиональной деятельности / С.М. Шингаев // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 5. – С. 624-632.

198. Шубенкова, Е.В. Развитие персонала в системе TQM: принципы, особенности, организация / Е.В. Шубенкова, И.И. Исаченко, М.Е. Исакова // Известия высших учебных заведений. Проблемы полиграфии и издательского дела. – 2012. – № 2. – С. 223-244.

199. Шульга, А.А. Адаптация персонала как важнейший компонент в системе кадрового менеджмента / А.А. Шульга, Н.Н. Верещак // Журнал гуманитарных наук. – 2017. – № 17. – С. 61-63.

200. Щетинина, Д.П. Факторы управления человеческими ресурсами в экономическом пространстве России / Д.П. Щетинина // Российский психологический журнал. – 2014. – № 4. – С. 56-61.

201. Эконометрическое моделирование прогнозирования деятельности спортивной организации / А.В. Починкин, И.Л. Димитров, Р.С. Яковлев, С.Н. Поздеева // Ученые записки университета им. П.Ф. Лесгафта. – 2021. – № 1 (191). – С. 299-302.

202. Яковлев, А.Н. Влияние физкультурно-спортивной деятельности на педагогический процесс средствами спортивных игр / А.Н. Яковлев, В.В. Маринич // Экспериментальная и инновационная деятельность – потенциал развития отрасли физической культуры и спорта: материалы Всероссийской научно-практической конференции: в 2 т., Чайковский, 18-19 сентября 2020 года. – Чайковский: Чайковский государственный институт физической культуры, 2020. – С. 273-277.

203. Яковлева, Е.В. Формирование профессионально-значимых качеств будущих специалистов в области адаптивной физической культуры на основе акмеологического подхода / Е.В. Яковлева // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля: научный журнал. – 2021. – № 3 (45). – С. 244-250.

204. Яхонтова, Е.С. Управление человеческими ресурсами в проектном управлении / Е.С. Яхонтова // Управление развитием персонала. – 2018. – № 3. – С. 204-212.

205. Яхонтова, Е. Эджайл-подход: возможности и факторы успеха / Е. Яхонтова // Проблемы теории и практики управления. – 2018. – № 5. – С. 97-103.

206. Bondarenko, M.P. Wages in municipal sport facilities / M.P. Bondarenko // World Applied Sciences Journal. – 2013. – Vol. 27. – № 13 A. – P. 478-481.

207. Efremenkova, I.A. Economic Aspects of Enhancing Physical Culture and Sport in the Region (The Example of the Smolensk Region) / I.A. Efremenkova // Components of Scientific and Technological Progress. – 2020. – № 9 (51). – P. 18-21.

208. O'Brien, M. HR's Take on The Office / M. O'Brien // Human Resource Executive Online. – 2013. – № 12. – P. 15-55.

209. Sentizova, M.I. Academic sports elite and amateur sports communities: ethnic sports awareness survey / M.I. Sentizova, A.V. Gurieva, A.S. Starostina //

Theory and Practice of Physical Culture. – 2020. – № 9. – P. 10.

210. Tarna, E. Academic adaptation – intensive process of preparation for professional adaptation / E. Tarna, M. Goras // Cross - Cultural Studies: Education and Science. – 2020. – Vol. 5. – № 2. – P. 97-106.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А
Справки о внедрении результатов исследования



НАРОДНЫЙ СОВЕТ
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ
РУКОВОДИТЕЛЬ АППАРАТА
НАРОДНОГО СОВЕТА

ул. Артёма д. 97, Донецк, 283001

тел. (062)209-22-99

email: apparat@dnrsovet.su

" 30 " 20 18 № 0421
на № от 20

Диссертационный совет Д 01.001.01
на базе ГОУ ВПО «Донецкая академия
управления и государственной службы при
Главе Донецкой Народной Республики»

СПРАВКА

о внедрении результатов диссертации

Громакова Александра Юрьевича на тему: «Управление человеческими ресурсами в сфере физической культуры и спорта (на примере Донецкой Народной Республики)», представленной на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям сферы деятельности, в т.ч.: менеджмент)

В диссертационной работе Громакова Александра Юрьевича предложена математическая модель, представляющая собой замкнутую динамическую систему рынка общеобразовательных услуг. С помощью применения такой модели можно рассчитать госзаказ (контрольные цифры приема) по определенной специальности, что позволяет существенно снизить, а впоследствии и устранить дисбаланс между потребностями и возможностями рынка общеобразовательных услуг. Данная математическая модель представляет практический интерес и может быть использована в работе Комитета Народного Совета по образованию, науке и культуре при утверждении стратегических документов развития сферы физической культуры и спорта.

С уважением,

Руководитель Аппарата
Народного Совета
Донецкой Народной Республики



О.В. Ванин

МИНИСТЕРСТВО МОЛОДЕЖИ, СПОРТА И ТУРИЗМА
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
«ДОНЕЦКАЯ ШКОЛА ВЫСШЕГО СПОРТИВНОГО МАСТЕРСТВА»
ул. Артема 86а, г. Донецк, 83050,
e-mail: shvsm@mail.ua Идентификационный код 51010907

№ 045/289 дата 28.12.2024.

Диссертационный совет Д 01.001.01
на базе ГОУ ВПО «Донецкая академия
управления и государственной службы при
Главе Донецкой Народной Республики»

СПРАВКА

о внедрении результатов диссертационной работы
Громакова Александра Юрьевича на тему: «Управление человеческими ресурсами в
сфере физической культуры и спорта (на примере Донецкой Народной Республики)»,
представленной на соискание ученой степени кандидата экономических наук по
специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям
сферы деятельности, в т.ч.: менеджмент)

В диссертации Громакова А.Ю. на тему «Управление человеческими ресурсами в
сфере физической культуры и спорта (на примере Донецкой Народной Республики)»
предложен и обоснован методический подход к оценке эффективности управления
человеческими ресурсами, который позволил выделить несколько уровней критериев
эффективности управления человеческими ресурсами в спортивной организации,
связанные с потребностями, интересами, целями и стратегиями развития организаций и
измерить меру удовлетворения искомых потребностей. Данный подход апробирован в
рамках основных процессов Государственного бюджетного учреждения «Донецкая школа
высшего спортивного мастерства».

Выявленные проблемы и их дальнейшее решение в виде комплекса мероприятий, в
частности внедрение бригадной формы работы в учебно-тренировочном процессе,
ориентированы на достижение высоких результатов и повышение удовлетворенности
сотрудников условиями труда. Также мероприятия приведут к формированию единой
концепции развития физической культуры и спорта, а реализация подобного документа
позволит заложить основу для разработки соответствующих программ и стратегий
развития физической культуры и спорта.

Директор ГБУ «ДШВСМ»



В.И.Кобрик



ДОНЕЦКАЯ НАРОДНАЯ РЕСПУБЛИКА
 МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
 ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
 ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
 «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
 ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»
 83015, город Донецк, Ворошиловский район, улица Челюскинцев, дом 163а,
 тел.: (062) 337-71-08, e-mail: info@donampa.ru

24.12.2021 № 01-06/1779

на № _____ от _____

Диссертационный совет Д 01.001.01
 на базе ГОУ ВПО «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ
 УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ
 СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ
 НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»

СПРАВКА

о внедрении результатов исследований диссертации
 Громакова Александра Юрьевича на тему: «Управление человеческими ресурсами в
 сфере физической культуры и спорта (на примере Донецкой Народной Республики)»,
 представленной на соискание ученой степени кандидата экономических наук по
 специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям
 сферы деятельности, в т.ч.: менеджмент)

Основные научные наработки и выводы диссертации Громакова А.Ю. использовались в учебном процессе в ряде дисциплин с целью совершенствования их учебно-методического обеспечения и содержательного изложения учебного материала. Идеи и постулаты работы излагались в дисциплинах: «Менеджмент непродуцированной сферы», «Управление человеческими ресурсами», «Менеджмент спортивных организаций». Положения, обобщения и выводы диссертации дополнили конспекты лекций, были включены в методические рекомендации по проведению семинарских занятий для обучающихся по образовательным программам бакалавриата и магистратуры и использованы в следующих темах:

Тема «Управление трудовыми ресурсами в сфере услуг» дисциплины «Менеджмент непродуцированной сферы», в рамках которой рассматриваются экономические и социальные составляющие управления человеческими ресурсами в организациях.

Тема «Физкультурно-спортивная организация как объект управления» дисциплины «Менеджмент спортивных организаций», в контексте которой структурированы теоретические подходы к пониманию процесса управления человеческими ресурсами в организациях физической культуры и спорта.

Тема «Управление развитием и движением человеческих ресурсов организации» дисциплины «Управление человеческими ресурсами», внедрен сравнительный анализ моделей управления человеческими ресурсами.

Проректор,
 канд. гос. упр., доцент



Л.Н. Костина

Приложение Б
Структура управления Министерства молодежи, спорта и туризма Донецкой Народной Республики

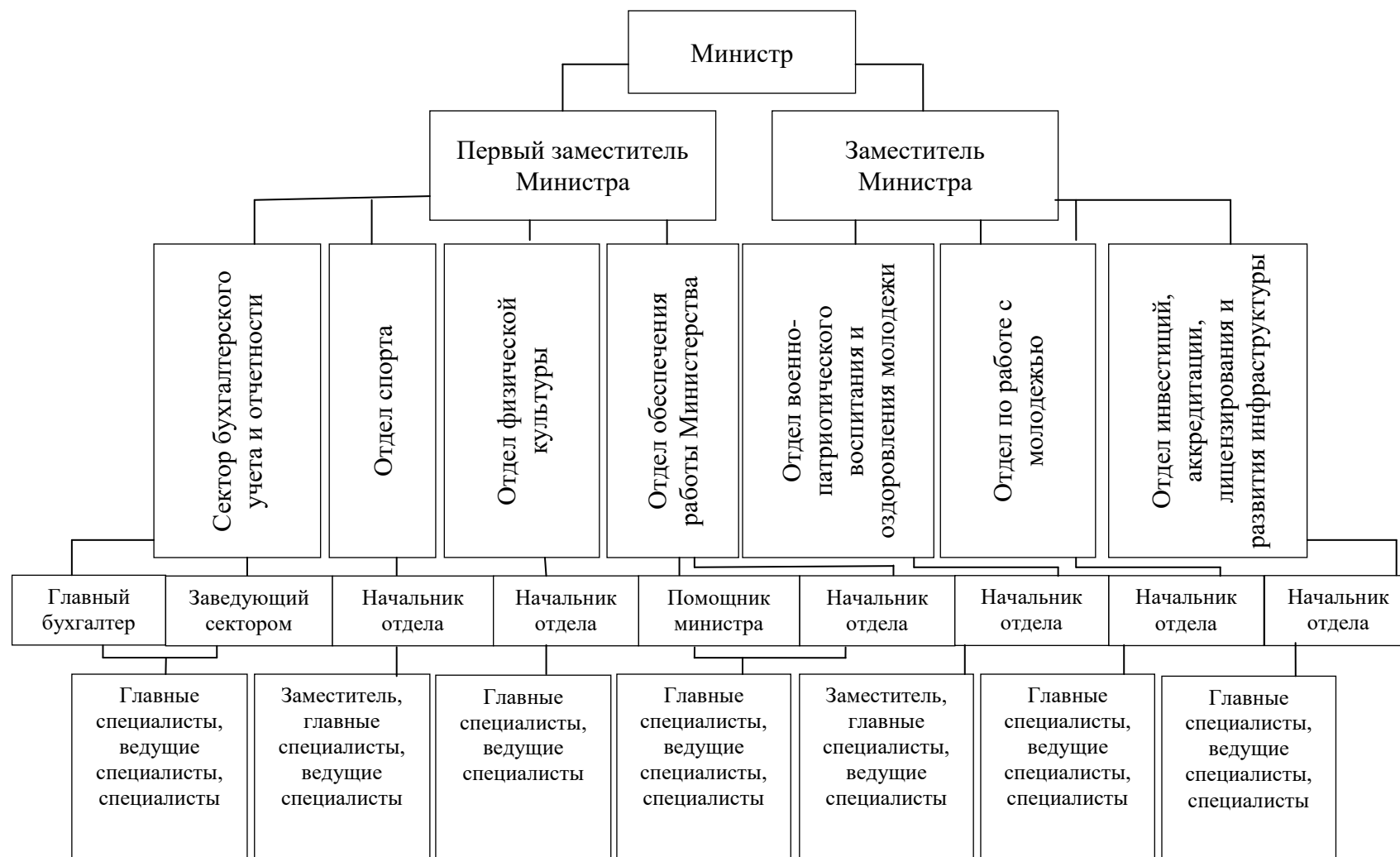


Рисунок Б.1 – Действующая структура управления Министерства молодежи, спорта и туризма Донецкой Народной Республики

Приложение В

Карта оценки удовлетворенности работой

Оцените Вашу удовлетворенность приведенными ниже аспектами в Вашей организации по 5-ти балльной шкале, где:

- 5 баллов – полностью удовлетворен;
- 4 балла – в целом удовлетворен;
- 3 балла – в среднем удовлетворен;
- 2 балла – пожалуй, не удовлетворен;
- 1 балл – совсем не удовлетворен.

Отметьте, насколько вас удовлетворяют перечисленные аспекты	Баллы
Организация и условия труда	
Содержание труда (выполняемая работа)	
Степень вашего участия в принятии решений	
Заработная плата	
Распределение премий	
Отношения в коллективе	
Отношения с руководителем	
Стиль и методы работы руководителя	
Возможность влиять на дела коллектива	
Отношение администрации к нуждам сотрудников	
Перспективы роста	
Перспективы повышения квалификации	
Объективность оценки вашей работы руководителем	

Оцените по 10-ти балльной шкале Вашу общую удовлетворенность профессиональной деятельностью (Полностью удовлетворен / Совершенно неудовлетворен)

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Приложение Г

Анкета для оценки степени адаптации работника

Уважаемый сотрудник! Ответив на вопросы анкеты, Вы окажите помощь руководству нашей организации и отделу по вопросам трудовых отношений, оплаты и нормирования в улучшении процесса адаптации работников. Ваши ответы очень важны для нас, так как помогут выявить слабые моменты в адаптации.

№	Вопрос	Согласен	Затрудняюсь ответить	Не согласен
1.	Я легко адаптируюсь к новым правилам, стилю, существенно отличающимся от привычных для меня			
2.	Поставленная задача не вызывает у меня трудностей			
3.	Я всегда выполняю работу качественно и в срок			
4.	Я не справляюсь с возложенными на меня обязанностями			
5.	Я полностью доволен работой, которую выполняю			
6.	Я испытываю неуверенность при принятии самостоятельных решений			
7.	Я не ощущаю в своем подразделении взаимопомощи и поддержки коллег			
8.	Мне требуется меньше времени для выполнения поставленной задачи			
9.	У руководства нет претензий к моей работе			
10.	Я хорошо ориентируюсь в рабочей ситуации			
11.	Я считаю, что моя работа могла бы быть разнообразнее			
12.	Я не могу обойтись без помощи в работе			
13.	Я не чувствую себя частью коллектива			
14.	Я не могу работать в темпе моего подразделения			
15.	Мне необходим контроль, чтобы лучше справляться со своими обязанностями			
16.	В настоящее время мне не хватает знаний и навыков, чтобы продуктивно работать в данной должности			
17.	Когда я работаю над задачей, меня ничто не отвлекает			
18.	У меня не возникает трудностей при отсутствии руководителя			
19.	В своей работе я стараюсь не выделяться, не привлекать внимания			



20.	Иногда я не сразу понимаю, что от меня требуется			
21.	Я редко довожу дело до конца			
22.	Я приобрел дополнительные знания и навыки в своей работе			
23.	Я очень плотно сотрудничаю с коллегами			
24.	В сложной ситуации я оперативно принимаю решения			
25.	Мне сложно отстаивать свою точку зрения			
26.	Мне всегда требуются дополнительные разъяснения по поставленной задаче			
27.	Руководитель часто делает замечания по моей работе			
28.	Я хорошо ориентируюсь в предмете своей деятельности			
29.	Я активно обсуждаю рабочие моменты с коллегами			
30.	Я стараюсь не принимать ответственных решений			