

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедра философии и акмеологии

**Совершенствование сопровождения карьеры персонала
НП «Хоккейный клуб «Спутник»**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная
работа допущена к защите
Зав. кафедрой

_____ О.В.Кружкова
(подпись)

« ____ » _____ 2017 г.

Руководитель ОПОП

_____ Ю.А. Горбунова
(подпись)

« ____ » _____ 2017 г.

Нормоконтролер

_____ А.Б. Хрусталева
(подпись)

« ____ » _____ 2017 г.

Исполнитель:

Молчанов Евгений Валерьевич
обучающийся группы БМ-51z,
5 курса, заочного отделения,
направление «38.03.03 -
Управление персоналом»

(подпись)

Научный руководитель:

Девятовская Ирина
Владимировна кандидат психол.
наук, доцент

(подпись)

Екатеринбург 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОБЛЕМЫ СОПРОВОЖДЕНИЯ КАРЬЕРЫ ПЕРСОНАЛА в НП «ХК «СПУТНИК».....	7
1.1. Характеристика деятельности НП «ХК «Спутник»	7
1.2. Анализ системы управления персоналом НП «ХК «Спутник».....	13
1.3. Анализ сопровождения карьеры персонала в НП «ХК «Спутник».....	28
Вывод по главе 1	39
ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СОПРОВОЖДЕНИЯ КАРЬЕРЫ ПЕРСОНАЛА НП ХК «СПУТНИК»	41
2.1. Мероприятия по сопровождению карьеры персонала НП «ХК «Спутник»	41
2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по сопровождению карьеры персонал НП «ХК «Спутник»	49
2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по сопровождению карьеры персонала НП «ХК «Спутник»	58
Вывод по главе 2.....	70
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	73
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	75
ГЛОССАРИЙ	80
ПРИЛОЖЕНИЕ 1.....	84
ПРИЛОЖЕНИЕ 2.....	93

ВВЕДЕНИЕ

В последнее время серьезное внимание в системе управления персоналом уделяется вопросам сопровождения карьеры сотрудников. Целью сопровождения карьеры является обеспечение эффективного функционирования организации, повышение производительности труда на основе формирования у работников умения работать в команде, современного экономического мышления, поддержание и формирование кадрового потенциала, повышения профессионального мастерства работников. Карьера является важнейшим инструментом, с помощью которого руководство получает возможность повышать потенциал человеческих ресурсов и оказывать влияние на формирование организационной культуры. Сопровождение карьеры и продвижение персонала заключается в совместном участии работников и руководителей в организации процесса развития и продвижения кадров на более высокие должности.

Особо наглядно зависимость качества управления человеческими ресурсами от количества вложенного труда и общего развития способностей и личных достижений, развития карьеры, просматривается в профессиональном спорте. Несмотря на то, что в последнее десятилетие проблема спортивной карьеры неоднократно составляла предмет изучения спортивных специалистов, она остается еще мало изученной. Большинство опубликованных научных статей, посвященных проблеме спортивной карьеры, повествуют либо о тех проблемах, с которыми сталкивается профессиональный спорт, либо о развитии специальных способностей, необходимых спортсмену для успешной реализации деятельности. Однако, на мой взгляд, в них недостаточно уделяется внимание проблемам социализации личности в спорте, определению этапов профессионализации,

описанию специфики психологического сопровождения этапов профессионализации в спорте. В общем, всему тому, что и определяет существенные характеристики развития карьеры в спорте через систему управления персоналом, принятую в организации.

Все вышесказанное обусловило выбор темы выпускной квалификационной работы.

Актуальностью темы выпускной квалификационной работы является важное создание в современных условиях оптимального механизма сопровождения карьеры персонала в профессиональном спорте, который обеспечивает комплексный подход к решению проблем эффективного использования человеческого фактора в процессе сопровождения карьеры спортсменов НП ХК «Спутник».

Проблема исследования заключается в необходимости совершенствования карьеры персонала с целью повышения закрепления сотрудников в организации.

Целью выпускной квалификационной работы является изучение сопровождения карьеры персонала и определение мероприятий по совершенствованию сопровождения карьеры персонала в НП «ХК «Спутник»

Для реализации данной цели были поставлены следующие *задачи*:

- изучить теоретические аспекты развития и сопровождения карьеры в профессиональном спорте;
- проанализировать систему управления персоналом в НП ХК «Спутник»;
- изучить сопровождение карьеры персонала в НП ХК «Спутник»;
- разработать мероприятия по сопровождению карьеры персонала в НП ХК «Спутник» и спрогнозировать их социально-экономическую эффективность.

Объектом исследования является карьера персонала.

Предметом исследования является сопровождение карьеры персонала в НП «ХК «Спутник»

При написании работы использовались методы анализа теоретических источников, анализ документов, сравнения, математического расчета.

Практическая значимость исследования состоит в определении мероприятий по совершенствованию сопровождения карьеры персонала в хоккейном клубе «Спутник».

Теоретической и методологической базой выпускной квалификационной работы послужили работы отечественных и зарубежных ученых по проблемам организации управления персоналом, эффективности управления и организации управления персоналом, карьерного роста, публикации в научных журналах.

Поставленная цель и сформулированные задачи определили структуру выпускной квалификационной работы. Работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка использованных источников и литературы, приложений. Текст работы проиллюстрирован рисунками и таблицами.

Во введении представлен научный аппарат исследования. Исследования в области карьерного развития и продвижения нашли свое отражение в трудах отечественных ученых Антропова В.А., Базарова Т.Ю., Виханского О.С., Выварца А.Д., Генкина Б.М., Иванцевича Д.М., Лобанова А.А., Дятлова В.А., Евенко Л.И., Егоршина А.П., Кибанова А.Я., Кочетковой Л.И., Маслова Е.В., Нестеровой Д.В., Никитина И.А., Пичурина И.И., Семененко В.В., Татаркина А.И., Травина В.В., Шаталова Н.И., Шекшня С.В. и др., в трудах которых исследованы вопросы формирования, воспроизводства персонала предприятий, сохранения их кадрового потенциала. [37].

Опыт развития персонала зарубежных организаций рассматривается в трудах зарубежных ученых Дж. Иванцевича, М.Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури, Р. Марра, Г. Шмидта и др. Ими исследованы и решены многие

теоретические и прикладные задачи по оптимизации организационных структур, обусловленные содержанием работ по управлению персоналом.

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты сопровождения карьеры сотрудников. Дана характеристика Некоммерческого партнерства «Хоккейный клуб «Спутник». Проанализирована сложившаяся система управления персоналом и система управления карьерой сотрудников.

Во второй главе изучена система сопровождения карьеры персонала и определены мероприятия по совершенствованию данного процесса. Дано описание нормативно-правового сопровождения трудовых отношений в НП «ХК «Спутник». Произведен расчет социально-экономической эффективности мероприятий по сопровождению карьеры персонала

В заключении представлены выводы по задачам исследования.

Текст работы проиллюстрирован на 74 страницах, в 19 таблицах, 4 рисунках, 2 приложениях. Список используемых источников состоит из 58 источников.

ГЛАВА 1. ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОБЛЕМЫ СОПРОВОЖДЕНИЯ КАРЬЕРЫ ПЕРСОНАЛА НП «ХК «СПУТНИК»

1.1. Характеристика деятельности НП «ХК «Спутник»

Некоммерческое партнерство хоккейный клуб «Спутник» было организовано в 2014 году. Главной задачей созданного партнерства стало развитие физической культуры и спорта в области высших достижений, совершенствование физической подготовленности, развитие духовных и волевых качеств личности, организация физкультурно-спортивных зрелищных мероприятий и досуга населения. Основным направлением деятельности партнерства является оказание услуг хоккейному клубу «Спутник». Хоккейная команда «Спутник» - одна из старейших в нашей стране. Была создана 8 января 1949 года как заводская команда, которая тогда носила название "Дзержинец". "Дзержинец" со временем был переименован в "Авангард", а с 1961 года - в "Спутник". Основные сведения об НП «ХК «Спутник» представлены в таблице 1.

Таблица 1-Общие сведения об НП «ХК «Спутник»

Наименование показателя	Значение показателя
1	2
Полное наименование предприятия	Некоммерческое партнерство «Хоккейный клуб «Спутник»
Свидетельство о внесении в реестр федерального имущества: Реестровый номер	1146600001900
Дата присвоения реестрового номера	11.06.2014 г.
Юридический адрес	622018, Свердловская область, город Нижний Тагил, Ленинградский проспект, дом 24 литер А
Почтовый адрес	622018, Свердловская область, город Нижний Тагил, Ленинградский проспект, дом 24 литер А

1	2
Основной вид деятельности	93.19 Деятельность в области спорта прочая
Телефон (факс)	(3435) 37 – 70 – 86
Директор	Балбашов Александр Вольдемарович
Учредитель	Местная общественная организация спортивный клуб «Спутник» г. Нижнего Тагила
Спонсоры	АО «НПК «Уралвагонзавод» АО «Газпромбанк»

Учредителем является местная общественная организация спортивный клуб «Спутник» г. Нижнего Тагила.

Уставного капитала нет, так как некоммерческие предприятия не осуществляют коммерческую деятельность. Уставной фонд партнерства формируется из взносов членов, которые оплачивают вступительный взнос, который формирует имущественную базу организации. Кроме того, они обязаны платить регулярные взносы, которые идут на обеспечение хозяйственной деятельности некоммерческого партнерства. Также деятельность хоккейного клуба поддерживают спонсоры, которые регулярно оказывают спонсорскую помощь и финансируют текущую деятельность клуба.

Некоммерческое партнерство «Хоккейный клуб Спутник» осуществляет свою деятельность в соответствии с Уставом.

Основными видами деятельности хоккейного клуба являются:

- 1) участие, организация и содействие в проведении спортивных массовых мероприятий;
- 2) содействие обеспечению спортсменов необходимыми средствами для занятий спортом (спортивная одежда, спортивный инвентарь);
- 3) организация и проведение совещаний, курсов, практических занятий, конференций, семинаров, лекций, а также организация презентаций по тематике клуба;
- 4) организация спортивных секций, отделений ДЮСШ;

5) формирование состава сборных команд по хоккею, обеспечение их подготовки и участия во всероссийских и международных соревнованиях;

6) пропаганда хоккея;

7) разработка макетов, дизайна, изготовление и распространение атрибутики с символикой клуба в целях пропаганды хоккея в обществе.

Для осуществления своей деятельности клуб проводит благотворительные акции и осуществляет следующие виды предпринимательской деятельности:

- организует конкурсы, ярмарки, выставки, аукционы и розыгрыши;

- осуществляет реализацию билетов, абонементов и печатной продукции;

- организует спортивные мероприятия, соревнования и учебно-тренировочный процесс;

- предоставляет спортивные сооружения и помещения в аренду.

Источниками формирования бюджета клуба в денежных и иных формах являются:

1. регулярные и единовременные поступления от учредителей;
2. добровольные имущественные взносы и пожертвования;
3. выручка от реализации клубом товаров, работ и услуг;
4. дивиденды, получаемые по акциям и другим ценным бумагам;
5. доходы, получаемые от собственности клуба.

Основные источники доходов представлены на рисунке 1.



Рис. 1- Структура доходов по видам деятельности за 2016 год

Бюджет НП Хоккейный клуб «Спутник» на 2016 год составил 24,6 млн. руб. При этом доля самокупаемости составляет 96 %. Чуть больше половины бюджета составляют затраты на заработную плату в размере 16,25 млн. руб. 2015-й финансовый год ХК «Спутник» закончил с положительным балансом, чистая прибыль клуба составила 4,524 млн. руб.

Бюджет на 2017 год равняется 26 596 000 руб.

В собственности партнерства находится Дворец ледового спорта имени Сотникова с ледовой ареной и тренировочный корт под открытым небом на одноименном спортивном стадионе «Спутник».

Стадионы ХК «Спутник» - гостеприимная площадка и залог побед хоккейного клуба «Спутник». Это оснащенные и многофункциональные спортивные площадки нашего города и Пригородного района, заслужившие популярность у любителей спорта и ставшие центром спортивной жизни. Корт ХК «Спутник» во Дворце Ледового спорта оснащен установкой искусственного льда, а трибуны стадиона способны вместить около пяти тысяч болельщиков.

Сегодня корт на ледовой арене «Спутник» это:

- искусственный лед (октябрь-апрель), на котором проводятся, общероссийские, областные и городские соревнования по хоккею с шайбой и фигурному катанию;
- массовое катание под хорошую музыку. На стадионе работает мастер по заточке и клёпке коньков, работает прокат - от 25 размера, до 46 (фигурные и хоккейные);
- специализированная детская школа хоккея с шайбой, секция фигурного катания;
- легкоатлетический манеж (учебно-тренировочные групповые занятия).

Клуб имеет своего талисмана. Им является бобёр, который в том числе изображен на эмблеме клуба и всегда присутствует во время игр и турниров.

Болельщики клуба объединены в фан-клубы и всегда следуют за командой на соревнованиях всех уровней, где играет ХК «Спутник».

Общая численность персонала – 125 человек.

Организационная структура НП ХК «Спутник» представлена на рисунке 2.

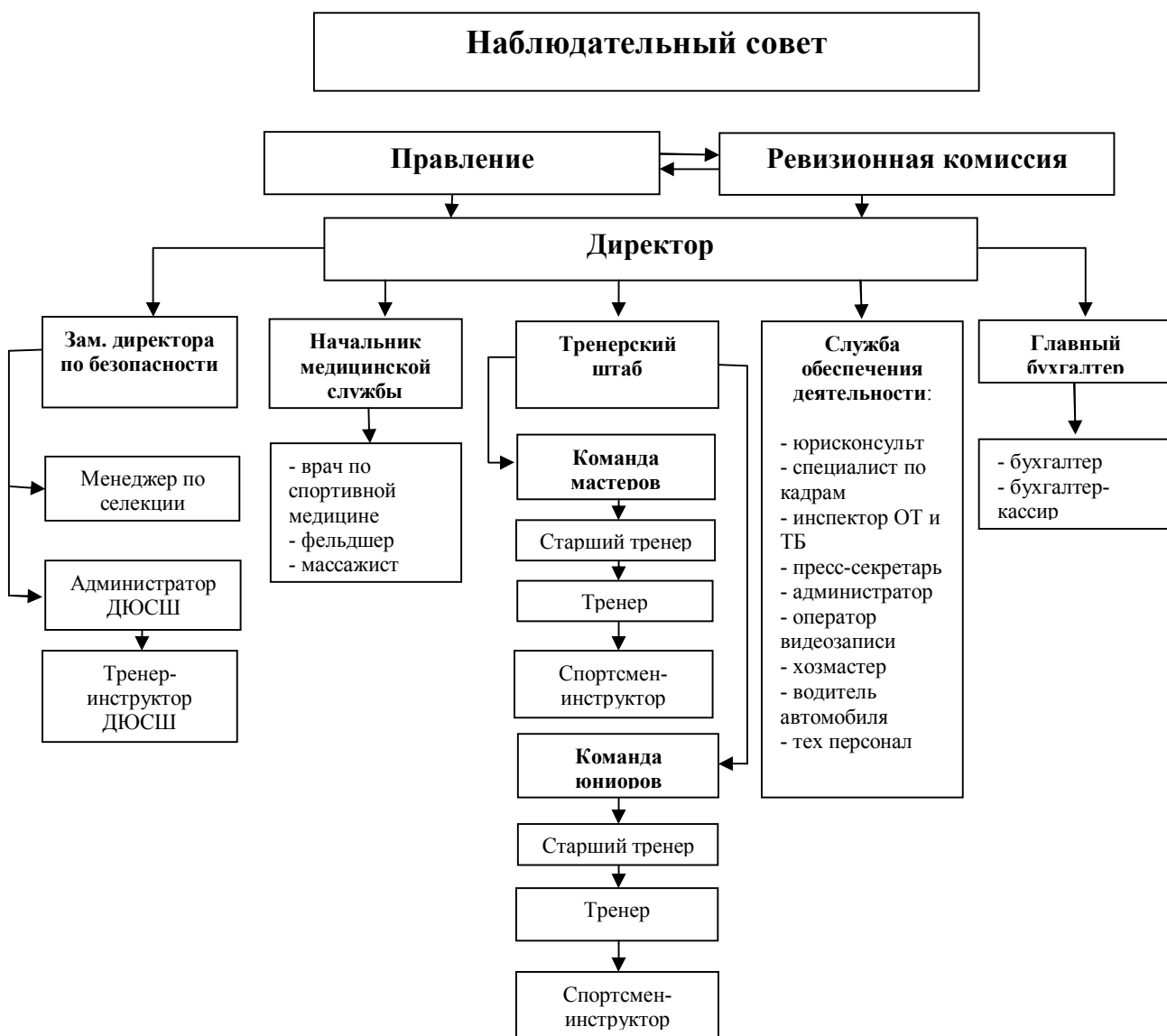


Рис.2-Схема организационной соподчиненности НП «ХК «Спутник».

При таком типе организационной структуры, как в НП ХК «Спутник» четко определена соподчиненность между руководителем и подчиненным. Это означает, что для каждого из руководителей определены и формально

зафиксированы состав его подчиненных, вышестоящие руководители, круг властных полномочий, цели.

Таблица 2 - Средний возраст игроков команды мастеров

Период	18-22 лет	23-27 лет	28-32 лет	Более 32 лет	Средний возраст:
2014 год	7 чел.	12 чел.	5 чел.	3 чел.	25 лет.
2015 год	7 чел.	10 чел.	6 чел.	4 чел.	26 лет.
2016 год	4 чел.	12 чел.	9 чел.	2 чел.	24 лет.

Таблица 3 - Количество игроков основного состава, переходящих на тренерскую работу

Место	2014 год	2015 год	2016 год	ИТОГО:
В ДЮСШ «Спутник», «Юпитер»	2 чел.	-	1 чел.	3 чел.
Заклучают контракты с другими клубами	1 чел.	3	5 чел.	8 чел.

Анализируя данные таблиц 2-3, мы видим, что штат ХК «Спутник» является стабильным, текучесть практически отсутствует, но происходит естественное движение персонала, за счет заключения новых контрактов со спортсменами и переходом действующих игроков на тренерскую работу. Также наблюдаем относительно однородный возраст команды, за счет прихода новых игроков из «Юниор-Спутник» и заключения новых контрактов, что свидетельствует о наличии кадровой тактики по составу команды мастеров у тренерского штаба. Наблюдаем достаточно молодой средний возраст персонала НП «ХК «Спутник», что объясняется преобладающим количеством спортсменов – инструкторов. Численность персонала не изменяется, за счет грамотно проработанного штатного расписания и отсутствия развития клуба.

1.2. Анализ системы управления персоналом в НП «ХК «Спутник»

Цели и задачи управления персоналом в НП «ХК «Спутник» реализуются через кадровую политику и стратегические задачи, направленные, в первую очередь на сохранение высокопрофессионального кадрового потенциала:

Принципы кадровой политики НП ХК «Спутник»:

- кадровый потенциал рассматривается как целостная, взаимосвязанная динамическая система, охватывающая все категории работников (данная система направлена на формирование и эффективное использование человеческого капитала организации);
- профессиональные качества являются главным критерием оценки сотрудника при его повышении в должности;
- все члены команды имеют равные условия, несут коллективную ответственность за результаты деятельности команды;
- ориентация на профессиональное ядро кадрового потенциала предприятия.

Специфика деятельности по управлению персоналом в спортивной сфере подвержена сезонности, то есть если с апреля по июнь -затишье, а с начала июля – предсезонные сборы, и все сотрудники должны быть на местах.

Деятельность по управлению персоналом в подразделении координируется специалистом по кадрам, находящегося в прямом подчинении у директора.

Функции специалиста по кадрам:

- формирование кадрового состава;

- подготовка проектов актов (и их регистрация после издания), связанных с поступлением, увольнением, переводом сотрудников, заключение трудовых договоров и контрактов, направлением в служебные командировки, оформлением должностных инструкций;
- обеспечение должностного роста работников;
- подготовка и ведение штатного расписания;
- оформление отпусков, больничных листов, командировочных удостоверений;
- учет использования рабочего времени;
- подготовка и оформление документов индивидуального (персонифицированного) учета в системе государственного пенсионного страхования;
- формирование кадрового резерва, организация работы с кадровым резервом и его эффективное использование;
- оформление и учет наградных материалов;
- оформление и выдача служебных удостоверений;
- ведение и хранение личных дел, трудовых книжек работников, личных карточек формы Т-2, своевременность и правильность внесения в них изменений;
- изучение потребности в обучении, планирование профессиональной переподготовки, повышении квалификации работников; взаимодействие с учебными заведениями по вопросам подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров;
- ведение информационной базы данных о кадровом составе;
- ведение единого учета работников предприятия, нуждающихся в улучшении жилищных условий, а также проведение мероприятий по обеспечению работников и членов их семей путевками в лечебные, санаторно-курортные, оздоровительные, детские подведомственные учреждения;

- подготовка установленной статистической отчетности по кадровым вопросам;
- обеспечение соблюдения правил внутреннего трудового распорядка;
- консультирование работников по трудовому законодательству.

Работу с личным составом игроков осуществляет тренерский штаб и менеджер команды. В их зону полномочий и функций входит следующее:

- осуществление эффективной кадровой политики на основе новейших технологий подбора, найма, расстановке персонала;
- обеспечение необходимого уровня квалификации кадров для достижения максимальной результативности;
- участие в формировании стабильного коллектива;
- создание кадрового резерва и работа с ним;
- организация системы учета кадров, мотивации персонала;
- управление дисциплинарными отношениями;
- обеспечение прав, льгот и гарантий работников;
- разработка прогнозов;
- определение текущей и перспективной потребности в персонале, источников ее удовлетворения;
- разработка предложений по научно-методическому обеспечению кадровой работы.

Также весь руководящий и тренерский состав в своей работе основывается на регламентах континентальной хоккейной лиги, высшей хоккейной лиги и молодежной хоккейной лиги. Много сложностей возникает из-за того, что в данных регламентах много спорных моментов, которые зачастую противоречат трудовому законодательству (в основном по режиму рабочего времени и использование труда несовершеннолетних граждан, входящих в состав команды «Юниор-Спутник»).

Таким образом, документационным обеспечением деятельности и подбором административно-обслуживающего персонала занимается

специалист по кадрам, а вопросы, возникающие по спортсменам-инструкторам, решает менеджер команды и тренерский состав, за исключением вопросов оформления кадровых документов.

Основные кадровые показатели НП ХК «Спутник» за 2014-2016 гг. представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Кадровые показатели НП ХК «Спутник»

Показатель	2014	2015	2016	Отклонение 2016 к 2015 гг.
Численность персонала, чел.	125	125	125	-
Удельный вес АУП, %	22 %	22 %	22 %	-
Удельный вес тренерско-преподавательский персонал, %	21 %	21 %	21 %	-
Удельный вес спортсменов, %	52%	52 %	53%	+ 1,01 %
Удельный вес обслуживающего персонала, %	5 %	5 %	7 %	+ 1,4 %
Средний возраст работающих, лет	33	31	34	+ 1,09 %
Текучесть кадров, %	3,2 %	4 %	2,4 %	- 0,6 %
Выбытие персонала, чел	4	5	3	- 0,6 %
Прибытие персонала, чел	4	5	3	-0,6 %

На протяжении последних лет численность персонала остается неизменной в количестве 125 человек. Из общей численности персонала преобладает количество спортсменов. Достаточно молодой средний возраст сотрудников НП ХК «Спутник», что объяснимо спецификой деятельности клуба. Достаточно низкая текучесть кадров, а высвобождаемые вакантные места оперативно закрываются. За последний год произошло увеличение числа спортсменов, но в тоже время текучесть персонала стала меньше.

Документы НП «ХК «Спутник», регламентирующие процедуру управления персонала, обобщены в таблице 5.

Таблица 5 – Документы НП «ХК «Спутник» регламентирующие
процедуру управления персонала

Номенклатурный номер	Название	Назначение
ДП-03/01	Документированная процедура «Управление персоналом»	Описывает полный цикл работы с персоналом
б/н	Стандарт по приему на работу	Определяет порядок действий ответственных за прием на работу и документальное оформление работников, приступающих к работе.
ПЛ-05/01	Положение «Подбор персонала»	Содержит определение единых норм, правил и требований к системе подбора персонала. Является основным документом, которым обязаны руководствоваться все участники процесса подбора персонала, представляющие интересы Компании на рынке труда и перед соискателями на вакантные должности.
ПЛ-06/01	Положение об адаптации персонала	Регламентирует виды и сроки адаптации, порядок адаптации впервые трудоустроившихся и переведенных внутри Клуба на другую работу.
ПЛ 07/01	Положение о тренерской работе	Регламентирует организацию и осуществление тренировочного процесса, а также функции и задачи стоящие перед тренерским составом, их права и ответственность
б/н	Регламент соревнований Высшей хоккейной лиги	Основной документ, регулирующий организацию и проведение Чемпионата ВХЛ, определяет права и обязанности всех заинтересованных сторон, связанных с проведением Чемпионата, включая условия и порядок участия Хоккейных команд, клубов, хоккеистов, тренеров, судей, руководителей и иных должностных лиц
ПР-12/01	Правила внутреннего трудового распорядка	Устанавливают порядок приема и увольнения, основные права, обязанности и ответственность Работодателя и Специалистов, режим рабочего времени, время отдыха, применяемые к Специалистам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы трудовых отношений.

На основе анализа документов цикл управления персоналом НП ХК «Спутник» можно разбить на несколько этапов.

На первом этапе проводится подбор персонала. От данного этапа зависит качество кадрового состава и успех деятельности организации. Требования к подбору персонала отражены в ПЛ 05 «Подбор персонала».

Подбор персонала осуществляется работниками службы по персоналу по заявкам от руководителей подразделений, тренерского штаба. Отбор профессиональных спортсменов-инструкторов, входящих в команду профессионалов «Спутника» и «Юниор – Спутник» занимается непосредственно тренерский штаб при непосредственном участии менеджера по селекции.

Возможными источниками набора спортсменов для «ХК «Спутник» являются:

1. Детско-юношеские спортивные школы «Спутник» и «Юпитер»;
2. Игроки из молодежной, высшей или континентальной лиги;
3. Игроки других хоккейных клубов;
4. Кадровые хоккейные агентства, обеспечивающие трудоустройства

Объективное решение о выборе, в зависимости от обстоятельств, может основываться на образовании кандидата, уровня его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, а также на личных качествах. Но данное правило действует только при приеме административно-технического персонала.

При отборе спортсменов учитываются следующие факторы:

- 1) уровень достижений:
 - достаточно высокий уровень развития требуемых для данного вида спорта физических качеств;
 - владение высокой спортивной техникой, приобретенной в процессе тренировки;

- высокую физическую и психическую работоспособность (способность к быстрому восстановлению);
- владение тактическими умениями и навыками;
- проявление требуемых черт характера (настойчивости, смелости, самообладания, дисциплинированности и др.);
- достаточно высокий спортивный результат (как интегральный показатель).

2) темп повышения результатов;

- быстрее других повышают свои соревновательные результаты, поэтому быстрее достигают высокого спортивного класса и, следовательно, быстрее проходят фазу базовой подготовки; это является следствием того, что они раньше других осваивают наиболее эффективную спортивную технику и адаптируются к повышенным нагрузкам;

- в условиях базовой подготовки быстрее прогрессируют в отношении необходимых для данного вида спорта психических предпосылок и установок на достижения; это в особой мере относится к темпам развития волевых качеств.

3) стабильность достижений.

Под критерием стабильности достижений понимается стабильность повышения результатов и демонстрация высших достижений на наиболее ответственных соревнованиях. Здесь следует учитывать то, что преимущества при отборе имеют те спортсмены, которые:

- обладают более стабильным совершенствованием техники и тактики, устойчиво выраженными физическими качествами, благодаря чему возможен постоянный рост результатов;

- обладают стабильной повышенной готовностью в психологическом отношении, что проявляется главным образом в более устойчивом поведении перед соревнованием и во время соревнований, в повышенной устойчивости к психической нагрузке;

- показывают при медико-функциональных обследованиях постоянно положительные оценки в состоянии здоровья.

Предполагается, что все спортсмены, будут отобраны в соответствии с данными требованиями.

Учитываются также показатели и степень компенсируемости остальных факторов:

1. Оценочно-уровневые нормативы антропометрических показателей и физических качеств: рост, вес
2. Динамика физических качеств: скорости, выносливости, силовых способностей.

Таблица 6 – Количественные показатели по осуществлению подбора сотрудников НП ХК «Спутник»

Показатель	2014, чел	2015, чел	2016, чел
Спортсмены	2	3	3
Тренерский персонал	1	1	-
Управленческий персонал	-	1	-
Обслуживающий персонал	1	-	-

Основными позициями поиска и подбора персонала за последние три года являются спортсмены-инструкторы и тренерский персонал, что обосновывается спецификой деятельности организации и удельного веса данного персонала в НП ХК «Спутник».

На втором этапе проводится прием на работу. Регулируется документами «Стандарт по приему» и «Правила внутреннего трудового распорядка».

После успешного отбора Руководитель подразделения (службы) принявший решение о приеме кандидата на работу: дает кандидату заявление о приеме на работу; подписывает заполненное кандидатом заявление; выдает

кандидату направление на трудоустройство в НП ХК «Спутник» с перечнем документов, необходимых для трудоустройства; направляет кандидата к специалисту по кадрам.

Кандидат самостоятельно собирает и Перечень необходимых для трудоустройства документов. В Службе по персоналу, в течение одного рабочего дня трудоустраивают кандидата и направляют его в соответствующее подразделение, к руководителю, для начала трудовой деятельности.

При заключении трудового договора со специалистом (за исключением спортсменов-инструкторов) в нем может быть предусмотрено условие об испытании. С целью проверки соответствия работника поручаемой ему работе устанавливается испытательный срок, который не может превышать трех месяцев. При заключении трудового договора на срок от двух до шести месяцев испытание не может превышать двух недель. Условие об испытательном сроке указывается в трудовом договоре и приказе о приеме на работу. Отсутствие в трудовом договоре условия об испытании означает, что работник принят на работу без испытания. В течение испытательного срока на работника распространяются все положения Трудового кодекса Российской Федерации и иных нормативных актов, содержащих нормы трудового права.

Со всеми спортсменами-инструкторами заключают двухсторонний контракт на один сезон, который по достижению показателей и результативности спортсменом, может быть продлен на неограниченное количество сезонов.

В таблице 7 представлены данные по источникам формирования команды мастеров на предстоящие сезоны.

Таблица 7 -Показатели формирования команды мастеров

Источник:	2014 год	2015 год	2017 год
Действующие игроки, продление контракта	23 чел.	21 чел.	20чел.
Игроки из других клубов	1 чел.	3 чел.	3 чел.
Игроки из «Юниор-Спутник»	3 чел.	2 чел.	1 чел.
Привлечение с помощью хоккейного кадрового агентства	-	1 чел.	3 чел.
Итого:	27 чел.	27 чел.	27 чел.

В основном при формировании основного состава команды отдается предпочтение действующим игрокам клуба, однако в 2016 году произошел рост числа привлеченных игроков из других клубов и уменьшение привлеченных хоккеистов из числа воспитанников ДЮСШ.

4) Адаптация. «Положение об адаптации персонала ПЛ-06/01» достаточно подробно регламентирует виды и сроки адаптации, порядок адаптации специалистов, впервые трудоустроившихся в компанию и специалистов, переведенных внутри компании на другую работу.

Распределение ответственности в проведении адаптационных мероприятий осуществляется специалистом по кадрам, непосредственным руководителем структурного подразделения и наставником, назначенным руководителем. Каждый из них отвечает за определенный этап (процедуру) в рамках своей компетенции. Проявления же адаптации в спорте исключительно многообразны. В тренировке приходится сталкиваться с адаптацией к физическим нагрузкам самой различной направленности, координационной сложности, интенсивности и продолжительности, использованием широчайшего арсенала упражнений, направленных на развитие физических качеств, совершенствование технико-тактического мастерства, психических функций. Поэтому, отдельное слово надо сказать об адаптации спортсмена. Смена команды, соревнования, особенно главные, связаны не только с предельными физическими нагрузками, но и с наличием

экстремальных условий (жесткая конкуренция, сложные климатические и погодные условия, особенности судейства, поведение зрителей), определяющих формирование адаптационных реакций. Факторы, влияющие на адаптацию спортсменов, представлены на рисунке 3.



Рис.3 - Факторы, влияющие на адаптацию спортсменов.

Специфические особенности адаптации в хоккее связаны еще и с тем, что человеку приходится взаимодействовать с партнерами и соперниками в условиях тренировки и соревнований посредством использования специального хоккейного инвентаря, что создает дополнительные проблемы приспособления организма к условиям окружающей среды.

Длительное удержание высокого уровня адаптационных реакций в современном спорте характерно для заключительных этапов многолетней

подготовки, связанных с сохранением достижений на максимально доступном уровне, и имеет сложную специфику. Высочайший уровень приспособления функциональных систем организма в ответ на продолжительные, интенсивные и разнообразные раздражители может быть сохранен лишь при наличии напряженных поддерживающих нагрузок. И здесь возникает проблема поиска такой системы нагрузок, которая обеспечила бы поддержание достигнутого уровня адаптации и одновременно не вызвала бы истощения и изнашивания структур организма, ответственных за адаптацию. Феногенетические особенности конкретных индивидуумов далеко не всегда позволяют решить эту задачу лишь путем удержания достигнутого уровня адаптации. Возникает сложнейшая проблема поиска методических решений, которые позволили бы сохранить высокий конечный результат при угасании отдельных компонентов адаптации за счет сохранившихся резервов и совершенствования других.

Особенностью адаптации в спорте является необходимость приспособления к экстремальным условиям и многоступенчатость адаптации к усложняющимся условиям внешней среды. Действительно, каждый очередной этап многолетнего спортивного совершенствования, тренировочный год или отдельный макроцикл, каждые соревнования всевозрастающего масштаба ставят перед спортсменом необходимость преодоления очередного адаптационного скачка, диалектического отрицания ранее достигнутого уровня адаптационных реакций. Это предъявляет особые требования к человеческому организму.

Процессу адаптации, как правило, подвержены все без исключения спортсмены, даже те, с кем контракт был перезаключен. Ежегодно происходит обновление команды, привлечение новых игроков, изменяются контрактные условия, структура тренировочного процесса и требования к самим игрокам, их профессиональному мастерству. Поэтому перед началом сезона игр, адаптация у всех членов команды должна быть завершена и

команда должна быть сыграна между собой. Во всем этом процессе ключевую роль играет старший тренер и тренерский штаб. Лист адаптации представлен на рисунке 4.

Название мероприятия	Продолжительность	Периодичность	Условия
Сеанс аутогенной тренировки			
Сеанс идеомоторной тренировки			
Сеанс релаксации или мобилизации			
Обучение приемам саморегуляции			
Коррекция индивидуальных негативных установок			
Сеанс психотерапии (проводится психотерапевтом)			
Информационное сообщение			
Актуализация тренировочной и соревновательной мотивации			
Формирование позитивной установки			
Диагностика базовая			
Диагностика текущая (мониторинг)			
Упражнения для развития актуальных психических процессов (внимания, мышления, памяти, воображения)			
Упражнения для развития актуальных психических свойств личности (волевых качеств, двигательных реакций, помехоустойчивости)			
Упражнения на сплочение коллектива			
Групповой психотренинг			
Рефлексия спортсмена (дневник)			
Индивидуальная консультация (плановая или по запросу)			
Дыхательные упражнения разной направленности			
Формирование индивидуального или группового ритуала тренировочного и соревновательного поведения			

Рис.4 - Лист адаптации к нагрузкам спортсмена-инструктора

Данный лист адаптации ведет тренерский штаб на вновь прибывшего игрока-члена команды.

Таблица 8 – Показатели численности, прошедшие процесс адаптации сотрудники НП «ХК «Спутник»

Показатель	2014, чел	2015, чел	2016, чел
Спортсмены	2	3	3
Тренерский персонал	1	1	-
Управленческий персонал	-	1	-
Обслуживающий персонал	1	-	-

5) Наставничество. В НП «ХК «Спутник» наставничество позиционируется как один из наиболее эффективных методов обучения и адаптации, регулируется документом ИН-08/01 «Инструкция по работе наставника».

Наставник (тренер) — это квалифицированный специалист, имеющий достаточный опыт работы в компании, который:

- помогает новым сотрудникам адаптироваться в организации;
- содействует их профессиональному развитию, карьерному росту;
- участвует в оценке результатов их деятельности.

Цель работы наставника (тренера) – эффективная подготовка нового сотрудника до уровня, принятого в Компании за стандарт, создание стабильной профессиональной команды.

Правила работы наставника с новым сотрудником:

- доброжелательное, позитивное отношение к новому сотруднику;
- рациональное распределение рабочего времени: совмещение функций по основной работе с функциями наставничества за счет правильного планирования рабочего времени;
- последовательная передача необходимой информации, знания, опыта новому сотруднику: от простого к сложному, от общеизвестной информации к конфиденциальной;
- регулярное предоставление обратной связи, контроль освоения знаний в ходе наставничества;
- забота о новом сотруднике: обстоятельное разъяснение вопросов, привитие культуры компании;
- своевременное доведение информации руководителю подразделения о соответствии/несоответствии нового сотрудника данной должности, участие в оценке нового сотрудника на промежуточном контроле.

Наставник не только обучает стажера, но и изучает его профессиональные, личностные качества, делает выводы. До истечения испытательного срока стажер должен пройти оценку/ аттестацию. Наставник и руководитель подразделения/направления оценивают стажера и заполняют необходимые документы, в которых делают заключение о результатах прохождения стажировки.

б) Подготовка и повышение кадров. Требования по обучению сотрудников изложены в «Положении о подготовке и повышении кадров ПЛ 09».

Перед системой управления персоналом в области подготовки, переподготовки кадров и повышения их квалификации следующие задачи:

1. выработка стратегии в формировании квалифицированных кадров;
2. определение потребности в обучении кадров по отдельным его видам;
3. правильный выбор форм и методов подготовки, переподготовки и повышения квалификации;
4. изыскание средств для финансирования всех видов обучения в необходимом количестве и с требуемым качеством.

Эффективность построения системы подготовки хоккеистов во многом зависит от уровня первоначальной профессиональной подготовки и с учетом способностей и физических возможностей.

Планирование обучения осуществляется исходя из:

- стратегических целей клуба.
- потребностей направлений в развитии сотрудников.

Рассмотрим показатели по подготовке сотрудников в НП ХК «Спутник», таблица 9.

Таблица 9 – Показатели, характеризующие процесс подготовки и повышения кадров

Показатель	2014, %	2015,%	2016, %
Спортсмены	100 %	100%	100 %
Управленческий состав	-	-	3 %
Тренерский состав	7%	6%	4%

По данным таблицы 9 все спортсмены проходят данную процедуру, повышение квалификации данной группы персонала происходит в процессе регулярного участия в первенстве ВХЛ. Также наблюдаем динамику уменьшения подготовки и повышения квалификации тренерского состава. За 2016 год было обучено 3 % из числа управленческого состава.

1.3. Анализ сопровождения карьеры персонала НП «ХК «Спутник»

Сопровождение и развитие карьеры в профессиональном спорте, в определенной степени, считается продолжением и итогом всей работы тренерского состава. Этот процесс наступает уже на этапе отбора и найма, в ходе которого кандидату обязана быть представлена абсолютная и достаточная информация о возможностях и перспективах трудовой деятельности. Хорошо продуманная и организованная программа подготовки спортсменов создают реализацию планов по построению карьеры: повышение в должности, перемещение и т.п.

Руководители должны знать принципы построения карьеры работников, замещения вакантных должностей, формирование кадрового резерва. Также не маленькое внимание должно уделяться особенностям продвижения по карьерной лестнице служащих всех уровней: руководителей, специалистов, технических исполнителей, проблемам не полной реализации трудового потенциала.

В специальной литературе вопросы, которые касаются изучения сопровождения карьеры, рассматриваются как трудовая деятельность (по найму) в организации, обычно в коммерческой или государственной. Как утверждают Д.М. Иванцевич и А.А. Лобанов в одной из первых публикаций по вопросам карьеры в России, что сопровождение карьеры - это

индивидуально осознанная последовательность изменений во взглядах, поведении и позиции, связанных с опытом работы и деятельности в течение трудовой жизни [15, С.263].

В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов считают, что сопровождение карьеры - это индивидуально-осознанные собственные взгляды работника о своем будущем труде. Ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом, продвижение по служенной лестнице, развитие способностей, навыков, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника получение больших полномочий, более высокого статуса, престижа, власти, большего количества денег [12]. По определению А.П. Егоршина, карьера сотрудника в организации - это сумма двух слагаемых: желания сотрудника реализовать собственный профессиональный потенциал и заинтересованности организации в продвижении именно этого сотрудника [13]. Определения различны между собой. Разночтение определений возникли из-за недостаточного использования принципов системного подхода при анализе сути категории «карьера», просматривается суть этой категории и ее взаимосвязь с иными социально-экономическими процессами, проходящими в среде сотрудников.

Карьера в профессиональном спорте начинает складываться с самого раннего детства, когда будущие спортсмены приходят в детскую юношескую школу по хоккею. Подготовка начинается с пятилетнего возраста в ДЮСШ «Спутник» и «Юпитер». Как правило, команды формируются из детей одного года рождения. Тренировочный год длится с сентября по июнь. С каждой командой, сформированной по году рождения, занимается тренер-инструктор по хоккею. По результатам обучения в ДЮСШ и достигаемых результатов присваиваются спортивные разряды. Как гласит Единая Всероссийская спортивная классификация в хоккее с шайбой, существуют три взрослых разряда, присваиваемых за достаточно локальные достижения на льду игрокам, еще не получившим статуса профессионалов и пока не

выступающим на уровне чемпионата России. Статус соревнований и присваиваемые по результату данных соревнования разряды указаны в таблице 10.

Таблица 10 -I, II, III спортивные разряды, юношеские спортивные разряды:

Статус спортивных соревнований	Пол, возраст	Требование: занять место					
		I	II	III	I(юн)	II(юн)	III(юн)
Первенство России	Юниоры, (до 18 лет)	2-6	7-10	-	-	-	-
	Юноши (до 17 лет)	1-3	4-6	7-10	-	-	-
Другие всероссийские спортивные соревнования, включенные в ЕКП	Мужчины	4-8	-	-	-	-	-
	Юниоры, (до 18 лет)	2-4	5-8	-			
	Юноши (до 17 лет)	1-2	3-5	6-8			
	Юноши (до 16 лет)	1	2-4	5-7			
	Юноши (до 15 лет)	-	1	2-5			
Первенство субъекта Российской Федерации	Юниоры (до 18 лет)	-	1	2-3	4-8	-	-
	Юноши (до 17 лет)		-	1-3	4-6	7-9	-
	Девушки (до 17 лет)		-	1-2	3-5	6-8	-
	Юноши (до 16 лет)		-	1	2-4	5-7	-
	Девушки (до 16 лет)	-	-	1-2	3-5	6-8	
	Юноши (до 15 лет)	-	-	-	1	2-3	4-8
	Девушки (до 15 лет)		-	-	-	1-2	3-6
	Юноши (до 14 лет)		-	-	-	1-2	3-5
	Девушки (до 14 лет)		-	-	-	1	2-4
	Юноши (до 17 лет)		-	-	1-2	3-5	6-9
Девушки (до 17 лет)	1				2-3	4-8	-
Юноши (до 16 лет)	-	1-2			3-5	6-9	
Девушки (до 16 лет)	-	1			2-4	5-7	
Юноши (до 15 лет)	-	-			1-3	4-6	
Девушки (до 15 лет)	-	-			1-2	3-5	
Юноши (до 14 лет)	-	-			1	2-4	
Девушки (до 14 лет)	-	-			1	2-3	

Иные условия присвоения разрядов:

1. В составе команды участвовать:

- На спортивных соревнованиях, имеющих статус не ниже статуса всероссийских спортивных соревнований, включенных в ЕКП - не менее, чем в 50% игр, проведенных командой, соответствующего спортивного соревнования.

- На спортивных соревнованиях, имеющих статус ниже всероссийских спортивных соревнований, включенных в ЕКП - не менее, чем в 70% игр, проведенных командой, соответствующего спортивного соревнования.

2. Для участия в спортивных соревнованиях спортсменов должен достичь установленного возраста в календарный год проведения спортивных соревнований.

Таблица 11-Условия присвоение разряда Мастер спорта России (МС) и кандидат в мастера спорта (КМС):

Статус спортивных соревнований	Пол, возраст	Требование: занять место		Условие выполнения: количество игр
		МС	КМС	
Первенство мира	Юниоры (до 20 лет)	1-2	-	В составе команды участвовать в 50% игр, проведенных командой
	Юниоры, юниорки (до 18 лет)	1	2-3	
Другие международные спортивные соревнования, включенные в ЕКП	Юниоры (до 20 лет)	1	2-3	
	Юниоры, юниорки (до 18 лет)			
Чемпионат России	Мужчины	1-4	-	
	Женщины	1		
Первенство России	Юниоры (до 20 лет)	1	2-5	
	Юниоры, юниорки (до 18 лет)	-	1	
Другие всероссийские спортивные соревнования, включенные в ЕКП	Мужчины	1	2-3	
	Женщины		1-2	
	Юниоры, юниорки (до 18 лет)	-	1	

Таблица 12-Условия присвоения звание мастера спорта России международного класса (МСМК):

Статус спортивных соревнований	Пол, возраст	Требование занять место	Условие выполнения: количество игр
Олимпийские игры	Мужчины, женщины	1-3	В составе команды участвовать в 50% игр, проведенных командой
Чемпионат мира	Мужчины, женщины	1-3	
Кубок мира (финал)	Мужчины, женщины	1-3	
Другие международные спортивные соревнования, включенные в ЕКП	Мужчины, женщины	1	В составе команды участвовать в 70% игр, проведенных командой
Первенство мира	Юниоры (до 20 лет)	1 (условие: занять 1-е место 2 раза подряд)	

МСМК присваивается с 18 лет, МС с 16 лет, КМС - с 14 лет

Каждому спортсмену выдается свидетельство, подтверждающее присвоение спортивного разряда.

Данные по спортивным разрядам команды «Спутник» представлены в таблице 13.

Таблица 13 - Показатели уровней квалификации по присвоенным команды мастеров ХК «Спутник»

Разряд	2014 год, %	2015 год, %	2016 год, %
1 разряд	66,3 %	59 %	63 %
КМС	22,3 %	30 %	30 %
МС	11,3 %	11%	7 %

Анализируя данные таблицы 13 наблюдаем, что с 2014 года наблюдается уменьшение численности спортсменов, имеющих разряд мастера спорта. За последние два года относительно стабильные показатели

среди кандидатов в мастера спорта и колебания численности среди кандидатов в мастера спорта.

Проведя анализ сильных и слабых сторон клуба «Спутник» можно выделить следующие факторы, влияющие на развитие и последующее сопровождение карьеры:

- большая конкуренция среди профессиональных клубов в высшей лиге;
- увеличение бюджета организации за счет маркетинговой деятельности клуба и привлечения спонсоров;
- совместная работа с ведущими специалистами в спортивной науке;
- современная материально-техническая база;
- создание рейтинговой аттестации персонала, спортсменов;

Существуют факторы игнорировать которые хоккейный клуб не должен:

- не доверие болельщиков к руководству клуба;
- слабая трансфертная политика клуба;
- кадровый состав не соответствует уровню клуба ВХЛ;
- географическая отдаленность клуба от центра развития хоккея;
- нежелание перемен у части персонала ХК «Спутник»;
- возможные форс-мажорные ситуации.

Таким образом, по результатам анализа, можно сделать вывод, что необходимо менять кадровую политику управления клубом, а также стратегию достижения главной и вспомогательных целей клуба, основанных на карьерном развитии персонала к непрерывному улучшению процессов подготовки высококвалифицированных спортсменов.

Организация работы по сопровождению карьеры спортсменов-инструкторов включает [3]:

- ознакомление с имеющимися возможностями развития и продвижения в виде программ тренировок и уровня спортивных достижений;
- разработку программ поддержки и психологического консультирования, противодействующих упадкам карьеры;

Рассмотрим этапы управления сопровождения карьеры персонала ХК «Спутник».

Первый этап – начать процесс планирования деловой карьеры с момента найма работника. Ему нужно объяснить его перспективы в организации, возможность карьерного роста.

Второй этап – составить план индивидуального сопровождения карьеры сотрудника. Составляется перечень позиций, которые сотрудник может занимать в процессе карьерного роста.

Карьера в организации - это не всегда восхождение вверх. Карьера еще и подразумевает движения по горизонтали – применительно к хоккейной команде – это перемещения внутри клубов внутри ВХЛ.

На этом этапе происходит сопоставление возможностей сотрудника с требованиями, предъявляемыми к должностям. При этом нельзя забывать, что каждый сотрудник – это личность. При составлении плана карьерного роста нужно учитывать индивидуальные особенности каждого человека. И здесь требуется самое интенсивное вмешательство тренерского штаба. Именно он может наиболее объективно оценить достоинства и недостатки претендента, его потенциал.

Следующим этапом сопровождения карьеры сотрудника становится реализация плана развития карьеры. Этот план подразумевает чередование по должностям, всевозможные стажировки и индивидуальное наставничество (коучинг) [11].

На данном этапе предполагается постоянная оценка итогов по результатам матчей и турниров. Сотрудник должен улучшать результаты и навыки, а также успешно применить их. Исходя из этого, нужны такие инструменты, как контроль над этим процессом.

Оценка проводится как параллельно с аттестацией, так и как отдельное мероприятие. Полученные результаты показывают, насколько сотрудник был успешен за прошедший этап времени, на чем стоит заострить внимание, при

планирование его дальнейшей карьеры. Как правило, оценка проводится тренерским штабом.

Периодическая оценка помогает понять, какие дополнительные навыки и знания ему требуются. Вследствие этого, наиболее действенным становится составление тренировочных программ. Важно при формировании программ - это четко сформулировать его цели. Напротив, трудно избежать неоправданных затрат времени персонала и средств организации. Есть большое количество различных способов и форм обучения. Главным критерием выбора здесь считается их соотношение поставленным ранее целям.

Каждый процесс в организации должен оцениваться с точки зрения его эффективности и управление карьерой – не исключение. Последний этап управления деловой карьерой сотрудника – это оценка эффективности данного процесса. Оценивать эффективность управления деловой карьерой сотрудника можно, используя следующие показатели:

- повышение эффективности управления организацией;
- повышение производительности, результативности и как следствие повышение рейтинга клуба;
- снижение текучести персонала;
- постоянное участие в турнирах и матчах в целях повышения мотивации к более высоким результатам и достижениям.

По результатам данных о прохождении всех этапов карьерного сопровождения в НП «ХК «Спутник» после окончания карьеры хоккеиста возможен переход наиболее успешных и перспективных сотрудников на следующие позиции (таблица 14):

- тренерская работа;
- служба сервисного обслуживания;
- административная работа;
- судейство.

Таблица 14 - Движение персонала после окончания карьеры хоккеиста
в НП «ХК «Спутник»

Показатель движения персонала	2014, %	2015,%	2016,%
Тренерская работа	1,4 %	-	0,8 %
Судейство	2,4 %	3,2 %	3,2%
Административная работа	-	2,4 %	4%
Сервисная служба	-	0,8 %	0,8 %
Перешли на работу в другие клубы	12 %	16 %	18 %
Ушли из спорта	14,2 %	17,2 %	15 %

Таким образом, крайне низкие показатели перехода на другую работу среди бывших хоккеистов внутри клуба, что может свидетельствовать о недостаточном профессионализме или потенциале высвобождаемых работников, либо отсутствии вакантных должностей и относительно стабильном административном аппарате и тренерском штабе. В то же время, увеличиваются показатели перехода сотрудников в другие клубы. Процент ушедших из спорта не значительно колеблется, но примерно на одном уровне, что опять же говорит об определенной кадровой стратегии клуба и производимых оценочных мероприятиях высвобождаемых сотрудников.

Также, анализируя данные состояния кадрового движения в НП ХК «Спутник» на протяжении последних трех лет, наблюдается динамика уменьшения спортивного разряда у действующих спортсменов-инструкторов. Причин тому может быть несколько. К ним можно отнести: недостаточную профессиональную подготовку спортсменов, ввиду недостаточного финансирования клуба, отсутствие материальных ресурсов, недостаточного уровня подготовки уровня тренерского состава, использование устаревших методик тренировок, отсутствие личной или командной мотивации к карьерному росту и развитию, место клуба в

рейтинге ВХЛ, продвижение бренда ХК «Спутник», отсутствие достаточной поддержки болельщиков и т.д. Вместе с тем, анализируя состояние сопровождения карьеры персонала НП ХК «Спутник» (смотри таблицу 3, таблицу 6, таблицу 7, таблицу 14) наблюдаем крайне низкие показатели перехода на другие позиции клуба, кроме возможности продолжения профессиональной карьеры спортсмена в другом хоккейном клубе. Однако наблюдаем картину, что преобладающее большинство спортсменов-инструкторов продляют контракты именно в ХК «Спутник», что косвенно свидетельствует о намерении спортсменов продолжать карьеру именно в данном клубе и желании руководства клуба и тренерского штаба сопровождать карьеру с действующими игроками. Под сопровождением карьеры сотрудника НП«ХК«Спутник» понимается организация его продвижения по ступеням должностного и квалификационного роста, помогающую ему развить и реализовать профессиональные знания и навыки в интересах клуба.

В деятельности службы управления персоналом по управлению деловой карьерой сотрудников происходит наиболее гармоничное совмещение интересов и целей организации (гарантирование вложений в подготовку сотрудников, обеспечение их верности интересам организации, уменьшение текучести, эффективное использование) с индивидуальными интересами и целями самих сотрудников (удовлетворение потребностей в самоуважении и признании, в достижении независимости). Это позволяет сформировать полезные и устойчивые отношения между ними. Потому работа по управлению карьерой персонала НП ХК «Спутник» строится на индивидуальном подходе к возможностям профессионального продвижения и роста.

Основанием для составления плана развития карьеры служат следующие показатели, характеризующие деятельность и поведение сотрудника:

- мотивация на карьеру;
- качественный и эффективный труд в течение последних лет;
- заключение аттестационной комиссии или руководителя предприятия;
- профессиональная компетентность и эрудиция;

Проведенный анализ сопровождения карьеры персонала в НП ХК «Спутник» позволил выделить следующие проблемы:

1. Отсутствие разработанной системы сопровождения карьеры персонала. Существует два способа сопровождения карьеры персонала, которые используются в ХК «Спутник». Первый способ - найм «готовых» профессионалов. Второй способ — «выращивание» персонала, является наиболее приоритетным для повышения эффективности клуба и стимулировании карьеры персонала внутри клуба. Необходимо развивать и обучать перспективных сотрудников, а также искать перспективную молодежь в своем клубе, регионе, которые бы понимали, что такое история клуба, её болельщики, символика и т.д. Должно быть постоянное взаимодействие с научным центром в области спорта. Для реализации данной проблемы необходимо его документальное отражение, в виде положения по карьерному развитию персонала, которое в настоящий момент отсутствует в НП ХК «Спутник» и подтверждается крайне низкими показателями перехода на другие вакантные позиции клуба после окончания спортивной карьеры, количественное подтверждение которого представлено в таблице 14

2. Оптимизация трансфертной политики клуба за счет использования кадрового резерва из числа собственных воспитанников ХК «Спутник» находится в такой ситуации, что трансфертная политика клуба проводится по остаточному принципу, т.е. в клуб привлекаются те хоккеисты, которые не смогли закрепиться в составе более сильных клубов. Основная цель клуба, должна строиться на воспитании и развитии собственных высококвалифицированных спортсменов, тренеров, персонала.

Также, немаловажными факторами, является обеспечение качества взаимосвязанных процессов подготовки спортивной команды, наличие постоянного штата команды, в частности, состоящего из российских игроков, взаимозаменяемость старого кадрового состава команды молодежью, наличие постоянного тренера команды, возможно из числа старожилов команды (бывших игроков), кроме того клубу необходимо проводить грамотную всестороннюю маркетинговую политику; при реализации данных мероприятий можно вполне говорить, тогда об оптимизации в кругах управления клубом. Однако надо не забывать, что все данные мероприятия будут реализованы главным образом при наличии финансовой составляющей.

Кроме того, в настоящее время хоккейный клуб сильно нуждается в привлечении спонсоров, для того, чтобы клуб постоянно был на плаву минимальное количество этих спонсоров должно быть не менее 4-5.

Таким образом, на мой взгляд главная задача, стоящая перед менеджментом хоккейного клуба «Спутник», сформулировать стратегию развития, которая позволит развивать именно кадровый потенциал игроков и укрепить позиции клуба в ВХЛ как спортивного и социального института.

Вывод по главе 1

Анализ теоретических подходов к изучению сопровождения карьеры в профессиональном спорте сделать следующие выводы: управление деловой карьерой сотрудника представляет собой организацию его продвижения по ступеням должностного и квалификационного роста, помогающую ему развить и реализовать профессиональные знания и навыки в интересах организации. В деятельности управления персоналом по развитию деловой

карьерой сотрудников происходит наиболее гармоничное совмещение интересов и целей организации (гарантирование вложений в подготовку сотрудников, обеспечение их верности интересам организации, уменьшение текучести, эффективное использование) с индивидуальными интересами и целями самих сотрудников (удовлетворение потребностей в самоуважении и признании, в достижении независимости). Это позволяет сформировать полезные и устойчивые отношения между ними. Потому работа по управлению карьерой строится на индивидуальном подходе к возможностям профессионального продвижения и роста.

В процессе написания первой главы определено место системы менеджмента в совершенствовании карьерного развития спортсменов, рассмотрена совокупность принципов и методов управления персоналом в организации, установлены критерии отбора в профессиональном спорте, достижения и этапы карьеры спортсмена на основе спортивных разрядов.

Проблема развития кадрового потенциала и карьеры спортсменов - инструкторов сейчас стоит достаточно остро и является одной из приоритетных задач, стоящих перед тренерским составом и руководством клуба на ближайшую перспективу.

**ГЛАВА 2.РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ
ПОСОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СОПРОВОЖДЕНИЯ
КАРЬЕРЫПЕРСОНАЛА НП «ХК «Спутник»**

**2.1. Мероприятия по сопровождению карьеры персонала
НП ХК «Спутник»**

В первой главе были сформулированы проблемы с сопровождением карьеры спортсменов в НП ХК «Спутник». Для решения этих проблем предлагается план мероприятий по его совершенствованию (см. таблице 15).

Таблица 15 – План мероприятий, по совершенствованию сопровождения карьеры персонала в НП ХК «Спутник»

Проблемы	План мероприятий	Ответственный	Срок	Затраты, руб.
Отсутствие разработанной системы управления профессиональным продвижением спортсменов	Разработка положения по карьерному развитию персонала	Гл. тренер; специалист по кадрам	Разово	8 589,56
Оптимизация трансфертной политики клуба за счет использования кадрового резерва из числа собственных воспитанников	Формирование кадрового резерва	Гл. тренер; специалист по кадрам; менеджер по селекции	Ежемесячно	65 074,71
	Формирование и ведение индивидуального плана развития на каждого спортсмена	Гл. тренер; менеджер по селекции; врач	Ежемесячно	145 372,50

Рассмотрим мероприятия, направленные на совершенствование сопровождения карьеры спортсменов в НП «ХК «Спутник», более подробно.

Во-первых, разработка положения по карьерному развитию персонала. Продвижение по службе, видение перспектив карьерного развития,

понимание текущих и перспективных целей трудовой деятельности усиливают трудовую мотивацию работника. Закрепление условий и правил карьерного продвижения спортсменов в НП ХК «Спутник» возможно благодаря разработке и утверждению соответствующего локального акта – положения о карьерном развитии персонала. Положение определяет порядок управления спортивной карьерой специалистов и руководителей компании. Управление спортивной карьерой – это комплекс мероприятий по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий компании.

Структура положения о карьере должна соответствовать кадровой стратегии компании и учитывать личные цели каждого работника, на основе которых разрабатываются мероприятия, способствующие развитию карьеры работника в нужном направлении.

Настоящее положение должно определять:

- принципы управления спортивной карьерой компании;
- инструменты управления спортивной карьерой;
- порядок индивидуального развития спортсмена компании;
- порядок формирования и развития кадрового резерва компании;
- прохождение руководителей высшего звена программы индивидуального карьерного коучинга, а также регламент ответственности сторон при организации процесса управления карьерой.

Функциями данного документа являются:

- оптимизация технологии управления карьерой персонала в компании;
- детализация, систематизация и конкретизация схемы управления карьерой;
- установление пошагового алгоритма управления карьерой и

определение ответственных за проведение каждого этапа.

Основные принципы системы сопровождения карьеры при создании положения о карьерном развитии персонала:

- гибкость, т.е. работать в отношении работника любой категории из присутствующих в компании, но вместе с тем иметь потенциал для максимальной конкретизации под конкретную группу, должность или личность;

- инновационность, т.е. учитывать последние тенденции в области управления персоналом и совершенствоваться в дальнейшем с их учетом;

- универсальность, т.е. предусматривать возможность как горизонтального, так и вертикального продвижения, их сочетание, а также обеспечивать комфортную среду для спортсменов, которые удовлетворены нынешним положением, успешны в его рамках и не планируют дальнейшего развития в масштабах организации;

- заинтересованность обеих сторон (организации и спортсмена);

- взаимосвязанность с другими подсистемами системы управления персоналом;

- логичность, недискретность, т.е. работать на протяжении всего периода пребывания работника в организации – от первого собеседования на этапе подбора до увольнения;

- эффективность; организации требуется реальное решение проблемы управления спортивной карьерой персонала, а не набор соответствующих документов для галочки.

Во-вторых, формирование кадрового резерва. Кадровый резерв – группа людей (спортсменов, либо соискателей) потенциально способных выполнять определенный функционал, занимать определенную должность, прошедших предварительную оценку (обучение). Основная задача любого кадрового резерва – решение проблемы нехватки специалистов, что особенно актуально на сегодняшний день.

Существует два вида резерва:

1) Внутренний кадровый резерв. Состоит из уже трудоустроенных спортсменов, обладающих высоким потенциалом, но нуждающиеся в дополнительном обучении;

2) Внешний кадровый резерв. Данный вид резерва состоит из соискателей, прошедших ряд оценочных процедур, и, по каким-то причинам, не трудоустроившимся в компанию. Внешний кадровый резерв профессиональных спортсменов, как правило, формируют хоккейные кадровые агентства и штатный менеджер по селекции.

Работа по формированию кадрового резерва подразумевает ряд целенаправленных действий:

- определение критериев для кандидатов, попадающих в резерв;
- формирование списка претендентов;
- проведение оценочных процедур, для внесения в кадровый резерв с последующим обучением;
- внесение корректировок в список кадрового резерва;
- реализация программы кадрового резерва.

Приступать к формированию внутреннего кадрового резерва следует с анализа проблемных зон в управлении персоналом, т.е. проанализировать причины текучести персонала. Изучение данной проблематики укажет не только на процент текучести персонала, на проблемные должности, но и на причины недовольства персонала, а также цикличность увольнений. Зная вышеприведенные показатели, можно определить приоритетные задачи.

К основным принципам работы с кадровым резервом относятся:

- принцип конкурентности (заключается в наличии двух и более кандидатов на одну позицию);
- принцип гласности (вся информация об открытых вакансиях должна быть доступной);
- принцип активности (все участники формирования кадрового

резерва, должны быть заинтересованы в конечном результате).

Критерии отбора во внутренний кадровый резерв могут быть различны, но, как правило, учитывают следующие данные:

- образование спортсмена, степень его обучаемости;
- возраст;
- качество работы спортсмена;
- отсутствие санкций за весь период работы в компании;
- степень лояльности спортсмена;
- стремление спортсмена к самосовершенствованию и развитию карьеры в рамках данной компании и т.д.;
- уровень спортивных достижений.

Фактически, в ХК «Спутник» служебно-профессиональное продвижение возможно в рамках кадрового резерва, при этом отрицательным фактором формирования кадрового резерва является формальный отбор в кадровый резерв. Отсутствует конкурс для отбора. Сегодня в кадровый резерв попадают практически все спортсмены «Юниор-Спутник», т.к. присутствие в составе юниорской команды является основанием для зачисления в кадровый резерв основного состава команды профессионалов. Работа с кадровым резервом также не может быть признана эффективной, т.к. по результатам участия в кадровом резерве итоги не подводятся, при отсутствии вакантных должностей, никакие поощрительные меры к его участникам не применяются.

После формирования списка лиц, входящих в кадровый резерв, формируются группы резерва трех типов:

- менеджеры хоккейного клуба;
- игроки в состав команды профессионалов;
- тренерский состав.

Для этих групп разрабатываются специфические требования и критерии соответствия, а также свои базовые программы обучения, на основе

которых составляются индивидуальные планы развития спортсменов.

3. Формирование и ведение индивидуального плана развития на каждого спортсмена. Программа по управлению карьерным развитием может рассматриваться как элемент мягкого кадрового планирования для гарантии обеспечения необходимыми специалистами в ближайшие годы и на более отдаленную перспективу. В основу программы управления профессионально-должностного развития положено стремление соединить потребности компании с интересами (профессиональными и личными) его работников.

Индивидуальное планирование заключается в разработке планов для каждого хоккеиста команды в соответствии с его возрастом, уровнем здоровья, функциональной и специальной подготовленностью, с выполняемыми функциональными обязанностями в игре (вратарь, защитник, нападающий). Индивидуальное планирование, также, как и командное, подразделяется на перспективное, текущее и оперативное. Формы составления индивидуальных планов могут быть произвольны. Планы должны отвечать требованиям перспективного роста игрока и предусматривать пути устранения недостатков. Наиболее широкое распространение в хоккее получили текущие индивидуальные планы. Они включают следующие разделы:

1) характеристику хоккеиста (природные данные, уровень физической, технической и тактической подготовленности, особенности нервной системы, уровень развития двигательных и морально-волевых качеств, слабые и сильные стороны подготовленности);

2) спортивно-технические данные по материалам обследований (тестирований);

3) цель и задачи подготовки;

4) основные тренировочные задания по разделам подготовки;

5) график подготовки;

б) контроль и самоконтроль.

Индивидуальный план развития хоккеиста нацелен на повышение уровня игры спортсмена. На первом этапе хоккеист проходит тестирование на физическое состояние и степень владения техническими элементами хоккейного мастерства. По результатам тестирования тренеры-инструкторы определяют приоритетные направления развития клиента и разрабатывают соответствующую программу тренировок.

Тренировки по программе проходят не только на ледовой площадке, но и в зале (внеледовая подготовка). По окончании хоккеист проходит «выходное» тестирование для определения достигнутого прогресса.

На обоих этапах и во время тренировочного процесса желательно использование инструментов, как специализированные тренажеры и видеоанализ.

В целом, методическую основу программы управления планирования и карьерного развития персонала НП «ХК «Спутник» составляет модель партнерства между предприятием и спортсменом.

Действие программы управления карьерным развитием распространяется на всех спортсменов на основе принципа добровольности. Реализация принципа добровольности является обязательным фактором успеха программы, т.к. участие в данной программе потребует от спортсмена дополнительных усилий. Спортсмен становится заинтересованным в участии в программе по управлению карьерой, так как после прохождения обучения в рамках данной программы перед ним открываются новые перспективы.

Принцип добровольности не исключает инициативы по включению конкретного спортсмена в программу по управлению служебно-профессиональным продвижением от его непосредственного руководителя, т.к. каждый руководитель ответственен за развитие непосредственного подчиненного и планирование его профессионального развития. Руководитель должен побудить подчиненных к участию в программе

управления служебно-профессиональным продвижением. Ему же принадлежит право одобрить или отвергнуть предложения подчиненных по развитию их карьеры; ввести необходимые на его взгляд коррективы в карьерные планы.

Одновременно с этим, участие или неучастие спортсменов в программе по управлению карьерой, не должно оказывать влияния на участие игроков в плановых мероприятиях по повышению текущей квалификации, выполняемых в рамках программы группового обучения и повышения текущей квалификации спортсменов.

Одним из важнейших факторов успеха использования программы управления карьерой является ее экономическая эффективность. Для повышения эффективности программы по управлению карьерой спортсменов, программа должна быть жестко увязана с потребностями в комплектации штата и проблемами подготовки резерва специалистов и руководителей.

Проведенный анализ показал, что таковая система карьерного развития отсутствует. В настоящее время отсутствует сотрудник, который отвечал бы за оказание помощи спортсменам в разработке целей и плана карьерного продвижения.

Одновременно у персонала имеется желание карьерного продвижения и увеличение спортивных достижений и побед у хоккеистов. При этом многие нуждаются в помощи при определении краткосрочных и долгосрочных карьерных целей.

Обобщая выявленные проблемы, приходим к следующим выводам:

1. Не разработана система управления спортивной карьерой;
2. Неэффективная система отбора в кадровый резерв;
3. Не определены участники системы управления спортивной карьерой;
4. Не закреплены функции и этапы по оказанию помощи в построении карьеры.

2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по сопровождению карьеры персонала НП ХК «Спутник»

Как и любое другое направление деятельности, работа службы управления персоналом обязательно документируется. Составление, оформление документов, работа с ними и хранение регламентированы законодательными и нормативно-правовыми актами, выполнение которых обязательно для любой службы управления персоналом. Кроме того, разрабатываются локальные нормативные акты, регламентирующие работу. Ежегодно готовится номенклатура дел, формирование которых также признается обязательным для спортсменов [2].

Современное законодательство требует от работодателя оформление большого количества документов, отражающих различные аспекты трудовых отношений с работниками. Разрабатывают, оформляют такие документы сотрудники службы управления персоналом предприятия совместно с юристами. Значение кадровых документов определяется фиксированием сведений, необходимых для осуществления гражданами права на труд, образование, пенсионное обеспечение и т.д. Поэтому служба управления персоналом предприятия должна руководствоваться законами, постановлениями, инструкциями и другими документами, содержащими нормы трудового права. За нарушение норм, содержащихся в этих правовых актах, стороны трудовых отношений могут быть привлечены к различным видам юридической ответственности.

Правовое обеспечение системы управления персоналом осуществляет следующие задачи [2]:

- правовое регулирование отношений между работником и работодателем;
- защита законных прав и интересов работников.

Основными правовыми документами по правовому обеспечению мероприятий по сопровождению персоналом являются Трудовой кодекс РФ, Гражданский кодекс РФ, закон о занятости населения и Указ Президента РФ о социальном партнерстве и разрешении трудовых споров. На основании Закона Российской Федерации от 20 февраля 1995 г. № 24-ФЗ «Об информации, информатизации и защите информации» строится работа отдела кадров с персональными данными спортсменов предприятия. Правила обработки и хранения информации, порядок работы с ней, контроль доступа к персональным данным находят отражение в Положении о защите персональных данных, разработанном с учетом положений вышеназванного закона.

Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по сопровождению карьеры персонала представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Нормативно-правовое обеспечение мероприятий

Нормативно-правовое основание	Краткое содержание основания
Конституция Российской Федерации	Высший нормативный акт, регулирующий права и свободу гражданина РФ Глава 2 «Права и свобода человека и гражданина»
Федеральный закон от 27.07.2006 N 152-ФЗ (ред. от 29.07.2017) "О персональных данных"	Регулирует получение, обработку, хранение, передачу сведений, являющихся личным и персональными данными сотрудника (ФИО, дата рождения, адрес, телефон, образование, уровень квалификации и т.д.)
Закон РФ «О занятости населения» от 19.04.1991 г. № 1032 1 ред. от 29.07.2017	Определяет правовые, экономические и организационные основы государственной политики содействия занятости населения, в том числе гарантии государства по реализации конституционных прав граждан Российской Федерации на труд и социальную защиту от безработицы

Федеральный закон от 04.12.2007 № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации»	Устанавливает правовые, организационные, экономические и социальные основы деятельности в области физической культуры и спорта в Российской Федерации, определяет основные принципы законодательства о физической культуре и спорте.
Федеральный закон от 28.12.2013 N 426-ФЗ (ред. от 01.05.2016) "О специальной оценке условий труда"	Обеспечение безопасности работников в процессе их трудовой деятельности и прав работников на рабочие места, соответствующие государственным нормативным требованиям охраны труда.
Регламенты континентальной хоккейной лиги	Организация и проведение спортивных матчей и турниров среди команд лиги
Трудовой Кодекс Российской Федерации	Регулирование трудовых отношений с работниками; Глава 54.1 «Особенности регулирования труда спортсменов и тренеров» (ст. 348.1-ст.348.12)

Поскольку труд спортсменов специфичен, при заключении трудового договора нужно учесть некоторые факторы, например, условия и характер труда. Общие условия трудового договора. Поскольку оформление трудовых отношений практически с любым работником начинается с заключения трудового договора, обратимся к ст. 57 ТК РФ и определим, какие условия работодатель обязан включить в него:

- место работы, а в случае, когда работник принимается для работы в филиале, представительстве или ином обособленном структурном подразделении организации, расположенном в другой местности;

- место работы с указанием обособленного структурного подразделения и его местонахождения;

- трудовую функцию (работу по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности с указанием квалификации; конкретный вид поручаемой работнику работы);

- дату начала работы, а в случае, когда заключается срочный трудовой договор, – срок его действия и обстоятельства (причины), послужившие основанием для заключения такого договора;

– условия оплаты труда (в том числе размер тарифной ставки или оклада (должностного оклада) работника, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты);

– режим рабочего времени и времени отдыха (если для данного работника он отличается от общих правил, действующих у данного работодателя);

– компенсации за тяжелую работу и работу с вредными или опасными условиями труда, если работник принимается на работу в соответствующих условиях, с указанием характеристик условий труда на рабочем месте;

– условия, определяющие в необходимых случаях характер работы (подвижной, разъездной, в пути, др.);

– условие об обязательном социальном страховании работника;

– другие условия в случаях, предусмотренных трудовым законодательством.

Заключать трудовой договор о работе по совместительству у другого работодателя спортсмен или тренер могут только с разрешения работодателя по основному месту работы (ст. 348.7 ТК РФ).

При составлении договора следует четко формулировать трудовую функцию спортсмена и тренера. Например, для тренера – проведение учебно-тренировочных мероприятий и осуществление руководства состязательной деятельностью спортсменов для достижения спортивных результатов.

На спортсменов возлагают исполнение следующих трудовых обязанностей:

– выполнять установленные индивидуальным планом подготовки требования и контрольные нормативы;

– участвовать во всех спортивных мероприятиях, предусмотренных индивидуальным планом подготовки, с достижением определенных спортивных результатов;

– носить форму организации в период участия в спортивных

мероприятиях по линии организации;

- строго соблюдать распорядок дня, общий и индивидуальный режим тренировок, отдыха и участия в соревнованиях, морально-этические нормы поведения;

- заботиться о своем здоровье и личной гигиене, в том числе регулярно проходить диспансеризацию; не использовать для достижения спортивных результатов приемы и способы, запрещенные правилами соревнований, не принимать запрещенные медицинской комиссией МОК фармакологические средства и методы стимуляции работоспособности (допинги); в случае получения травм или заболевания строго выполнять лечебные и профилактические процедуры по назначению врача и т.п.;

- бережно относиться к спортивным сооружениям, инвентарю, оборудованию, снаряжению и спортивной форме;

- без письменного согласия физкультурно-спортивной организации не заниматься другими видами спорта и не принимать участия в соревнованиях по ним, чтобы не навредить здоровью спортсмена и его спортивному мастерству.

Пропуск без уважительной причины тренировки или опоздание на нее является нарушением трудовой дисциплины, и в этом случае можно применить меры дисциплинарной ответственности (ст. ст. 192, 193 ТК РФ).

Условия оплаты труда спортсменов должны быть четко прописаны в трудовом договоре. При этом следует разграничивать заработную плату (и другие системные выплаты) и денежное вознаграждение за достижение спортсменом конкретного результата в официальном спортивном соревновании. Например, в трудовом договоре может быть оговорено, что при достижении определенного результата на конкретных соревнованиях (например, занятие призового места на чемпионате области) у работодателя возникнет обязанность выплатить спортсмену определенную сумму денег. В свою очередь, недостижение результата лишает спортсмена права требовать

выплаты установленного вознаграждения, несмотря даже на то, что это условие записано в трудовом договоре. Т.е. заработная плата выплачивается за труд в виде подготовки к соревнованиям и участие в них, а вознаграждение – при достижении конкретного спортивного результата, который был записан в качестве условия в трудовом договоре. Если спортсмен, участвуя в официальном спортивном соревновании, которое входит в утвержденный календарь соревнований, не займет призового места, оговоренного в трудовом договоре, у работодателя нет оснований для невыплаты или уменьшения заработной платы.

Применительно к спортсменам и тренерам в трудовой договор на основании ст. 348.2 ТК РФ необходимо включить такие условия:

- обязанность работодателя обеспечить проведение учебно-тренировочных мероприятий и участие спортсмена в спортивных соревнованиях под руководством тренера (тренеров);

- обязанность спортсмена соблюдать спортивный режим, установленный работодателем, и выполнять планы подготовки к спортивным соревнованиям;

- обязанность спортсмена принимать участие в спортивных соревнованиях только по указанию работодателя;

- обязанность спортсмена не использовать запрещенные в спорте средства (допинг) и (или) методы, проходить допинговый контроль;

- обеспечение работодателем страхования жизни и здоровья спортсмена, а также медицинского страхования в целях получения спортсменом дополнительных медицинских и иных услуг сверх установленных программами обязательного медицинского страхования с указанием условий этих видов страхования.

Помимо условий, установленных ст. 57 ТК РФ, обязательным для включения в трудовой договор с тренером является условие о его обязанности принимать меры по предупреждению использования

спортсменом (спортсменами) допинговых средств и (или) методов.

Кроме обязательных условий, в трудовой договор могут быть включены дополнительные, не ухудшающие положение работников по сравнению с установленным трудовым законодательством. В частности, для спортсменов и тренеров такими могут быть условия:

- о согласии спортсмена, тренера на передачу работодателем их персональных данных, копии трудового договора в общероссийскую спортивную федерацию по соответствующим виду или видам спорта, а в случае включения спортсмена, тренера в состав спортивной сборной команды РФ – также на передачу копии трудового договора в федеральный орган исполнительной власти, осуществляющий функции по проведению государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере физической культуры и спорта;

- об обязанности спортсмена, тренера использовать в рабочее время спортивную экипировку, предоставленную работодателем;

- об обязанности спортсмена, тренера соблюдать положения (регламенты) о спортивных соревнованиях в части, непосредственно связанной с трудовой деятельностью спортсмена, тренера;

- о порядке осуществления спортсменом денежной выплаты в пользу работодателя при расторжении трудового договора по собственному желанию, а также по инициативе работодателя по основаниям, которые относятся к дисциплинарным взысканиям (ст. 348.12 ТК РФ), и о размере указанной выплаты.

Срок трудового договора. Отдельного внимания при заключении трудового договора со спортсменом или тренером заслуживает положение о сроке его действия. Общие положения, когда возможно заключение срочного трудового договора, установлены ст. 59 ТК РФ. Данная статья допускает заключение трудового договора на определенный срок и в других случаях, предусмотренных ТК РФ или иными федеральными законами. В частности,

ст. 348.2 ТК РФ по соглашению сторон со спортсменами могут заключаться как трудовые договоры на неопределенный срок, так и срочные трудовые договоры.

Срочные трудовые договоры могут заключаться по соглашению сторон с тренерами, принимаемыми на работу для проведения со спортсменами учебно-тренировочных мероприятий и осуществления руководства состязательной деятельностью спортсменов для достижения спортивных результатов в профессиональном спорте, а также с тренерами спортивных сборных команд. Это значит, что с тренерами в любительском спорте или тренерами-преподавателями в спортивной школе срочный трудовой договор заключить нельзя.

Гарантии и компенсации спортсменам, тренерам. Трудовым договором, равно как и коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами, могут предусматриваться условия о дополнительных гарантиях и компенсациях спортсменам, тренерам (ст. 348.10 ТК РФ):

- проведение восстановительных мероприятий в целях улучшения здоровья спортсмена;
- установление гарантий спортсмену в случае его спортивной дисквалификации;
- определение размеров и порядка выплаты дополнительных компенсаций в связи с переездом на работу в другую местность;
- предоставление питания за счет работодателя;
- обеспечение спортсмена, тренера и членов их семей жилым помещением на период действия трудового договора;
- компенсация транспортных расходов;
- дополнительное медицинское обслуживание;
- дополнительные денежные выплаты в случаях возникновения временной нетрудоспособности или полной ее утраты в период действия трудового договора;

– оплата работодателем обучения спортсмена в образовательных учреждениях;

– дополнительное пенсионное страхование.

Спортсменам, тренерам предоставляется ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск, продолжительность которого определяется коллективными договорами, локальными нормативными актами, трудовыми договорами, но не менее четырех календарных дней.

Ознакомление с условиями труда. Ст. 68 ТК РФ обязывает работодателя до подписания трудового договора ознакомить работника под роспись с документами, непосредственно связанными с его трудовой деятельностью: должностной инструкцией, правилами внутреннего трудового распорядка, положениями и иными локальными актами. Ст. 348.2 ТК РФ дополняет перечень таких документов. Спортсменов и тренеров дополнительно необходимо знакомить под роспись:

– с нормами, утвержденными общероссийскими спортивными федерациями;

– с правилами соответствующих видов спорта;

– с положениями (регламентами) о спортивных соревнованиях;

– с условиями договоров работодателя со спонсорами (партнерами), с рекламодателями, организаторами спортивных мероприятий и общероссийскими спортивными федерациями в части, непосредственно связанной с трудовой деятельностью спортсменов, тренеров.

В соответствии с Федеральным законом от 04.12.2007 № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» под спортсменом понимается физическое лицо, занимающееся выбранным видом спорта и выступающее на спортивных соревнованиях. Но для достижений высоких результатов в своем виде спорта, необходимы тренировки. Обычно они проходят под руководством тренера. Согласно п. 24 ст. 2 Закона № 329-ФЗ тренер – физическое лицо, имеющее соответствующее среднее или высшее профессиональное образование и осуществляющее проведение со спортсменами учебно-тренировочных мероприятий, а также руководство их

состязательной деятельностью для достижения спортивных результатов.

Ознакомление спортсменов и тренеров с нормами, положениями и правилами необходимо не только при приеме на работу, но и в период действия контракта, а также в целом на всем пути сопровождения карьеры персонала НП ХК «Спутник».

2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по сопровождению карьеры персонала НП ХК «Спутник»

Оценка эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию сопровождения карьеры может быть проведена путем оценки эффективности деятельности клуба от предложения мероприятий, направленных на сопровождение карьеры персонала хоккейного клуба.

Рассчитаем социально-экономический эффект предложенных мероприятий.

Определим затраты на реализацию предложенных мероприятий:

Таблица 17 - Участники мероприятий

Должность	Заработная плата, руб.	
	оклад	тариф
Директор	120 000,00	–
Гл. тренер	–	430,00
Специалист по кадрам	–	185,00
Врач	–	245,00
Менеджер по селекции	–	450,00

Разработка положения по карьерному развитию персонала будет являться одним из инструментов повышения лояльности персонала, и отражать пройденные этапы профессиональной деятельности спортсмена в компании и помогать с ориентированием необходимого обучения и развития.

Затраты на разработку положения по карьерному развитию представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Затраты НП «ХК «Спутник» на разработку положения о карьерном развитии

Работы и нормативы	Период	Ответственные лица	Трудозатраты, чел.-ч.		Затраты фактические, руб.
			план	факт	
1	2	3	4	5	6
Создание рабочей группы по разработке положения	Разово	Директор	1	1	729,85
Создание плана по разработке положения и назначение ответственных лиц	Разово	Специалист по кадрам	1	2	370,00
Определение ключевых показателей и характеристика этапов профессионального развития спортсменов	Разово и при внесении изменений	Гл. тренер; специалист по кадрам	3	4	1 230,00
Разработка методического обеспечения и сопровождения по профессиональному развитию спортсменов	Разово	Гл. тренер	6	6	2 580,00
Создание положения по карьерному развитию персонала	Разово	Специалист по кадрам	6	8	1 480,00
Утверждение положения	Разово	Директор	2	2	1 459,71
Окончательная доработка приложения	При внесении изменений	Специалист по кадрам	4	4	740,00
Итого:			23	27	8 589,56

1) Определим затраты по работам согласно с трудозатратами:

Создание рабочей группы по разработке положения:

Директор

$$\begin{aligned} \text{Затраты} &= \frac{\text{Оклад} \times \text{Период}}{\text{Раб. часов за период}} \times \text{Трудозатраты} = \frac{120\,000 \times 12}{1\,973} \times 1 = \\ &= 729,85 \text{ (руб.)} \end{aligned}$$

Создание плана по разработке положения и назначение ответственных лиц:

Специалист по кадрам

$$\text{Затраты} = \text{Тариф} \times \text{Трудозатраты} = 185,00 \times 2 = 370,00 \text{ (руб.)}$$

Определение ключевых показателей и характеристика этапов профессионального развития спортсменов:

Гл. тренер

$$\text{Затраты} = \text{Тариф} \times \text{Трудозатраты} = 430,00 \times 2 = 860,00 \text{ (руб.)}$$

Специалист по кадрам

$$\text{Затраты} = \text{Тариф} \times \text{Трудозатраты} = 185,00 \times 2 = 370,00 \text{ (руб.)}$$

Разработка методического обеспечения и сопровождения по профессиональному развитию спортсменов:

Гл. тренер

$$\text{Затраты} = \text{Тариф} \times \text{Трудозатраты} = 430,00 \times 6 = 2\,580,00 \text{ (руб.)}$$

Создание положения по карьерному развитию персонала:

Специалист по кадрам

$$\text{Затраты} = \text{Тариф} \times \text{Трудозатраты} = 185,00 \times 8 = 1\,480,00 \text{ (руб.)}$$

Утверждение положения:

Директор

$$\begin{aligned} \text{Затраты} &= \frac{\text{Оклад} \times \text{Период}}{\text{Раб. часов за период}} \times \text{Трудозатраты} = \frac{120\,000 \times 12}{1\,973} \times 2 = \\ &= 1\,459,71 \text{ (руб.)} \end{aligned}$$

Окончательная доработка приложения:

Специалист по кадрам

$$\text{Затраты} = \text{Тариф} \times \text{Трудозатраты} = 185,00 \times 4 = 740,00 \text{ (руб.)}$$

2) Определим затраты по персоналу:

Директор

$$\text{Затраты} = 729,85 + 1\,459,71 = 2\,189,56 \text{ (руб.)}$$

Гл. тренер

$$\text{Затраты} = 860,00 + 2\,580,00 = 3\,440,00 \text{ (руб.)}$$

Специалист по кадрам

$$\text{Затраты} = 370,00 + 370,00 + 1\,480,00 + 740,00 = 2\,960,00 \text{ (руб.)}$$

Формирование кадрового резерва необходимо для заполнения потребностей в обеспечении новых целей и задач или потребности хоккейного клуба, а также возникающие позиции – внутренними специалистами, наиболее эффективными на данной позиции.

Затраты на формирование кадрового резерва НП «ХК «Спутник» представлены в таблице 19.

Таблица 19 – Смета затрат на формирование кадрового резерва НП «ХК «Спутник»

Работы и нормативы	Период	Ответственные лица	Трудозатраты, чел.-ч.		Затраты фактические, руб.
			план	факт	
1	2	3	4	5	6
Определение ключевых показателей (целевых) достижений для кадрового резерва	Разово	Гл. тренер; менеджер по селекции	3	4	1 760,00
Планирование оптимальной численности резерва	Разово	Гл. тренер; менеджер по селекции	1	2	880,00
Профилирование целевых должностей	Разово	Специалист по кадрам; менеджер по селекции	6	8	2 540,00
Разработка положения о кадровом резерве	Разово	Специалист по кадрам	4	3	555,00
Утверждение положения	Разово	Директор	2	2	1 459,71
Окончательная доработка положения	Разово	Специалист по кадрам	2	2	370,00
Отбор в кадровый резерв (поиск и оценка кандидатов)	Ежемесячно	Гл. тренер; специалист по кадрам; менеджер по селекции	60	90	31 950,00
Подготовка и оценка результатов подготовки резерва	Ежемесячно	Гл. тренер; специалист по кадрам; менеджер по селекции	68	72	25 560,00
Итого:			146	183	65 074,71

1) Определим затраты по работам согласно с трудозатратами:

Определение ключевых показателей (целевых) достижений для кадрового резерва:

Гл. тренер

$$\text{Затраты} = \text{Тариф} \times \text{Трудозатраты} = 430,00 \times 2 = 860,00 \text{ (руб.)}$$

Менеджер по селекции

$$\text{Затраты} = \text{Тариф} \times \text{Трудозатраты} = 450,00 \times 2 = 900,00 \text{ (руб.)}$$

Планирование оптимальной численности резерва:

Гл. тренер

$$\text{Затраты} = \text{Тариф} \times \text{Трудозатраты} = 430,00 \times 1 = 430,00 \text{ (руб.)}$$

Менеджер по селекции

$$\text{Затраты} = \text{Тариф} \times \text{Трудозатраты} = 450,00 \times 1 = 450,00 \text{ (руб.)}$$

Профилирование целевых должностей:

Специалист по кадрам

$$\text{Затраты} = \text{Тариф} \times \text{Трудозатраты} = 185,00 \times 4 = 740,00 \text{ (руб.)}$$

Менеджер по селекции

$$\text{Затраты} = \text{Тариф} \times \text{Трудозатраты} = 450,00 \times 4 = 1\,800,00 \text{ (руб.)}$$

Разработка положения о кадровом резерве:

Специалист по кадрам

$$\text{Затраты} = \text{Тариф} \times \text{Трудозатраты} = 185,00 \times 3 = 555,00 \text{ (руб.)}$$

Утверждение положения:

Директор

$$\begin{aligned} \text{Затраты} &= \frac{\text{Оклад} \times \text{Период}}{\text{Раб. часов за период}} \times \text{Трудозатраты} = \frac{120\,000 \times 12}{1\,973} \times 2 = \\ &= 1\,459,71 \text{ (руб.)} \end{aligned}$$

Окончательная доработка положения:

Специалист по кадрам

$$\text{Затраты} = \text{Тариф} \times \text{Трудозатраты} = 185,00 \times 2 = 370,00 \text{ (руб.)}$$

Отбор в кадровый резерв (поиск и оценка кандидатов):

Гл. тренер

$$\text{Затраты} = \text{Тариф} \times \text{Трудозатраты} = 430,00 \times 30 = 12\,900,00 \text{ (руб.)}$$

Специалист по кадрам

$$\text{Затраты} = \text{Тариф} \times \text{Трудозатраты} = 185,00 \times 30 = 5\,550,00 \text{ (руб.)}$$

Менеджер по селекции

$$\text{Затраты} = \text{Тариф} \times \text{Трудозатраты} = 450,00 \times 30 = 13\,500,00 \text{ (руб.)}$$

Подготовка и оценка результатов подготовки резерва:

Гл. тренер

$$\text{Затраты} = \text{Тариф} \times \text{Трудозатраты} = 430,00 \times 24 = 10\,320,00 \text{ (руб.)}$$

Специалист по кадрам

$$\text{Затраты} = \text{Тариф} \times \text{Трудозатраты} = 185,00 \times 24 = 4\,440,00 \text{ (руб.)}$$

Менеджер по селекции

$$\text{Затраты} = \text{Тариф} \times \text{Трудозатраты} = 450,00 \times 24 = 10\,800,00 \text{ (руб.)}$$

2) Определим затраты по персоналу:

Директор

Затраты = 1 459,71 (руб.)

Гл. тренер

Затраты = 860,00 + 430,00 + 12 900,00 + 10 320,00 = 24 510,00 (руб.)

Специалист по кадрам

Затраты = 740,00 + 555,00 + 370,00 + 5 550,00 + 4 440,00 =
= 11 655,00 (руб.)

Менеджер по селекции

Затраты = 900,00 + 450,00 + 1 800,00 + 13 500,00 + 10 800,00 =
= 27 450,00 (руб.)

Формирование и ведение индивидуального плана развития на каждого спортсмена, позволит более рационально подходить к вопросам развития карьеры каждого сотрудника и целесообразности дальнейшего вложения усилий и финансовых средств в его развитие, в таблице 20.

Таблица 20 – Затраты на формирование и ведение индивидуального плана развития спортсмена НП «ХК «Спутник»

Работы и нормативы	Период	Отв. лица	Трудозатраты, чел.-ч.		Затраты фактические, руб.
			план	факт	
Формирование критериев для оценки достижений спортсмена	Разово	Гл. тренер; менеджер по селекции; врач	3	4,5	1 687,50
Формирование оценочного листа	Разово	Гл. тренер; менеджер по селекции; врач	3	3	1 125,00
Ведение индивидуального плана развития спортсмена	Ежемесячно	Гл. тренер; менеджер по селекции	324	324	142 560,00
Итого:			249	250	145 372,50

1) Определим затраты по работам согласно с трудозатратами:

Формирование критериев для оценки достижений спортсмена:

Главный тренер

$$\text{Затраты} = \text{Тариф} \times \text{Трудозатраты} = 430,00 \times 1,5 = 645,00 \text{ (руб.)}$$

Менеджер по селекции

$$\text{Затраты} = \text{Тариф} \times \text{Трудозатраты} = 450,00 \times 1,5 = 675,00 \text{ (руб.)}$$

Врач

$$\text{Затраты} = \text{Тариф} \times \text{Трудозатраты} = 245,00 \times 1,5 = 367,50 \text{ (руб.)}$$

Формирование оценочного листа:

Главный тренер

$$\text{Затраты} = \text{Тариф} \times \text{Трудозатраты} = 430,00 \times 1 = 430,00 \text{ (руб.)}$$

Менеджер по селекции

$$\text{Затраты} = \text{Тариф} \times \text{Трудозатраты} = 450,00 \times 1 = 450,00 \text{ (руб.)}$$

Врач

$$\text{Затраты} = \text{Тариф} \times \text{Трудозатраты} = 245,00 \times 1 = 245,00 \text{ (руб.)}$$

Ведение индивидуального плана развития спортсмена:

Главный тренер

$$\text{Затраты} = \text{Тариф} \times \text{Трудозатраты} = 430,00 \times 162 = 69\,660,00 \text{ (руб.)}$$

Менеджер по селекции

$$\text{Затраты} = \text{Тариф} \times \text{Трудозатраты} = 450,00 \times 162 = 72\,900,00 \text{ (руб.)}$$

2) Определим расходы по персоналу:

Главный тренер

$$\text{Затраты} = 645,00 + 430,00 + 69\,660 = 70\,735,00 \text{ (руб.)}$$

Менеджер по селекции

$$\text{Затраты} = 675,00 + 450,00 + 72\,900,00 = 74\,025,00 \text{ (руб.)}$$

Врач

$$\text{Затраты} = 367,50 + 245 = 612,50 \text{ (руб.)}$$

Таблица 21 – Сводные данные по затратам на мероприятия по совершенствованию карьеры персонала НП «ХК «Спутник»

№ п/п	Мероприятие	Затраты, руб.
1.	Разработка положения по карьерному развитию персонала	8 589,56
2.	Формирование кадрового резерва	65 074,71
3.	Ведение индивидуального плана развития	145 372,50
Итого:		219 036,77

Сравним данные затраты с затратами ХК «Спутник» на поиски спортсменов за 2017 год (таблице 22).

Таблица 22- затраты на поиск и подбор персонала

Затраты	Сумма, тыс. руб.
1	2
Расходы на предварительные звонки	28,3
Расходы на предварительные просмотры	277,9
Оценка претендентов	41,8
Оформление при устройстве новых спортсменов, включая заработную плату сотрудника службы отдела кадров	5,2
Заработная плата сотрудников, участвовавших в поисках претендентов	580,6
Итого:	933,8

Таким образом, затраты на поиск спортсменов и его подбор службой кадров ХК «Спутник» составляют 933 800 руб. В то время как затраты на предложенные мероприятия составляют 219 036,77 руб. в год. В результате ХК «Спутник» сможет сэкономить 714 763,23 руб. в год.

Несмотря на то, что данные затраты экономически целесообразны и обоснованы, очень трудно исчислить эффективность работы персонала в

спорте чисто в денежном эквиваленте. Большую роль в такой сфере как спорт играет качество труда, т.е. эффективность подбора и сопровождения карьеры персонала влияет на качество и результативность спортсменов.

Социальная эффективность предложенных мероприятий проявляется в возможности достижения позитивных изменений в деятельности хоккейного клуба. К числу позитивных изменений можно отнести следующее:

- обеспечение персоналу надлежащего уровня и качества жизни (благоприятные условия труда, достойная заработная плата, необходимые социальные услуги и пр.);
- создание условий для реализации и развития индивидуальных способностей работников;
- наиболее полное использование потенциала работников организации;
- обеспечение соответствия содержания труда индивидуальным способностям и интересам работников;
- обеспечение стабильности персонала;
- формирование благоприятного имиджа организации;
- использование персонала в соответствии с индивидуальными интересами, способностями и возможностями;
- формирование организационной культуры;
- повышение профессионализма и конкурентоспособности персонала;
- обеспечение согласованности целей работников и администрации при управлении карьерой.

Эффективное проведение мероприятий по сопровождению карьеры персонала помимо непосредственного роста прибыли, имеет ряд других не менее важных положительных последствий для организации:

- уменьшение текучести кадров;
- укрепление преданности сотрудников организации;
- обеспечение преемственности в управлении;
- рост квалификационного уровня работников;

- сокращение расходов на обучение новых сотрудников;
- сокращение затрат на набор кадров.

Вывод по главе 2

Разработка и внедрение мероприятий по сопровождению карьерного развития и служебно-профессиональным продвижением сотрудников позволяет эффективно сочетать интересы компании и работника. Программа управления карьерным развитием создает предпосылки для достижения такого положения, когда на каждом рабочем месте находится высококвалифицированный сотрудник, что позволит компании получать максимальную отдачу от профессиональной деятельности сотрудников. Для большинства работников профессиональный и должностной рост являются важнейшим мотивом в их деятельности, так как позволяют наряду с ростом материального вознаграждения, получать и моральное удовлетворение от результатов своего труда, повышать свой социальный статус и продвигаться по карьерной лестнице внутри одного предприятия.

В процессе написания второй главы определен план мероприятий по совершенствованию сопровождению карьеры персонала НП «ХК «Спутник», дано нормативно-правовое сопровождение деятельности по управлению персоналом и регулированию трудовых отношений со спортсменами, а также рассчитана социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию сопровождения карьеры персонала.

Предложенный план содержит комплекс мероприятий по совершенствованию сопровождения карьеры и регламентирует на уровне предприятия все процессы, способствующие сопровождению карьеры внутри клуба, что в свою очередь должно поспособствовать продвижению по карьерной лестнице.

При оформлении трудовых отношений со спортсменами учитывают множество факторов, касающиеся профессиональной деятельности и условий труда. Также помимо Трудового Кодекса Российской Федерации, имеются и другие регламентирующие законодательные акты, локальные акты и регламенты хоккейной лиги.

Определены экономические затраты предложенных мероприятий. Суммарно они составили 219 036,77 рублей. При расчете затрат и составлении сметы расходов на каждое из предложенных мероприятий учитывалась трудоемкость процесса и трудозатраты ответственных лиц. Для оценки эффективности предложенных мероприятий был произведен расчет и сравнение с затратами на поиск и подбор персонала. Таким образом, затраты на поиск спортсменов и его подбор службой кадров ХК «Спутник» составляют 933 800 руб. В то время как затраты на предложенные мероприятия составляют 219 036,77 руб. в год. В результате ХК «Спутник» сможет сэкономить 714 763,23 руб. в год.

Социальная эффективность предложенных мероприятий проявляется в возможности достижения позитивных изменений в деятельности хоккейного клуба. К числу позитивных изменений можно отнести следующее:

- обеспечение персоналу надлежащего уровня и качества жизни (благоприятные условия труда, достойная заработная плата, необходимые социальные услуги и пр.);
- создание условий для реализации и развития индивидуальных способностей работников;
- наиболее полное использование потенциала работников организации;
- обеспечение соответствия содержания труда индивидуальным способностям и интересам работников;
- обеспечение стабильности персонала;
- формирование благоприятного имиджа организации;
- использование персонала в соответствии с индивидуальными интересами, способностями и возможностями;

- повышение профессионализма и конкурентоспособности персонала;
- обеспечение согласованности целей работников и администрации при управлении карьерой.

– прослеживание карьерного развития внутри хоккейного клуба исходя из стратегии клуба, перспективных целей, потребностей и социально-экономических условий.

Эффективное проведение мероприятий по сопровождению карьеры персонала ведёт непосредственно к росту прибыли. Несмотря на то, что затраты экономически целесообразны и обоснованы, очень трудно исчислить эффективность работы персонала в спорте чисто в денежном эквиваленте. Большую роль в такой сфере как спорт играет качество труда, т.е. эффективность подбора и сопровождения карьеры персонала влияет на качество и результативность спортсменов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основании исследований, проведенных в данной выпускной квалификационной работе, можно сделать следующие выводы.

Карьера сотрудника организации формируется исходя из желаний самого сотрудника реализовывать собственный профессиональный потенциал и из заинтересованности компании в продвижении именно этого сотрудника. Все это тем более актуально сегодня, когда организациям необходимо самостоятельно заботиться об обеспечении своей деятельности необходимыми человеческими ресурсами, определять цели, направления, приоритеты кадровой политики. В этих условиях на первый план выходит управление сопровождением карьеры сотрудников, развитием ресурсов каждого конкретного человека, управление его продвижением в рамках организации.

В ходе проделанной работы над выпускной квалификационной работой была проанализирована сложившаяся система управления персоналом НП ХК «Спутник» в частности изучены сопровождения карьеры сотрудников. В процессе работы были выявлены ряд проблем и определены мероприятия по совершенствованию сопровождения карьеры персонала и проведены экономические расчеты, доказывающие эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию сопровождения карьеры персонала НП «ХК «Спутник», определен социальный эффект от внедрения данных мероприятий, а именно:

- создание условий для реализации и развития индивидуальных способностей работников;
- наиболее полное использование потенциала работников организации;
- обеспечение соответствия содержания труда индивидуальным способностям и интересам работников;

- обеспечение стабильности персонала;
- повышение профессионализма и конкурентоспособности персонала;
- обеспечение согласованности целей работников и администрации при управлении карьерой.

Предполагаю, что разработанные мероприятия по сопровождению карьеры персонала позволят:

- снижают риск найма не квалифицированного персонала;
- созданная база данных характеризующая кадровый потенциал предприятия позволит рационально использовать его, а также улучшать профессиональные стандарты(критерии) персонала, что позволит повысить эффективность работы службы управления персоналом предприятия и деятельность тренерского штаба.

Персонал на предприятии является одним из важных, первоочередным ресурсом. Именно правильно подобранные специалисты являются залогом успеха и процветания предприятия, т.е. человеческий ресурс является основополагающим. От степени соответствия людей, работающих на предприятии, тем должностям, которые они занимают, зависит эффективность работы [47]. Таким образом, общее целенаправленное воздействие на характер протекания и содержание процесса совершенствования и сопровождения карьеры должно реализовываться посредством объединения усилий клуба и самоуправлению карьерой со стороны сотрудника.

Цели и задачи, поставленные перед работой над выпускной квалификационной работой достигнуты. Карьера спортсмена хоккейного клуба «Спутника» формируется исходя из желаний самого игрока реализовывать собственный профессиональный потенциал и из заинтересованности клуба в продвижении именно этого сотрудника, а предложенные мероприятия по сопровождению карьеры персонала НП «ХК «Спутник» будут способствовать дальнейшему совершенствованию этого процесса.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Авдулова, Т.П. Психология менеджмента. – М.: Омега – Л, 2015. – 654 с.
2. Алексеев, С.В. Спортивный менеджмент. Регулирование организации и проведения физкультурных и спортивных мероприятий. Учебник. / С.В. Алексеев. — М.: Советский спорт, 2015. — 687 с.
3. Андреева, Г.М. Социальная психология. – М.: АСТ, 2013. – 523 с.
4. Анцупов, А.Я. Социально-психологическая оценка персонала: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Менеджмент организации», «Психология» / А.Я. Анцупов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. — 391 с.
5. Бакирова, Г.Х. Психология развития и мотивации персонала: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом» / Г.Х. Бакирова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. — 439 с.
6. Беляцкий Н.П. Менеджмент. Деловая карьера /Н.П. Беляцкий. - Минск: Высш. школа, 2013. – 302 с.
7. Бердычевский В.С., Акопов Д.Р., Сулейманова Г.В. Трудовое право: Учебное пособие / Отв. ред. В.С. Бердычевский. - Ростов - на - Дону: Феникс, 2009. - 512 с.
8. Бондаренко Э. Н. Конфиденциальная информация в трудовых отношениях / Э.Н. Бондаренко, Д.В. Иванов. - М.: Издательство Р. Асланова "Юридический центр Пресс", 2012. - 152 с.
9. Борисова, Е.А. Оценка и аттестация персонала / Е.А. Борисова. – СПб: Питер, 2013. – 224 с.
10. Бухалков М.И. Управление персоналом: Учебник / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 400 с.

11. Веснин В.Р. Управление персоналом: учебное пособие / В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби; Изд-во Проспект, 2016. – 240 с.
12. Галенко, В.П. Управление персоналом и стратегия предприятия / В.П. Галенко. – СПб.: СПбУЭФ, 2014. – 318 с.
13. Генкин, Б. М. Экономика и социология труда: учеб. для вузов / Б.М. Генкин. – 7-е изд., доп. – М.: Норма, 2012. – 448 с.
14. Григорьев В.П., Соловьев Д.П. Управление персоналом: процессный подход: учеб. пособие. – Самара: Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2016. – 108 с.
15. Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер. – М.: БИНОМ, 2012. – 120 с.
16. Драчева, Е.Л. Менеджмент: учебник / Е.Л. Драчева, Л.И. Юликов. – 14-е изд., стереотип. – М.: Изд-во Академия, 2013. – 304 с.
17. Егоршин, А.П. Управление персоналом: учебник для вузов / А.П. Егоршин. – 4-е изд. испр. – Н. Новгород: Изд-во НИМБ, 2013. – 720 с.
18. Жуков, Б. М. Исследование систем управления: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / Б. М. Жуков, Е. Н. Ткачева. – Москва: Дашков и К°, 2014. – 206 с.
19. Журавлев П.В., Карташов С.А. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера. М.: Экзамен, 2010. - 576 с.
20. Зайцев Г.Г., Черкасская Г.В. Управление деловой карьерой. – М., 2015. – 255, 269 с
21. Зборовский, Г.Е. Социология управления: учебное пособие / Г.Е. Зборовский, Н.Б. Костина. – М.: Изд-во Гардарики, 2014. – 546 с.
22. Иванов, М.А. Организация как Ваш инструмент. Российский менталитет и практика бизнеса / М.А. Иванов, Д.М. Шустерман. – М.: Изд-во Альпина Паблишер, 2013. – 392 с.
23. Иванцевич Д.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления: Основы управления персоналом. – М: Дело, 2013. – 263 с.

- 24.Игнатъева, А.В. Исследование систем управления: учебное пособие для вузов / А.В. Игнатъева, Максимцов М.М.; – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юнити, 2014. – 167 с.
- 25.Ильин Е.Б. Психология общения и межличностных отношений – СПб: 2016 г. – 315 с.
- 26.Казначевская, Г.Б. Менеджмент: учеб. пособие для студ. среднего проф. Образования / Г.Б. Казначевская. – 3-е изд., – Ростов н / Д: Изд-во Феникс, 2012. – 765 с.
- 27.Кибанов А.Я., Каштанова Е.В. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом; Проспект –Москва,2017. – 273 с.
- 28.Кибанов, А.Я. Этика деловых отношений: учебник / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова. – М.: Изд-во ИНФРА-М, 2014. – 424 с.
- 29.Кузьмин Е.В. Руководитель и коллектив. – М.: Экономика, 2016. – 189 с.
- 30.Курочкин А.С. Организация управления предприятием: Учебник. К.: МАУП, 2014г. – 556 с.
- 31.Ловчева М.В. Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе: Учебно-практическое пособие / М.В. Ловчева. - М.: Проспект, 2013. - 80 с.
- 32.Лукичѳва, Л.И. Управление организацией: учеб. пособие / Л.И. Лукичѳва. – М.: Изд-во Омега-Л, 2016. – 452 с.
- 33.Маренков Н.Л., Косаренко Н.Н. Управление персоналом организации: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений. – М.: Академический Проект: Трикста, 2014. – 464с
- 34.Марков М. Технология и эффективность социального управления. М., 2015. – 358 с.
- 35.Москова П. Управление персоналом – путь к успеху // Управление персоналом. 2013. № 5. С. 28-29.

36. Переверзин И.И. Менеджмент спортивной организации. Учебное пособие. Гриф УМО. / И.И. Переверзин. — М.: Советский спорт, 2006. — 464 с.
37. Платонов, Ю. П. Психологические феномены поведения персонала в группах и организациях / Ю.П. Платонов. — М.: Речь, 2013. — 357 с.
38. Почебут, Л. Г., Чикер В.А. Организационная социальная психология. СПб. Речь, 2016. 298 с.,
39. Психология менеджмента: Учебник для вузов / Под ред. Г.С. Никифорова. — 2-е изд., доп. и перераб. — СПб.: Питер, 2016. — 487 с.
40. Психология. 2016. № 4. С. 25-27.
41. Пугачёв, В.П. Руководство организацией персонала: учебник / В.П. Пугачёв. — М.: Изд-во Аспект-Пресс, 2008. — 566 с.
42. Резчиков Е.А. Деловая этика: Учебное пособие. — М.: МГИУ, 2013 г. — 239 с.
43. Румянцева, З.П. Менеджмент организации / З.П. Румянцева, Н.А Саломатин. — М.: Изд-во Инфа - М, 2014. — 405 с.
44. Рыженков А.Я., Мелихов В.М., Шаронов С.А. Трудовое право. — М.: Юрайт, 2011. — 544 с.
45. Свенцицкий, А.Л. Социальная психология управления. — М.: Проспект, 2012 г. — 254 с.
46. Сербиновский Б.Ю., Самыгина С.И. Управление персоналом. — М.: Издательство Приор, 2014 г. — 641 с.
47. Скопылатов, И.А. Управление персоналом: учебное пособие / И.А. Скопылатов, О. Ю. Ефремов. — СПб: Издательство Смольного университета, 2014. — 169 с.
48. Смирнов Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом. — М., 2015. с. 56.
49. Толкунова В.Н. Трудовое право: Курс лекций. — М.: ООО«ТКВелби», 2016. — 352с.

- 50.Тощенко, Ж.Т., Цветкова Г.А. Социология труда. Учебник для вузов, М.: Центр социального прогнозирования и маркетинга, 2012, – 464 с.
- 51.Трудовое право Российской Федерации / Под ред. И.Н. Горохова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 406с.
- 52.Трудовой кодекс Российской Федерации. Полный текст. Комментарий к изменениям 2017 года. – Москва: Эксмо, 2016. – 336 с.
- 53.Туленков Н.В. Введение в теорию и практику менеджмента: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2017 г. – 298 с.
- 54.Управление персоналом / О.И. Марченко [и др.]; под ред. О.И. Марченко. – М.: Изд-во Ось-89, 2014. – 489 с.
- 55.Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд-во ИНФРА-М, 2016. – 256 с.
- 56.Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. М.: Интел-Синтез, 2014 г. – 374 с.
- 57.Шеметов, П.В. Менеджмент: управление организационными системами: учеб. пособие / П.В Шеметов, Л.Е Чередникова, С.В. Петухова. – 2-е изд. стер. – М.: Изд-во Омега-Л, 2016. – 359 с.
- 58.Шипунов, В.Г. Основы управленческой деятельности: учеб. пособие / В.Г. Шипунов, Е.Н. Кишкель. – М.: Изд-во Специалист, 2015. – 247 с.

ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
1. Адаптация	- это приспособление системы и ее отдельных субъектов, работников, к изменяющимся условиям внешней среды, производства, труда, обмена, жизни.	Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. «Современный экономический словарь. 6 – е изд. перераб. и доп. - М» (ИНФРА – М, 2011)
2. Бюджет	- схема доходов и расходов определённого объекта (семьи, бизнеса, организации, государства и т. д.), устанавливаемая на определённый период времени, обычно на один год.	Станченкова, Ю.И. Управление персоналом и организационное поведение: словарь терминов и персоналий.- Нижний Новгород: ВГИНУ, 2009.
3. Документ	- сведения, зафиксированные на материальном носителе, имеющие официальный характер и подлежащие использованию или последующей обработке и передаче адресату.	Станченкова, Ю.И. Управление персоналом и организационное поведение: словарь терминов и персоналий.- Нижний Новгород: ВГИНУ, 2009.
4. Кадровая политика	- совокупность целей и принципов, которые определяют направление и содержание работы с персоналом.	Станченкова, Ю.И. Управление персоналом и организационное поведение: словарь терминов и персоналий.- Нижний Новгород: ВГИНУ, 2009.
5. Карьера	то результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом.	Станченкова, Ю.И. Управление персоналом и организационное поведение: словарь терминов и персоналий.- Нижний

		Новгород: ВГИНУ, 2009.
6. Коллектив	- группа, совокупность людей, работающих в одной организации, на одном предприятии, объединенных совместной деятельностью в рамках какой-либо организации, цели.	Станченкова, Ю.И. Управление персоналом и организационное поведение: словарь терминов и персоналий.- Нижний Новгород: ВГИНУ, 2009.
7. Компетенция	- способность применять знания, умения, успешно действовать на основе практического опыта при решении задач общего рода, также в определенной широкой области.	Станченкова, Ю.И. Управление персоналом и организационное поведение: словарь терминов и персоналий.- Нижний Новгород: ВГИНУ, 2009.
8. Корпоративная культура	- совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавших свою эффективность и разделяемых большинством членов организации.	Станченкова, Ю.И. Управление персоналом и организационное поведение: словарь терминов и персоналий.- Нижний Новгород: ВГИНУ, 2009.
9. Локально-нормативные акты	- акты, содержащие нормы трудового права, принимаемые работодателем в установленном порядке и в пределах своей компетенции.	Станченкова, Ю.И. Управление персоналом и организационное поведение: словарь терминов и персоналий.- Нижний Новгород: ВГИНУ, 2009.
10. Мотивация	- побуждение к действию, психофизиологический процесс, управляющий поведением человека, задающий его направленность, организацию, активность и устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои	Станченкова, Ю.И. Управление персоналом и организационное поведение: словарь терминов и персоналий.- Нижний

	потребности.	Новгород: ВГИНУ, 2009.
11. Персонал	- совокупность трудовых ресурсов, которые находятся в распоряжении предприятия и необходимы для исполнения определённых функций, достижения целей деятельности и перспективного развития.	Станченкова, Ю.И. Управление персоналом и организационное поведение: словарь терминов и персоналий.- Нижний Новгород: ВГИНУ, 2009.
12. Положение	- это организационно-правовой документ, регламентирующий порядок образования, права, обязанности, ответственность и организацию работы структурного подразделения (должностного лица, совещательного или коллегиального органа), а также его взаимодействие с другими подразделениями и должностными лицами.	Станченкова, Ю.И. Управление персоналом и организационное поведение: словарь терминов и персоналий.- Нижний Новгород: ВГИНУ, 2009.
13. Спортсмен	физическое лицо, систематически занимающееся избранным видом спорта, выступающее на спортивных соревнованиях и имеющее спортивный паспорт;	ФЗ N 329-ФЗ «О физической культуре и спорте»
14. Спортсмен-профессионал	- спортсмен, для которого занятия спортом являются основным видом деятельности и который получает в соответствии с контрактом заработную плату и иное денежное вознаграждение за подготовку к спортивным соревнованиям и участие в них.	ФЗ N 329-ФЗ «О физической культуре и спорте»
15. Текучесть персонала	- это процесс незапланированного увольнения работников, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом (условиями труда, быта и др.) и неудовлетворенностью организации данным работником его недисциплинированностью, систематическим невыполнением обязанностей без уважительных причин и т.д.	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА – М, 2013. – 695 с. – (Высшее образование).
16. Трудовой договор	- это соглашение между работодателем и работником, в соответствии с	«Трудовой кодекс Российской

	<p>которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами.</p>	<p>Федерации» от 30.12.2001г. № 197-ФЗ (ред. от 30.07.2016г.) (с изм. и доп. вступившими в силу с 03.10.2016г.). ст.56. «Понятие трудового договора. Стороны трудового договора».</p>
17. Тренер	<p>физическое лицо, имеющее соответствующее среднее профессиональное образование или высшее профессиональное образование и осуществляющее проведение со спортсменами учебно-тренировочных мероприятий, а также осуществляющее руководство их состязательной деятельностью для достижения спортивных результатов.</p>	<p>ФЗ N 329-ФЗ «О физической культуре и спорте»</p>
18. Управление персоналом	<p>- область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации качественным персоналом, способным выполнять возложенные на него трудовые функции, и оптимальное его использование</p>	<p>Станченкова, Ю.И. Управление персоналом и организационное поведение: словарь терминов и персоналий.- Нижний Новгород: ВГИНУ, 2009.</p>
19. Кадровые мероприятия	<p>- действия руководства организации, направленные на достижение соответствия персонала задачам организации, проводимые с учетом этапа развития организации.</p>	<p>Станченкова, Ю.И. Управление персоналом и организационное поведение: словарь терминов и персоналий.- Нижний Новгород: ВГИНУ, 2009.</p>

Методическое обеспечение при подготовке хоккеистов ХК «Спутник»

Цель: совершенствование спортивного мастерства.

Задачи: 1. Более глубокое изучение теоретических основ хоккея.
2. Практическая подготовка в зависимости от хоккейного амплуа

Примерный тематический план тактической, теоретической, психологической подготовки для групп совершенствования спортивного мастерства

№ п/п	Тема	Месяц проведения	часы
1	Современное состояние хоккея в мире и России	Май	2
2	Тактика хоккея	Август Февраль Апрель Июль	1 2 2 2
3	Правила хоккея, изменения и дополнения	Июль	2
4	Физиологические основы спортивной тренировки	Ноябрь	2
5	Основы методики тренировки	Май	2
6	Установка перед играми и разбор проведенных игр	Август-Май	85
7	Просмотр видеозаписей, игр команд высокой квалификации, тренировочных фильмов и т.п.	Вне сетки часов	
Итого часов:			100

Примерный материал по теоретической работе

Тема 1. Современное состояние хоккея в мире и России.

Характеристика современного состояния хоккея в мире и России (детского, юношеского и профессионального). Тенденции развития хоккея.

Тема 2. Тактика хоккея.

Тактическая подготовка на этапе совершенствования спортивного мастерства. Совершенствование навыков индивидуальных действий, групповых взаимодействий и командных действий в защите и нападении.

Тема 3. Правила хоккея, изменения и дополнения.

Продолжить закреплять знания правил хоккея. Ознакомить учащихся с изменениями и дополнениями в правилах хоккея. Провести семинар по правилам хоккея.

Тема 4. Восстановительные мероприятия в хоккее.

Более глубокое изучение средств и методов восстановления организма после нагрузки.

Тема 5. Физиологические основы спортивной тренировки.

Тренировка как процесс формирования двигательных навыков. Утомление и причины, влияющие на временное снижение физической работоспособности.

Повторяемость нагрузок, интервалы отдыха между ними.

Тренированность и ее физиологические показатели. Предстартовое состояние и разминка

перед игрой.

Тема 6. Основы методики тренировки.

Использование различных методов тренировки в зависимости от направленности занятия, решаемых задач, характера и условий проведения тренировки, подготовленности занимающихся.

Тема 7. Установка перед играми и разбор проведенных игр.

Тема 8. Просмотр видеозаписей, игр команд высокой квалификации, тренировочных фильмов и т.п. Целесообразно проводить разборы игр команд высокой квалификации, используя видеозаписи, а также просмотр матчей непосредственно.

1. Практическая подготовка

Практический материал изучается на групповых, командных тренировочных занятиях, в процессе игр, а также при выполнении индивидуальных заданий.

1.1. Общая физическая подготовка

Представляя тренерам, возможность самостоятельно решать задачи по ОФП, соотносясь с конкретными задачами подготовки, уровнем подготовленности и физического развития учащихся, приводим некоторые рекомендации по развитию физических качеств в группах совершенствования спортивного мастерства.

Развитие силы. Быстрыми темпами развивается мышечная система в период полового созревания и после его окончания. Так у 15-летних подростков мышечная масса составляет 33% относительно массы тела, у юношей 17 лет — около 44%. В период 15-17 лет опорно-двигательный аппарат может уже выдерживать значительные статические напряжения и способен к довольно длительной работе. В связи с этим в данном возрасте целесообразно увеличивать объем силовой работы и величину отягощений.

В период 15-17 лет у хоккеистов более всего увеличивается сила следующих групп мышц: сгибателей и разгибателей плеча, разгибателей предплечья, сгибателей бедра, разгибателей голени, а также разгибателей туловища.

В 15-17 лет по мере увеличения мышечной массы и биологического созревания организма **силовая подготовка** становится все более специализированной. Программа специализированной силовой подготовки усложняется. Например, тренировочные занятия включают в себя комплексы различных прыжковых, скоростно-силовых упражнений для развития мышц стопы, голени, бедра, плечевого пояса, предплечья и кисти, спины, живота. Упражнения выполняются в различных сочетаниях и разной последовательности.

В этот период начинают применять штангу. При использовании метода повторных усилий величина отягощений может увеличиваться до 70% от максимальной, а при динамическом методе - до 20%. Силовая тренировка с быстрым темпом выполнения упражнения (работа 20-30 с, вес отягощения для рук не более 10 кг, интервалы отдыха 60-90 с, число повторений в серии — 4-5 раз). Для развития силовой выносливости эффективен метод повторных усилий с величиной отягощения до 40-45% от максимального.

В подготовке хоккеистов 15-17 лет метод максимальных усилий целесообразно использовать только в базовых мезоциклах подготовительного периода. Не рекомендуется включать работу с максимальными весами хоккеистам после перерыва в занятиях, вызванного болезнями, травмами или другими причинами.

В силовой подготовке хоккеистов 15-17 лет тренировочные задания силовой направленности обычно выполняются в течение 40-60 минут. Такие занятия можно проводить на протяжении всего подготовительного периода (в отдельных микроциклах 1-3 раза в неделю), на отдельных этапах соревновательного и в переходном периоде годового цикла 1-2 раза в неделю.

Силовую тренировку, если она направлена на развитие силовой выносливости, следует проводить на фоне достаточно высокой работоспособности организма (т.е. включать силовые упражнения сразу после дня отдыха или разгрузочного дня). Необходимо

предупреждать излишнюю нагрузку на позвоночник, для чего желательны упражнения в положениях лежа, сидя, в упоре, в висах и других. С 15 лет вводятся нормативы на силовую выносливость:

- для мышц рук: жим штанги (100% от собственного веса) руками в положении лежа на спине (руки сгибать и разгибать полностью) — максимальное количество раз («до отказа»);

- для мышц ног: жим штанги (200% от собственного веса) ногами в положении лежа на спине (ноги сгибать до угла 90° между голенью и бедром, разгибать ноги полностью) максимальное количество раз («до отказа»).

Развитие быстроты. Как известно, наиболее благоприятные сроки для развития всех форм быстроты приходятся на возраст 7-14 лет, после чего способность к дальнейшему развитию быстроты снижается. Повышение скорости движения достигается за счет целенаправленного развития силы мышц, анаэробных возможностей организма и совершенствования движения.

Тренировочные занятия, развивающие скоростные качества, рекомендуется выполнять в 1-3 сериях, в каждой серии по 6-8 повторений. На одном занятии необходимо планировать не более 3 серий, поскольку креатинфосфатные резервы организма быстро исчерпываются. Интервал отдыха зависит от вида упражнения, подготовленности хоккеистов и контролируется по ЧСС восстановления - повторное выполнение упражнения необходимо начинать при ЧСС не более 108-114 уд/мин.

Объем скоростной подготовки, средства и методы ее на протяжении годичного цикла не одинаковы и изменяются в соответствии с задачами, поставленными на отдельных этапах. На общеподготовительном этапе скоростная подготовка занимает 5-7% времени от всей физической подготовки. Основную работу по развитию скоростных качеств следует проводить на специально-подготовительном этапе (она составляет 15-18 %). Занятия должны проходить вне льда и на льду при соотношении 1:4.

В микроциклах следует проводить занятия на 1-й и 2-й день после отдыха. На отдельных занятиях скоростные упражнения проводятся в первой половине занятий в течение 20-40 минут.

Основными методами скоростной подготовки являются игровой, соревновательный, повторный и вариативный.

Развитие ловкости. При нормировании нагрузок в процессе развития ловкости нужно руководствоваться следующими положениями:

- задания на координацию, требующие тонких нервно-мышечных дифференцировок и волевой собранности, выполнять в начале занятия, когда сохраняется оптимальная психическая и общая работоспособность;

- суммарный объем упражнений на ловкость должен быть невелик;

- в занятиях надо придерживаться оптимальных интервалов отдыха, чтобы при следующем повторении не нарушилась координация движения.

Средства развития общей ловкости направлены на обогащение двигательного опыта и координации движений вообще и проводятся на общеподготовительном этапе годичного цикла тренировки. К основным средствам относятся: акробатические и гимнастические упражнения, а также подвижные и спортивные игры.

Развитие гибкости. Гибкость следует развивать систематически (ежедневно). Упражнения обязательны во время утренней зарядки и разминки перед тренировкой или матчем. Темп выполнения упражнений средний и медленный. Упражнения на растягивание нужно выполнять до появления легкой боли в мышцах, что является сигналом к прекращению работы.

В микроциклах упражнения на гибкость в большом объеме целесообразно проводить в дни после больших тренировочных нагрузок, а также в паузах между упражнениями, направленными на развитие силы, ловкости, быстроты.

В конце тренировочного занятия специальные упражнения на гибкость целесообразно

давать статического характера продолжительностью 20-30 с.

Общая выносливость — тренировки для развития общей выносливости (аэробных возможностей) основное место занимают в подготовительном периоде, особенно на его первом этапе. Несколько в меньшей мере они используются в соревновательном и в переходном периодах.

Упражнения, направленные на развитие емкости аэробных возможностей, обычно планируются на первые этапы подготовительного и переходного периодов годового цикла и на промежуточные мезоциклы соревновательного периода, а также после болезни и травмы спортсмена.

Упражнения, развивающие мощность аэробных процессов, целесообразно планировать на всех этапах годового цикла и на протяжении всего процесса многолетней подготовки юных хоккеистов.

Тренировочные задания на развитие аэробных возможностей включаются, как правило, во вторую половину занятия, если оно носит комплексную направленность. Отдельные занятия избирательной направленности для развития общей выносливости целесообразно планировать последними в течение дня и на конец микроцикла накануне дня отдыха или разгрузочного дня.

Основными упражнениями являются кросс до 8-10 км, бег 200, 300, 400 м, игровые упражнения (футбол, регби).

Тренировочные задания аэробного характера (кросс до 20 мин при ЧСС до 130-140 уд/мин, силовые упражнения с небольшой нагрузкой и интенсивностью — ЧСС до 130-140 уд/мин, общее время 20-25 мин) используются также сразу же после проведенного матча в целях активного восстановления.

Скоростная выносливость — при совершенствовании гликолитического механизма энергообеспечения используют два типа заданий с преимущественной направленностью на повышение емкости и мощности гликолитических реакций.

Для повышения емкости гликолитических процессов используются упражнения со следующими характеристиками:

1. Интенсивность работы — 90-95% от предельной (соревновательной).
2. Продолжительность нагрузки — от 40 с до 3 мин.
3. Интервалы отдыха постоянные или сокращающиеся, продолжительностью от 1 до 3-5 мин между повторениями и до 10 мин между сериями.
4. Число повторений в серии — от 3 до 5 раз, число серий — 1-3.

Используются: бег на отрезках от 300 до 600 м, бег в гору, эстафеты, игры, игровые упражнения, формы круговой тренировки, в том числе преодоление полосы препятствий.

При преимущественном воздействии на мощность анаэробных гликолитических процессов энергообеспечения продолжительность повторения упражнений не должна превышать 30-45 с. Методы выполнения упражнения серийно-повторный и интервальный. Количество повторений в серии — 3-5, число серий — 1-2.

Упражнения, направленные на совершенствование алактатного анаэробного механизма энергообеспечения, отличаются следующими характеристиками:

1. Интенсивность работы максимальная, но может быть несколько ниже ее (95%).
2. Продолжительность разовой нагрузки в пределах 3-10 с.
3. Интервалы отдыха в пределах 1-3 мин.
4. Характер отдыха пассивный, между сериями может быть активный.
5. Число повторений в серии 4-6, отдых между сериями 7-10 мин.

Число серий, как правило, не более двух.

Используются упражнения: различный бег от 5 до 30 м, эстафеты, подвижные и спортивные игры, игровые упражнения, прыжковые.

В заданиях анаэробной алактатной направленности ЧСС по окончании выполнения упражнения находится в пределах 150-170 уд/мин, а по окончании интервалов отдыха 100-110 уд/мин.

Задания анаэробной алактатной направленности целесообразно давать в начале тренировочного занятия сразу после разминки и в 1-й или 2-й день микроцикла.

В годичном цикле подготовки упражнения на совершенствование анаэробных алактатных процессов применяются почти на всех этапах подготовки, за исключением втягивающего микроцикла в подготовительном периоде, разгрузочных микроциклов в промежуточных мезоциклах соревновательного периода и в переходном периоде.

1.2. Специальная физическая подготовка

Благодаря специальной физической подготовленности у юных хоккеистов развиваются качества и навыки, необходимые для овладения основными приемами техники игры, их закрепления и совершенствования. Упражнения должны быть максимально приближены к игровой деятельности, чтобы способствовать развитию специальной силы, ловкости и гибкости, быстроты и специальной выносливости.

Основными средствами специальной физической подготовки являются упражнения, включающие в себя весь технический арсенал, а также разработанные на их основе специальные упражнения: с утяжеленным жилетом (7-12 кг), утяжеленными браслетами, утяжеленными шайбами (400-600 г), утяжеленными клюшками, набивными мячами, упражнения повышенной координационной сложности и другие.

Развитие силы. Силовая подготовка хоккеистов на этапе совершенствования спортивного мастерства все более специализируется и усложняется. Упражнения с отягощениями выполняются в различных сочетаниях, наиболее распространенный метод — сопряженный, когда технико-тактическое упражнение выполняется с отягощением. При развитии силовой выносливости часто используют автомобильные покрышки от грузовых автомобилей (для увеличения нагрузки на покрышку садится еще и партнер), которую тянет за собой на веревке хоккеист. Хорошее упражнение «паровоз», когда «паровоз» тянет за клюшку «вагон» (или несколько «вагонов» — хоккеистов). Для развития скоростно-силовых качеств применяют дриблинг утяжеленной шайбы в течение 10-30с с перемещением на ограниченном участке льда в условиях скопления игроков. Утяжеленный пояс или жилет отличное средство для развития как скоростно-силовых качеств, так и силовой выносливости (10-20 кругов по периметру площадки).

Развитие быстроты. Основными факторами, способствующими развитию быстроты хоккеиста, являются пространство, время и соперник. Исходя из них строится методика дальнейшего развития быстроты: пространство (отрезки сокращаются или удлиняются — вариативный метод), время выполнения упражнения сокращается, для того, чтобы выполнять упражнения в условиях, приближенных к игре, вводится соперник. На основании этих подходов строятся тренировочные занятия по развитию быстроты хоккеиста. Игровые упражнения выполняются на максимальной скорости (за исключением случаев: этапа вкатывания хоккеистов на льду, разучивание нового технико-тактического упражнения).

В процессе развития **специальной ловкости** используются разные методические приемы усложнения координационной структуры привычных упражнений. Это достигается путем:

1. Введения необычных исходных положений при стартах, бросках, передачах и т.п.
2. Изменения скорости и темпа движения.
3. Изменение пространственных границ, в пределах которых выполняется упражнение (например, ограниченное время и пространство для замаха и проводки клюшки при бросках шайбы, уменьшение размеров площадки).
4. Усложнения упражнений посредством добавочных движений (например, прыжок на коньках с дополнительным поворотом перед «приземлением», ведение шайбы с дополнительным опусканием на одно или два колена).
5. Создание непривычных условий выполнения упражнений, а также применение специальных снарядов и устройств.

Упражнения для развития ловкости лучше всего проводить в начале основной части

тренировочного занятия. Интервалы отдыха должны быть достаточными для относительно полного восстановления. При этом в интервалах целесообразно выполнять упражнения на расслабление (типа потряхиваний, свободных махов и т.д.) и растягивание.

Развитие гибкости. Упражнения на гибкость делятся на дополнительные и основные. Дополнительные используются для растягивания мышц, сухожилий и связок в подготовительной части занятия (в разминке), а также после выполнения различных упражнений на силу, быстроту, ловкость и выносливость в основной и заключительной частях занятия.

Основные упражнения выполняются по следующей методике: основной метод — повторный, сериями по 10-25 раз в каждом подходе, количество серий должно быть не менее 2-3 в каждом упражнении. Амплитуда движений постепенно увеличивается до максимальной.

Развивая гибкость, следует при выполнении одного и того же упражнения периодически менять, усложнять исходные положения. Гибкость развивается быстрее, если при выполнении упражнения перед хоккеистом будут поставлены определенные задачи, для выполнения которых нужно проявить волевые усилия.

Каждый комплекс упражнений целесообразно выполнять длительное время для получения желаемого эффекта.

Упражнения на развитие гибкости полезно выполнять между силовыми и скоростными заданиями. В заключительной части занятия следует выполнять упражнения для развития пассивной гибкости и статические задания.

Развитие выносливости. Специальными упражнениями на льду развивают скоростную и специальную выносливость хоккеистов, в основе которых анаэробно-гликолитический и анаэробно-алактатный механизм энергообеспечения.

Скоростная выносливость на льду развивается различными беговыми упражнениями. Тренировочные задания на повышение гликолитической мощности и емкости выполняются обычно в таком режиме: время работы — 30-40 с (в одном повторении), в серии — 3 повторения, продолжительность интервалов отдыха после повторений 60-90 с. Время активного отдыха между сериями — 10-12 мин. В качестве типичного примерного упражнения можно рекомендовать следующее: челночный бег на коньках с торможением (5x54 м) x 3. Время выполнения одного повторения — 42-46 с, время отдыха между повторениями — 3 мин, между сериями 8-10 мин, ЧСС по окончании работы 192-210 уд/мин, по окончании отдыха — 110-120 уд/мин. Кстати, упражнение на льду 5x54 м является контрольным нормативом для определения уровня скоростной выносливости хоккеистов.

Специальная выносливость обеспечивается также анаэробно-гликолитическим механизмом энергообеспечения. В качестве примерного упражнения для повышения специальной выносливости хоккеистов (и одновременно анаэробных гликолитических возможностей) можно рекомендовать следующее: двусторонняя игра в хоккей 3x3 (на всю площадку). Продолжительность игрового отрезка 1-2 минуты, отдыха 2-3 минуты. ЧСС по окончании работы 180-200 уд/мин, по окончании отдыха 110-120 уд/мин. Всего 6-8 серий.

В годичном цикле подготовки целенаправленное воздействие на емкость и мощность анаэробных гликолитических процессов энергообеспечения, как правило, планируется на вторую половину подготовительного периода, а также на соревновательный период.

Упражнения для совершенствования анаэробной гликолитической энергопродукции планируют в подготовительном периоде не более 2 раз в неделю, чередуя их с упражнениями в смешанном аэробно-анаэробном режиме.

В основном (соревновательном) периоде годичного цикла это воздействие осуществляется в значительной мере посредством соревновательных нагрузок.

Упражнения гликолитической анаэробной направленности следует давать после

упражнений анаэробного алактатного воздействия (разминочный бег на коньках от 5 до 60 м, эстафеты, игровые упражнения, броски шайбы и т.д.). В заданиях алактатной направленности ЧСС по окончании выполнения упражнения находится в пределах 150-170 уд/мин, а по окончании интервалов отдыха - 100-110 уд/мин. Продолжительность разовой нагрузки 3-12 с.

После занятий целесообразно проводить восстанавливающие процедуры, способствующие быстрому синтезу и накоплению креатинфосфата, в том числе применение витамина B15 и увеличение в рационе продуктов с большим содержанием креатинфосфата.

1.3. Техническая подготовка

Цель тренировки на этапе совершенствования спортивного мастерства — обеспечить возможность применения изученного двигательного действия с максимальной эффективностью в любых, в том числе и в быстро меняющихся, условиях.

На этапе закрепления и совершенствования двигательного навыка широко используется метод сопряженного воздействия, когда совершенствование технических приемов происходит одновременно с направленным развитием физических качеств и улучшением тактической подготовленности.

В программу технической подготовки хоккеистов на этапе совершенствования спортивного мастерства входит: дальнейшее совершенствование ранее изученных технических приемов. Умение выполнять броски и передачи шайбы с любой точки площадки. Совершенствование умений сокращать подготовительную фазу в выполнении приемов (передач, бросков, силовых приемов, ловли шайбы на себя и т.п.). Воспитание умений изменять направление, ритм и темп движения, выполнять приемы скрытно и неожиданно. Изучение оригинальных технических приемов, используемых мастерами высокого класса. Индивидуализация выполнения технических приемов в зависимости от индивидуальных особенностей хоккеистов.

Повышение уровня технической подготовленности осуществляется путем многократного повторения технических приемов в стандартных и изменяющихся условиях, следует добиваться надежности, устойчивости и вариативности выполнения технических приемов, т.е. их эффективного выполнения при различных сбивающих неблагоприятных факторах: необычном психическом состоянии (волнение, страх и т.д.), снижении физических возможностей (устомление), неблагоприятных внешних условий (непривычная обстановка, шум трибун, плохие метеорологические условия), при условиях, требующих предельного проявления физических способностей (активное сопротивление противника, жесткая игра) и т.п.

Необходимо заниматься совершенствованием техники владения клюшкой и шайбой и вне льда (на бетонной площадке, на линолеуме, фанере и т.д., используя различные приспособления для усложнения выполнения дриблинга, финтов).

2. Тактическая подготовка

Обучение тактике игры ведется, в основном, через подвижные, спортивные игры и игровые упражнения, как на земле, так и на льду. Тактическая подготовка юных хоккеистов в группах совершенствования спортивного мастерства включает в себя тактику нападения и тактику обороны.

Тактика нападения: совершенствование индивидуальных, групповых и командных взаимодействий в зависимости от избранной системы ведения игры, от мастерства партнеров. Организация контратаки. Воспитание умений своевременно выбирать и целесообразно применять игровые действия, состоящие из комплекса приемов: передача — ведение — бросок, бросок — добивание, подправление — добивание и т.п. Индивидуальные тактические действия при выходе против вратаря: выбор способа обыгрывания (броском, финтом). Действия в нападении против одного защитника, двух защитников, защитника и вратаря и т.п.

Групповые взаимодействия: взаимодействия в парах с целью выхода на свободное место:

«отдал — откройся», «ушел влево — отдал вправо», «окрестный выход», «оставление шайбы», подправление. Взаимодействие двух атакующих игроков против одного и двух обороняющихся; бросок в ворота в момент, когда обзор вратаря ограничен. Взаимодействие трех нападающих против одного, двух, трех обороняющихся.

Тактика обороны. Совершенствование ранее изученных групповых и командных взаимодействий с учетом индивидуальных особенностей игроков, их места и функций в команде, качеств партнеров. Овладение приемами ведения обороны при смене мест и функций в ходе игры.

Командные взаимодействия: совершенствование ранее изученной командной тактики; изучение способов обороны против определенных систем нападения и тактических комбинаций; организация обороны при контратаке противника и меры ее предупреждения. Игра в защите при численном меньшинстве. Оборона против силового давления.

3. Подготовка вратаря

Физическая подготовка вратаря на этапе совершенствования спортивного мастерства проводится по программе полевых игроков, но с вратарской спецификой: совершенствование гибкости и специальной «выворотности» (супинация, пронация) суставов; развитие силы мышц рук с использованием отягощений и тренажера «Бизон-1»; развитие быстроты и скоростной выносливости в специфических движениях вратаря; совершенствование безопорной координации с помощью упражнений на батуте; совершенствование ловкости в сложных акробатических упражнениях (сальто вперед и назад), в комбинациях акробатических элементов; совершенствование быстроты реакции.

Техническая подготовка вратаря осуществляется в следующих направлениях: совершенствование техники передвижения на коньках лицом и спиной вперед, боком; совершенствование техники стартов и торможений; совершенствование техники ловли шайбы ловушкой, а также ловушкой и «блином» вместе, ее отбивание при наличии сбивающих факторов, стоя на коленях, лежа на боку и т.д.

Совершенствование техники отбивания высоко летящей шайбы предплечьем, плечом, грудью, «блином», щитками; совершенствование техники владения клюшкой; совершенствование техники отбивания низко летящей, скользящей по льду шайбы щитком с опусканием на одно, оба колена. Совершенствование обманных движений.

Тактическая подготовка. Совершенствование индивидуальных тактических действий с акцентом на наиболее сильные качества. Совершенствование навыка правильного выбора места в воротах в условиях силового единоборства. Совершенствование тактических действий в типичных игровых ситуациях. Совершенствование взаимодействия с игроками в обороне и руководство обороной. Совершенствование игрового предвидения, хода развития комбинаций и действий противника. Совершенствование тактических действий при ограниченном обзоре, изменении направления движений шайбы, при добивании, умения противодействовать помехам. Совершенствование тактических действий при перехвате шайбы клюшкой при передачах шайбы перед воротами.

Тактика игры при выходе за ворота и в условиях скученности игроков перед воротами.

6. Планирование занятий

Тренировочный план предусматривает проведение круглогодичных тренировочных занятий и строится в соответствии с требованиями периодизации спортивной тренировки.

Подготовительный период.

Продолжительность подготовительного периода у хоккеистов групп совершенствования спортивного мастерства до 3 месяца. Подготовительный период делится на два этапа: общеподготовительный и специально-подготовительный.

Общеподготовительный этап. Главная задача этого этапа — создание, расширение и совершенствование предпосылок, на базе которых формируется мастерство хоккеистов и их спортивная форма.

Физическая подготовка направлена, в основном, на развитие общей выносливости,

быстроты, силы, скоростно-силовых качеств, ловкости, гибкости, высокий уровень которых способствует лучшему усвоению технических и тактических приемов игры. Занятия проводятся в зале, на стадионе, в лесу, в парке, в бассейне, в тренажерном зале.

Специально-подготовительный этап. Специальная физическая подготовка направлена на дальнейшее совершенствование скоростно-силовых качеств, повышение скоростной и скоростно-силовой выносливости, поддержание общей выносливости, развитие специальных скоростных качеств, совершенствование ловкости и гибкости.

Техническая подготовка направлена на совершенствование индивидуальных действий, групповых взаимодействий и командной тактики, отработку тактических вариантов ведения игры в защите и в нападении, поиска оптимального сочетания пар защитников и троек нападающих.

Задачи психологической подготовки: формирование и дальнейшее совершенствование морально-волевых качеств, связанных с непосредственным участием в соревнованиях.

Теоретическая подготовка направлена на приобретение и углубление специальных знаний по всем разделам подготовки.

Во второй половине этапа постепенно повышается доля тренировочных и контрольных игр. Однако они проводятся как вспомогательные и не должны подменять учебно-тренировочной работы.

Соревновательный период

Это самый продолжительный период, который длится 7-8 месяцев. Структурное построение его зависит от календаря официальных соревнований. Задача заключается в стабилизации спортивной формы хоккеистов, т.е. поддержании достигнутого уровня (и его дальнейшем повышении) специальной физической, технико-тактической и психологической подготовленности.

При построении тренировочного процесса в соревновательном периоде разумнее всего ориентироваться на межигровые циклы. В зависимости от возраста и квалификации хоккеистов эти циклы могут быть различными — от 1 до 7 дней. Общим положением для любого контингента является то, что на следующий день после игры проводится занятие восстанавливающего характера (иногда просто восстановительные процедуры — баня, массаж).

Участие в соревнованиях не должно быть целью, а только средством к еще более качественной подготовке.

В группах совершенствования спортивного мастерства при увеличении продолжительности соревновательного периода необходимо в большей степени расширять объем средств общей подготовки путем включения промежуточных мезоциклов (три-шесть недель), которые в общих чертах повторяют структуру подготовительного периода (после 1-го соревновательного этапа).

Переходный период

В переходном периоде постепенно снижается продолжительность и интенсивность занятий, сокращается и количество практических занятий в неделю.

Основное содержание занятий в этом периоде составляет общая физическая подготовка. При наличии льда проводится работа над устранением пробелов в технической и тактической подготовленности. Занятия сочетаются с различными лечебными и профилактическими мероприятиями.

Главными задачами этого периода являются восстановление и поддержание работоспособности, а также подтягивание слабых сторон подготовленности (особенно технической). Эти задачи решаются в мае. На июнь нужно планировать тренировочный сбор (восстановительного характера), в основном, обеспечивающий активный отдых спортсменов.

План-график распределения тренировочной нагрузки для групп высшего спортивного мастерства

Разделы подготовки	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Всего
	Периоды												
	подготовительный			соревновательный							переходный		
	Этапы												
	Общий	Спец. - подготов.	1-й соревновательный				2-й соревновательный						
Специальная физическая подготовка	4	9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	-	49
Техническая подготовка	1	12	13	11	11	11	11	11	11	11	5	-	108
Тактическая, теоретическая, психологическая подготовка	4	4	10	10	10	10	8	9	10	10	5	-	90
Технико-тактическая (игровая) подготовка	-	20	35	35	36	36	35	35	36	36	24	-	328
Участие в соревнованиях, тренерская и судейская практика	-	-	9	11	11	11	11	10	11	10	-	-	84
Текущие и контрольные испытания	-	4	-	-	-	-	-	-	-	-	4	-	8
Самостоятельная работа (индивидуальные планы)	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	24	90
Всего часов соревновательной и тренировочной нагрузки за 52 недели:	30	70	83	82	83	83	79	80	83	82	53	24	832

