

MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА
ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему Управління процесом розвитку кадрового потенціалу організації (на
прикладі дитячо-юнацької спортивної школи «Локомотив» м. Запоріжжя)

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Managing the Organizational Personnel Potential Development (on the Example of
the "Lokomotiv" Children's and Youth Sports School in Zaporizhzhia)

Виконав: студент 2 курсу магістратури, групи 8.0732-мо-з-дн
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
О.В. Арутеняц
Керівник проф. каф. ПМОіЛ, д.е.н., проф. Д.А. Антонюк
Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, к.е. н., доц. Ю.І. Полусмяк

Запоріжжя
2023

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма менеджмент організації і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

« ____ » _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Арутенянца Олександра Володимировича

1. Тема роботи Управління процесом розвитку кадрового потенціалу організації (на прикладі дитячо-юнацької спортивної школи «Локомотив» м. Запоріжжя)

керівник роботи Антонюк Дмитро Анатолійович

затверджені наказом ЗНУ від «10» жовтня 2023 року № 1594-с

2. Строк подання студентом роботи « ____ » _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності організації.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи управління кадровим потенціалом організації – складається з 3 підрозділів: 1.1. Кадровий потенціал: сутність та складові; 1.2. Розвиток кар'єри тренера в спортивній індустрії; 1.3. Проблеми кадрового забезпечення вітчизняних дитячо-юнацьких спортивних шкіл в умовах повномасштабного вторгнення росії в Україну; РОЗДІЛ 2 Дослідження системи управління кадровим потенціалом дитячо-юнацької спортивної школи «Локомотив» – складається з 3 підрозділів: 2.1. Організаційна характеристика дитячо-юнацької спортивної школи «Локомотив»; 2.2. Дослідження кадрового забезпечення ДЮСШ «Локомотив»; 2.3. Аналіз існуючої системи професійного розвитку тренерського складу ДЮСШ «Локомотив»; РОЗДІЛ 3 Розробка заходів щодо розвитку кадрового потенціалу ДЮСШ «Локомотив». – складається з 2 підрозділів: 3.1. Основні напрямки розвитку кадрового потенціалу ДЮСШ «Локомотив»; 3.2. Використання системи регулярної оцінки тренерського складу ДЮСШ «Локомотив»; 3.3. Удосконалення системи підвищення кваліфікації тренерів.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Антонюк Д.А. д.е.н., професор	01.09.2023 р.	01.09.2023 р.
2	Антонюк Д.А. д.е.н., професор	02.10.2023 р.	02.10.2023 р.
3	Антонюк Д.А. д.е.н., професор	01.11.2023 р.	01.11.2023 р.

6. Дата видачі завдання _____ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	вересень 2023 р.	виконано
2	Вивчення літературних джерел	вересень 2023 р.	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	вересень 2023 р.	виконано
4	Обробка матеріалу	жовтень 2023 р.	виконано
5	Виконання розділу 1	жовтень 2023 р.	виконано
6	Виконання розділу 2	листопад 2023 р.	виконано
7	Виконання розділу 3	листопад 2023 р.	виконано
8	Формулювання висновків	листопад 2023 р.	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	грудень 2023 р.	виконано
10	Подання роботи на кафедру	грудень 2023 р.	виконано

Студент _____

(підпис)

Арутенянець О.В.

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____

(підпис)

Антонюк Д.А.

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____

(підпис)

(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 68 сторінок, 4 таблиці, 4 рисунки. Перелік використаних джерел нараховує 42 найменування.

Актуальність теми роботи обумовлена тим, що у повоєнний період для України особливої уваги набуватиме питання відновлення можливості у дітей тренуватися та приймати участь в спортивних змаганнях Всеукраїнського та регіонального рівня, займатися улюбленими видами спорту, а це потребує розвитку кадрового потенціалу тренерського складу дитячо-юнацьких спортивних шкіл повернення тренерів до роботи після Перемоги України у війні з рф.

Об'єктом дослідження є основні складові кадрового потенціалу тренерів дитячо-юнацької спортивної школи «Локомотив» та впровадження регулярної оцінки їх ділових та професійних якостей.

Інформаційну базу роботи становлять чинна законодавча база, наукова та спеціалізована література з теми дослідження, періодичні статті, монографії, роботи конференцій та доповіді, звітні дані ДЮСШ «Локомотив». В роботі інформація узагальнена та відображена за допомогою таблиць та схем.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні основи формування кадрового потенціалу організації. На основі теоретичного матеріалу було проаналізовано основні складові кадрового потенціалу тренерського складу ДЮСШ «Локомотив» та запропоновано ряд заходів щодо вдосконалення процесу розвитку кадрового потенціалу.

КАДРИ, КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ,
ТРЕНЕР, ДИТЯЧО-ЮНАЦЬКА СПОРТИВНА ШКОЛА, РОЗВИТОК
КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

ABSTRACT

Qualification work: 68 pages, 4 tables, 4 figures. The list of used sources includes 42 names.

The relevance of the topic of the work is due to the fact that in the post-war period for Ukraine, special attention will be paid to the issue of restoring the opportunity for children to train and take part in sports competitions of the All-Ukrainian and regional level, to engage in their favorite sports, and this requires the development of the personnel potential of the coaching staff of children's and youth sports schools return of coaches to work after the Victory of Ukraine in the war with the Russian Federation.

The object of the study is the main components of the personnel potential of trainers of the children's and youth sports school "Lokomotiv" and the implementation of regular assessment of their business and professional qualities.

The information base of the work consists of the current legislative base, scientific and specialized literature on the topic of research, periodical articles, monographs, conference proceedings and reports, reporting data of the Lokomotiv State University of Applied Sciences. In the work, the information is summarized and displayed using tables and diagrams.

During the performance of the work, the theoretical foundations of the organization's personnel potential formation were considered. On the basis of the theoretical material, the main components of the personnel potential of the coaching staff of the "Lokomotyv" Junior High School were analyzed and a number of measures were proposed to improve the process of personnel potential development.

PERSONNEL, PERSONNEL POTENTIAL, PERSONNEL
MANAGEMENT, COACH, CHILDREN'S AND YOUTH SPORTS SCHOOL,
DEVELOPMENT OF PERSONNEL POTENTIAL

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	10
1.1. Кадровий потенціал організації: сутність та складові.....	10
1.2. Розвиток кар'єри тренера в спортивній індустрії.....	18
1.3. Проблеми кадрового забезпечення вітчизняних дитячо-юнацьких спортивних шкіл в умовах повномасштабного вторгнення росії в Україну.....	24
Висновки до розділу 1.....	25
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ДИТЯЧО-ЮНАЦЬКОЇ СПОРТИВНОЇ ШКОЛИ «ЛОКОМОТИВ».....	26
2.1. Організаційна характеристика дитячо-юнацької спортивної школи «Локомотив»	26
2.2. Дослідження кадрової політики ДЮСШ «Локомотив».....	27
2.3. Аналіз професійних компетенцій тренерського складу ДЮСШ «Локомотив».....	33
Висновки до розділу 2.....	38
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЮСШ «ЛОКОМОТИВ».....	39
3.1. Основні напрямки розвитку кадрового потенціалу ДЮСШ «Локомотив»	39
3.2. Використання системи регулярної оцінки тренерського складу ДЮСШ «Локомотив».....	45
3.3. Удосконалення системи підвищення кваліфікації тренерів.....	53
Висновки до розділу 3.....	62
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65

ВСТУП

В умовах воєнного стану в Україні в сфері організації розвитку дитячо-юнацького спорту виникає низка проблем щодо кадрового забезпечення ДЮСШ, розв'язання яких є складовою частиною післявоєнного відновлення України. Однією з таких проблем стане необхідність ефективної роботи тренерського складу, яка б зумовила підвищення результатів участі юних спортсменів у змагання різного рівня.

Саме тому забезпечення розвитку кадрового потенціалу дитячо-юнацької спортивної школи є дуже актуальною темою наукового пошуку.

Практика управління у вітчизняних ДЮСШ свідчить, що основну увагу українські дитячі спортивні школи фокусують на оптимізації існуючої системи управління, а кадрове забезпечення тренерського складу як об'єкту управління – другорядне завдання.

В умовах конкурентної спортивної боротьби у змаганнях вихованців особливої значущості набуває результативність роботи тренерського складу, його кваліфікація та потенціал, як передумова високих результатів дітей та юнацтва у спорті.

Все вище перераховане обумовлює високі вимоги щодо кадрового потенціалу тренерського складу ДЮСШ, одним із ключових елементів якого є його оцінка та постійний розвиток.

На сьогодні система кадрового потенціалу тренерського складу вітчизняних ДЮСШ характеризується недостатнім розвитком процедур оцінки, що не дозволяє одержувати інформацію про результативність праці тренерського складу, його професійні якості на різних етапах діяльності та, як наслідок, формує недостатній рівень обґрунтованості прийняття кадрових рішень. Нерозв'язаність багатьох теоретичних і практичних питань оцінки тренерського складу в сучасних організаціях, їхня

актуальність, велика наукова та практична значимість, визначили вибір теми наукового дослідження, його мету та завдання.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз теоретичних аспектів формування кадрового потенціалу організації та розробка рекомендацій щодо його розвитку за рахунок впровадження системи оцінки ділових та професійних якостей тренерського складу ДЮСШ.

Для досягнення поставленої мети було визначено наступні завдання:

- дослідити теоретичні аспекти щодо сутності кадрового організації,
- охарактеризувати основні методи оцінки та підбору тренерів у діяльності дитячо-юнацької спортивної школи;
- проаналізувати систему оцінки ділових та професійних якостей тренерів дитячо-юнацької спортивної школи «Локомотив» міста Запоріжжя;
- визначити основні напрямки розвитку кадрового потенціалу тренерів дитячо-юнацької спортивної школи «Локомотив».

Об'єктом дослідження є основні чинники, які впливають на кадровий потенціал та визначають конкурентні переваги дитячо-юнацької спортивної школи.

Предметом дослідження є теоретичні аспекти процесу розвитку кадрового потенціалу, який сприяє досягненню конкурентних переваг у спортивних змаганнях вихованців дитячо-юнацької спортивної школи.

Методи дослідження, що були використані в кваліфікаційній роботі: метод систематизації, порівняння, табличний та графічний методи, метод головних компонентів, індукція та дедукція, методи статистичного аналізу, методи обґрунтування управлінських заходів.

Інформаційною базою дослідження виступають законодавчі і нормативно-правові акти, які регламентують процес управління кадрами, публікації вітчизняних та зарубіжних вчених у періодичних виданнях з теми дослідження, ресурси мережі Інтернет.

Результати дослідження були апробовані на IV Міжнародній науково-практичній конференції «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці», що була проведена Державним університетом інфраструктури та технологій 22 листопада 2023 року в місті Київ.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 68 сторінок. Робота містить 4 таблиці, 4 рисунки. Список використаних джерел містить 42 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Кадровий потенціал: сутність та складові

Кадровий потенціал є основою життєдайності будь-якої організації є рушійною силою в розвитку організації та найбільш активним її елементом є трудові ресурси. Від їх кваліфікації, ефективного набору, розстановки залежать успіхи в соціальній та економічній сферах, результативність та її місце на ринку праці. Сьогодні немає єдиного розуміння кадрового потенціалу.

Для подолання наслідків повномасштабного вторгнення РФ в Україну в період повоєнної відбудови нагальної потреби набуде активізація кадрової політики, яка сприятиме подоланню наслідків війни та формування дієвої програми розвитку кадрового потенціалу для найшвидшого відновлення економіки України [1].

Кадровий потенціал – це вміння і навички співробітників, які забезпечують підвищення ефективності управління та зростання прибутку.

Кадровий потенціал можна розглядати і в більш вузькому розумінні – як тимчасово вільні або резервні трудові місця, які потенційно можуть бути зайняті фахівцями в результаті їх розвитку та навчання. Управління кадровим потенціалом має сприяти впорядкуванню, збереженню якісної специфіки, удосконаленню та розвитку персоналу. Під час розробки програми управління слід враховувати необхідність виділення поняття «довгостроковий кадровий потенціал» [2].

Управління кадровим потенціалом можна впорядкувати, зберігаючи ту ж специфіку, вдосконалюючи і розвиваючи персонал [2].

Кадровий потенціал організації визначається як загальний рівень кадрового забезпечення можливостей існування та розвитку організації. Керівництво повинно приділяти зусилля щодо розвитку кадрового потенціалу організації. Реалізація кадрової політики в організації передбачає ряд заходів: планування, відбір, наймання, розміщення трудових ресурсів; адаптація, навчання та навчання працівників; просування по службі, кар'єру; методи стимулювання праці; умови роботи та ін. [3].

Успішна кадрова політика сприяє створенню такої робочої сили, яка б мала вищі здібності та сильну мотивацією до виконання завдань, що стоять перед організацією. Організація ефективною системи кадрової політики покликана створювати умови для мотивації, зростання продуктивності праці та задоволеності роботою, що сприяє розвитку кадрового потенціалу організації в цілому [4].

Поняття «кадровий потенціал» відображає саме ресурсну складову соціально-економічного розвитку спортивної організації [5].

У працях відомих українських учених [6-10] поняття «кадровий потенціал» розглядається як тимчасові вільні або резервні трудові місця, які потенційно можуть бути зайняті фахівцями в результаті їх розвитку і навчання.

Кадровий потенціал знаходиться під впливом таких факторів, як:

1) зовнішні: соціальні, технічні, економічні [11].

Соціальні: якість трудового життя: зарплата, можливість зробити кар'єру, можливість реалізації індивідуальних цілей, рівень добробуту працівника, забезпечити працівника соціальними пільгами, плинність кадрів, якість роботи[11].

Технічні: продуктивність праці, характер та зміст праці, якість праці персоналу, коефіцієнт праці та безпека праці[11].

Економічні: стан економіки, ситуація на ринку праці (попит на персонал, його кількісна структура; пропозиція в галузі персоналу – це ситуація у сфері навчальних закладів, центр зайнятості), рівень безробіття, рівень інфляції [11].

2) Внутрішні чинники: особистісні, статусний потенціал, мотиваційний чинник [12-15].

Особистісні: психофізіологічні: стать, вік, характерологічний тип, працездатність, здібності, компетентність, знання, уміння, навички, досвід роботи [12].

Статусний потенціал – реалізація потреб працівників праці. Визнання результатів роботи колегами, схвалення роботи [13].

Мотиваційний чинник передбачає, що кожен співробітник може мотивовано працювати, коли знає чітко поставлену мету і вважає її досяжною. Внутрішній фактор, що викликає задоволеність своєю роботою. Від того, як організовано управління кадровим потенціалом, що впливає на успішність діяльності кожного працівника, залежить ефективність діяльності організації. [14, 15].

Отже, найважливішим завданням управління кадровим потенціалом стає закріплення та розвиток персоналу, а саме:

- раціональний розподіл посадових обов’язків;
- професійне та посадове просування працівників з урахуванням результатів оцінки їх діяльності та індивідуальних особливостей;
- регулярне підвищення кваліфікації вчителів -тренерів;
- створення умов, які мотивують вчителів-тренерів до більш результативних тренувань;
- планування кар’єри[16].

Якісна характеристика персоналу організації визначається ступенем професійної та кваліфікаційної придатності працівників, що впливає на досягнення цілей організації. Ключовим елементом прогресивної кадрової політики організації та одночасно її каталізатором є механізм обґрунтування

доцільності та встановлення ефективності інвестування у людський капітал, що забезпечує віддачу від вкладених у професійний розвиток персоналу коштів у довгостроковому періоді [17].

Кадровий потенціал перестав бути величиною постійною, він може як збільшуватися, так і зменшуватися. По мірі отримання нових знань і навичок професійні навички працівника від трудової діяльності зростають і впливають на покращення умов праці за рахунок зростання продуктивності праці[18].

Розвиток кадрового потенціалу - важливий стратегічний напрям розвитку організації та засіб отримання довгострокових конкурентних переваг в умовах жорсткої конкурентної боротьби. Для того, щоб діяльність окремої організації була успішною та прибутковою, щоб підприємство мало стійку позицію на ринку серед конкурентів, потрібно постійно розвиватись та вдосконалюватись; треба безперервно планувати та підтримувати розвиток кадрового потенціалу; звертати увагу на те, щоб розвиток кадрового потенціалу у конкурентів не був вищий та швидший за ваш [19].

Сучасні українські організації у своїй більшості мають проблеми в сфері управління кадровим потенціалом, а саме: відсутність інноваційної спрямованості кадрової політики та використання вдалого закордонного досвід; також це відсутність балансу на вітчизняному ринку праці; не завжди відділи кадрів враховують особистісні характеристики кожного окремого робітника та мають чітку систему розвитку та вдосконалення кадрового потенціалу працівників; відсутність чіткої системи соціальних гарантій [20].

Розвиток кадрового потенціалу є невід'ємною частиною кадрової політики кожного сучасного організації, незалежно від виду та особливостей його діяльності. В теорії управління персоналом під кадровою політикою прийнято розуміти нормативно встановлену сукупність цілей, задач, принципів, методів, технологій, засобів та ресурсів з відбору, навчання, використання, розвитку професійних знань, вмінь, навичок, можливостей спеціалістів, керівників, інших учасників професійно-трудова відносин[21].

Головна мета формування кадрового потенціалу організації – забезпечити підприємство необхідними трудовими ресурсами, здатними вирішити завдання та досягти підприємством поточних і стратегічних цілей[22].

Сукупні здібності працівників, як складові професійного ядра кадрового потенціалу відіграють вирішальну роль у діяльності організації, використовуючи свої властивості [22].

Наявність високопрофесійних співробітників забезпечує виживання підприємству в короткостроковій і довгостроковій перспективі.

Висококваліфіковані працівники в організації відіграють важливу роль в реалізації стратегічних планів організації, оскільки являються довгостроковою основою для розробки й прийняття гнучких, стратегічно важливих рішень. Це сприяє утримуванню домінуючого положення підприємства на деяких сегментах ринку [23].

Підвищення рівня конкурентоспроможності організації в умовах сучасної кризи може бути досягнуте за рахунок двох принципових підходів. Перший – ліквідація існуючих недоліків в організаційній структурі організації, які перешкоджають підвищенню конкурентоспроможності персоналу. У кадровій роботі цей підхід, як правило, пов'язаний з усуненням структурних підрозділів і працівників, які не відповідають стратегії виведення організації із кризової ситуації. Другий – створення привабливого іміджу організації. Є підстави вважати цей підхід найбільш продуктивним, оскільки він реалізовує ряд важливих принципів [24].

Дотримання принципу формування унікального кадрового потенціалу організації підвищує конкурентоспроможність організації. При цьому цінність інтелектуального й інформаційного потенціал кадрового складу організації зростає по експоненті залежно від масштабу інвестицій і набуття персоналом практичного досвіду. Високий інтелектуальний рівень організації в будь-якій сфері приваблює талановитих людей, що надає можливість для створення

унікального поєднання професійних здібностей, що власне й створює ядро кадрового потенціалу організації з високою конкурентоздатністю [25].

Загалом принципи розвитку кадрового потенціалу, які враховують стратегічні аспекти управління організації, у поєднанні з механізмами формування кадрового потенціалу дають можливість розробити модель формування та використання кадрового потенціалу на підприємстві [26].

Етапи формування кадрового потенціалу організації:

- визначення потреби в персоналі;
- залучення персоналу і його відбір;
- складання посадових інструкцій робітника;
- підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації співробітників організації;
- мотивація персоналу[27].

Визначення потреби у персоналі передбачає установлення вихідних даних для розрахунку та безпосередній розрахунок необхідної чисельності працівників на певний період часу, робочих місць, обсягу витрат.

1.2. Розвиток кар'єри тренера в спортивній індустрії

У спортивній індустрії розвиток кар'єри (на відміну від простого розвитку навичок) спортсменів представляв великий інтерес як для практиків, так і для вчених. У результаті багато уваги приділялося аналізу та розробці політики, яка може стимулювати управлінські дії для сприяння плавним переходам для спортсменів протягом усього розвитку їхньої кар'єри. Тренери мають вирішальне значення для розвитку навичок і кар'єри спортсменів, мало уваги приділялося політичним рамкам, що може стимулювати управлінські та організаційні дії для розробки систем і шляхів подібної складності для тренерів. На відміну від розвитку участі та високопродуктивних спортсменів, спосіб, у який дискурс спортивної політики та програми вплинули на розвиток

кар'єри тренера, не досліджено. Це дослідження усуває цю прогалину в знаннях шляхом вивчення політичного дискурсу та результатів стратегій розвитку тренерської кар'єри [28].

Розвиток кар'єри, як у спорті, так і в будь-якому іншому контексті, важливий, оскільки він лежить в основі індивідуальної спадкоємності кар'єри, що, у свою чергу, забезпечує стійкість організацій і галузей, а також зрілість професій. Забезпечення належного розвитку кар'єри є життєвоважливим для організацій і галузей, щоб бути успішними в довгостроковій перспективі. В таких професіях, як педагог і психолог, з якими часто порівнюють спортивних тренерів, кар'єрний розвиток вважається настільки важливим, що його інституціоналізовано.

Уряд законодавчо встановлює професійну акредитацію та ліцензування; керівні органи та професійні спілки представляють ліцензованих практиків і координують обов'язкову кар'єрну акредитацію та подальші шляхи кар'єрного розвитку для своїх членів.

Політика розвитку кар'єри приносить користь як організаціям, так і їхнім працівникам. Організації, які мають чітку політику розвитку кар'єри, також мають визначені стратегії, щоб допомогти своїм співробітникам розвивати свою кар'єру. Роблячи це, можна припустити, що вони захищали себе від зміни кадрів і втрати важливих і глибоких знань у галузі, необхідних для подальшого успіху. Успішні організації виділили значні ресурси на розвиток кар'єри управлінського персоналу, керуючись вбудованою політикою, яка, у свою чергу, забезпечила постійне організаційне зростання та розвиток.

Постійний успіх спортсменів залежить від розвитку навичок, а також від відповідних стратегій розвитку кар'єри, які реалізуються через Програму навчання кар'єри спортсмена. Вона здійснюється через більшість спортивних установ. Подібні програми були розроблені в розвинених країнах, щоб допомогти спортсменам спланувати перехід до спортивної кар'єри та припинення кар'єри.

Був певний інтерес до кращого ресурсного забезпечення розвитку тренерів у всьому світі, і низка країн інвестувала в дослідження професійного розвитку тренерів та політики, наприклад у Великобританії, Канаді та США.

Існує багато літератури, яка досліджує те, чим займаються тренери, і ця сукупність літератури незмінно зосереджена на навичках, необхідних тренерам для підвищення продуктивності спортсменів. Хоча тренера порівнюють з багатьма іншими професіоналами, такими як бізнес-менеджери, психологи і медичних працівників, іронічно, що в таких професіях створені системи та структури, які забезпечують шляхи кар'єрного розвитку їхніх працівників. Однак для спортивних тренерів, незважаючи на припущену схожість, політика, яка породжує системи впровадження кар'єрного зростання, була в кращому випадку погано розроблена.

Щотижня тренери працюють із учнями в різних умовах і контекстах. Очікується, що тренери, які працюють на всіх рівнях зайнятості (тобто ті, які працюють неповний робочий день, і ті, хто працює повний робочий день), будуть професійними щодо якості послуг, які вони надають, етичними у своїй поведінці та досягнуть різноманітних результатів для спортсменів. Веселий і безпечний досвід для дітей до золотих медалей для спортсменів на Олімпійських іграх. Що ще важливіше, тренери пов'язані з ширшими цілями та політикою уряду, пов'язаною зі збільшенням участі у спорті для покращення психічного та фізичного здоров'я та статусу гордої спортивної нації. Незважаючи на очевидний вплив на учнів у спорті, тренери можуть працювати на всіх рівнях спортивної індустрії з обмеженим розвитком навичок, акредитацією та навчанням або кар'єрним зростанням.

Тренери можуть бути професіоналами на повний або неповний робочий день, які працюють безпосередньо за довгостроковими або короткостроковими контрактами з спортивною організацією. Крім того, вони можуть працювати в професійних спортивних лігах або клубах

(командах). Деякі тренери також можуть бути найняті в кількох видах спорту через свій досвід і можливість передачі навичок між видами спорту.

Спорт — це діяльність, яка дотримується структури, яка ідеально визначена технічними, тактичними та психосоціальними правилами та вимірами, де тренери відіграють фундаментальну роль для спортсменів, які розглядають їх як лідерів та експертів [29]. У цьому відношенні роль тренера полягає в оптимізації та максимізації потенціалу команди та/або спортсмена [30]. У контексті адаптованого спорту тренери повинні адаптувати свої знання та навички, використовуючи поєднання інновацій, інтуїції та креативності, щоб пристосувати навчання до конкретних потреб спортсменів [31].

Ідентифікація знань тренера є концептуальним механізмом для їх розвитку та є фундаментальним процесом у їх еволюції. Для тренерів найважливішим джерелом знань є практичне навчання (наставництво), оскільки воно допомагає їм обмірковувати практичні аспекти роботи. Дослідження процесів навчання тренерів є фундаментальними елементами для розвитку більш ефективної роботи.

Ідентифікація знань тренерів [6] та їх процесу навчання [15] є парадигмами, яким не вистачає більшої наукової глибини, і тому вони представляють значний інтерес.

Наші знання про спорт і фізичну активність чітко вказують на це невід'ємний компонент культури та здоров'я суспільства. Слідуючи потребам суспільства та збільшення знань про спорт і спортсменів, спорт розвивається. Ці зміни змушують спортивних тренерів і викладачів до постійного професійного розвитку скоріш за все через їх провідну роль у підготовці спортсменів.

Суспільні потреби в основному формуються факторами, пов'язаними з кращим функціонуванням в сучасне глобалізоване суспільство знань. Тому розуміння наслідків

Тенденції суспільства знань щодо спорту та фізичної активності мають вирішальне значення для професіонала предметні знання спортивних тренерів і вчителів.

Тренери – це професіонали, які сприяють глибокому когнітивному навчанню, самі постійно професійно навчаються, розвивають та використовують колективний інтелект, розвивають здатність до змін на ризиках і сприяють довірі до процесів. Ці компетенції також безпосередньо застосовуються до спортивних тренерів. Сучасні дослідження вказують на те, що спортивні тренери повинні забезпечувати цілісний розвиток (фізичний, інтелектуальний, розумовий, соціальний та духовний) своїх спортсменів/учнів шляхом глибокого навчання,

Кожного дня наше розуміння людського тіла, фізіологія фізичних вправ, біомеханіка, дієтологія, спортивна медицина, психологія фізичні вправи, спортивна педагогіка, спортивний менеджмент та організація, вимірювання та оцінка спортивних результатів, спортивна філософія та етика зростає.

Наші знання про спортсменів також стають глибшими завдяки використанню інформація, зібраної за допомогою сучасних розроблених інструментів і підходів щодо оцінки. В даний час спортивні тренери повинні засвоїти знання змісту предмету та знання про спортсменів, щоб запропонувати найкращий тренування.

Мета спортивного тренування полягає в тому, щоб розблокувати потенціал спортсменів і максимізувати їх продуктивність. Однак, подібно до навчального дизайну, проект навчання повинен включати «цілі», «зміст», «впровадження» та «результати оцінювання» та всі фази мають бути узгоджені.

Сучасні тенденції і виклики професійного розвитку розглядаються з точки зору а) цілей, б) змісту, в)впровадження та г) порядку оцінки результатів.

Виділяють два різні спортивні контексти; 1) участь і 2) продуктивність. Вони також додатково розділяють контекст участі та контекст продуктивності на групи за рівнем росту та розвитку спортсменів:

участь: 1) діти, 2) підлітки;

продуктивність: 1) молодший підліток і 2) старший підліток.

Залучення тренера/вчителя для дітей має робити акцент на розвитку фундаментальних навичок за дитино центричним поглядом. Участь тренера для підлітків - повинні наголошувати на розвитку фітнесу та здоров'я, участь у фізичній активності. Тренер з продуктивності молодших підлітків повинен навчати і оцінити фізичні, технічні, розумові навички, зосередившись на одному виді спорту.

Тренер з продуктивності для старших підлітків повинен готувати спортсменів до постійного високого рівня конкурентоспроможності шляхом навчання та оцінювання фізичних, технічних, розумових навичок. Ці тренери також повинні розглянути можливість надання можливості «життя після спорту» для спортсменів.

Спортивні тренери повинні знати предмет, головним чином залежать від цілей тренування в кожному контексті. Спираючись на цілі тренування тренери повинні засвоїти професійний предмет знання (тобто знання з різних галузей спортивних наук), між особове спілкування зі спортсменами, групами, батьками і внутрішньо особистісні знання (розуміння себе, рефлексія).

Проте швидкість накопичення наукового знання всередині знання суспільство особливо робить неефективними знання предмета коучингу/викладання дуже короткий час. Найкращі спортивні тренери безперервні споживачі наукових знань, які оновлюються новинками професійні знання. Найкращі тренери також характеризуються як «тренер/вчитель як дослідник».

Програми професійного розвитку повинні заохочувати тренерів до «навчання протягом усього життя» та повинні розвивати їхні навички «дослідницьких дій».

Тренери можуть розвивати знання свого предмета за допомогою можливостей неформального, формального та самостійного навчання. Тому програми професійного розвитку повинні включати поєднання можливостей неформального, формального та самостійного навчання.

Впровадження. Тренування, орієнтоване на спортсмена та на підтримку автономії, рекомендовано для всіх тренерських контекстів.

Однак тренери також повинні прийняти інші методи впровадження та стратегії, специфічні для природи кожного тренування. Наприклад, створення орієнтованого на майстерність мотиваційного клімату є більш важливим у контексті тренування дітей, надання спортсменам можливостей весело провести час і грати змагатися важливий у тренуванні участі підлітків, пропонуючи можливості для розваги з дедалі більшими вимогами до навмисної практики важливіші для тренування з ефективності для підлітків молодшого віку, а організація тренінгу з навмисної практики є більш важливою для тренування з продуктивності для старших підлітків.

Програми професійного розвитку повинні забезпечувати належне виконання стратегії, специфічні для тренування. Дослідження також показують, що неформальні підходи до професійного розвитку, такі як підхід «Спільноти практиків» і теоретичні програми є перспективними для розвитку тренерських навичок.

В тренуванні участі для підлітків основним очікуваним результатом є залучення всіх, соціалізація, підтримка участі та отримання здоров'я

Результати нещодавніх досліджень, що при вивченні тренера-професіонала характеристики вказали на деякі проблеми, які є критичними для кадрової ефективності.

Спортивні тренери незалежно від їхнього тренерського контексту, наголошують на результативності у заняттях спортом. Контекст участі тренерів з продуктивності для молодших підлітків мають обмежену тематику

1.3. Проблеми кадрового забезпечення вітчизняних дитячо-юнацьких спортивних шкіл в умовах повномасштабного вторгнення росії в Україну

Якщо бізнес не інвестує постійно в розвиток своїх співробітників через успішне навчання та постійне навчання, допомагаючи їм досягти повної сили потенціал, працівники можуть піти. Тому дуже важливо, щоб організація мала план, який був би спрямований на розвиток співробітників.

З початком повномасштабного вторгнення з боку росії в Україну фізична культура і спорт зазнала нищівних втрат, які призвели до позбавлення дітей можливості тренуватися та приймати участь в спортивних змаганнях Всеукраїнського та регіонального рівня, займатися улюбленими видами спорту.

Велика кількість тренерів призовного віку вступили до лав Збройних Сил України, Національної гвардії і на сьогоднішній день не можуть бути залученим до навчально-тренувального процесу в своїх школах.

Станом на 1 жовтня 2023 року, за інформацією Міністерства молоді та спорту, через повномасштабне вторгнення росії в Україні загинуло 467 спортсменів та тренерів, 32 спортсмени отримали поранення через воєнні дії, 28 – перебувають у полоні. Безвісти зниклими вважають 6 осіб.

Через атаки росіян та окупацію постраждав 351 спортивний об'єкт, зруйновано повністю близько 100. Найбільше зруйнованих об'єктів в Харківській та Донецькій областях.

У штатному режимі на сьогоднішній день працюють трохи більш

е 70% закладів фізичної культури і спорту, близько 30% тимчасово призупинили свою діяльність. Лише 45% спортсменів продовжують підготовку за місцем роботи закладів дитячо-юнацького та резервного спорту, близько 40% тренуються за кордоном. Більше ніж 120 тисяч спортсменів втратили можливість займатися обраним видом спорту та не мають можливості тренуватись. Орієнтовно, близько половини всієї кількості штатних тренерів-викладачів закладів дитячо-юнацького спорту працюють, з яких тільки дві третини в штатному режимі, а решта – дистанційно або за кордоном.

В умовах сьогодення фізичну культуру і спорт варто розглядати як один із засобів подолання наслідків постійного стресу дітей та дорослих якому вони піддаються майже щодня через російську збройну агресію проти України [1]

Ефективне управління дитячо-юнацькою спортивною школою не можливе без обґрунтованої кадрової політики. За умови досконало розроблених планів та дієвої оргструктури очікуваного результату не буде, якщо не буде ефективного управління персоналом.

Проведена оцінка кадрового потенціалу Запорізької ДЮСШ «Локомотив» дозволили визначити перешкоди в забезпечення зростання наявного кадрового потенціалу спортивної школи, які повинні бути усунуті шляхом створення комплексної системи управління кадровим потенціалом.

Одним з напрямків забезпечення дієвості вищезначеної системи має стати ефективна кадрова робота з тренерським складом, впровадження заходів щодо стимулювання його до професійного зростання та вмотивованості щодо забезпечення високих результатів учнями в змаганнях. Ще варто використовувати інструменти прямої та непрямой матеріальної мотивації. Важливою передумовою результативного проведення тренувань і досягнення перемог вихованцями є комфортні умови для цього, а саме забезпечення меблями та сучасним обладнанням спортивних залів, роздягальнь та тренерських кабінетів.

Вирішальне значення в забезпеченні успішного функціонування і розвитку дитячо-юнацької спортивної школи мають людські ресурси. Весь тренерський склад трудового колективу і директор повинні бути професіоналами своєї справи та мати як відповідні професійні та організаторські якості, так і особисті. Тренер в дитячо-юнацькому спорті не може бути аматором тому що несе відповідальність за здоров'я дітей [32].

Суспільству, яке прогресує швидкими темпами, необхідні висококваліфіковані конкурентоспроможні співробітники, які взмозі ефективно виконувати всі управлінські рішення та постійно займатися своїм професійним розвитком, залишатися соціально та професійно мобільними.

Щоб відповідати всім перерахованим вимогам вже недостатньо мати вищу освіту, саме тому тренерам спортивних шкіл доцільно займатися своїм професійним зростанням. Батьки дітей очкують розвитку їх здібностей в обраному виді спорту, потрапляння до збірних команд України, розвиток та формування здорового способу життя дитини та її самореалізації як спортсмена [3].

Саме тому, відповідно до наказу Міністерства молоді і спорту України раз в чотири роки кожен тренер-викладач ДЮСШ повинен пройти курсове підвищення кваліфікації. Фахівці і тренери без категорії для отримання другої категорії можуть підвищувати свою кваліфікацію вільно обравши заклад вищої освіти, який відповідатиме встановленим вимогам [33].

Дуже важливим напрямком в задоволенні потреб дітей в фізичній культурі та заняттях спортом має стати забезпечення ефективної роботи установ фізичної культури і спорту та дитячо-юнацьких спортивних шкіл.

Саме тому, на наш погляд, керівництву вищезначених закладів доцільно зосередити увагу на реалізації наступних заходів:

- мотивування населення міста Запоріжжя та внутрішньо переміщених осіб до занять фізичною культурою і спортом;

- збереження кадрового потенціалу закладів фізичної культури і спорту та підвищення кваліфікації фахівців, тренерів та керівників;
- проведення місцевих фізкультурно-оздоровчих та спортивних заходів з дотриманням вимог безпеки в умовах воєнного стану;
- підтримка спортсменів у підготовці до участі у чемпіонатах Європи та світу;
- впровадження в Запорізькій області Електронного реєстру спортивних звань.

Жодна система управління не буде функціонувати ефективно, якщо не буде впроваджену дієву систему управління кадровим потенціалом, яка орієнтуватиме кожного тренера на результат для досягнення цілей. Висока результативність роботи тренерів можлива за умови буде сформована їх зацікавленість в тих результатах, які сприятимуть задоволенню особистих потреб [34].

Висновки до розділу I

Дослідивши напрями формування кадрового потенціалу організації можна зробити висновок, що високий інтелектуальний рівень організації в будь-якій сфері приваблює висококваліфікований персонал, що надає можливість для створення унікального поєднання професійних здібностей, що в свою чергу безпосередньо забезпечує кадровий потенціал організації з високою конкурентоздатністю.

Зменшення втрат робочого часу та його раціональне використання, взаємоузгодження режимів праці та відпочинку забезпечує зростання ефективності формування і використання кадрового потенціалу організації.

Найбільш значущими резервами зростання ефективності використання кадрового потенціалу організації є збільшення продуктивності праці та підвищення кваліфікації працівників відповідно у відповідності з потребами організації, розвиток системи перепідготовки кадрів та покращення умов праці.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ДИТЯЧО-ЮНАЦЬКОЇ СПОРТИВНОЇ ШКОЛИ «ЛОКОМОТИВ»

2.1. Організаційна характеристика дитячо-юнацької спортивної школи «Локомотив»

Об'єктом дослідження в роботі є дитячо-юнацька спортивна школа «Локомотив» м. Запоріжжя, що розташована за адресою м. Запоріжжя, вулиця Чубанова 1 Г.

Дитячо-юнацька спортивна школа (далі — ДЮСШ) — навчальний позашкільний спортивний заклад, що сприяє розвитку здібностей учнів у обраному виді спорту, який визнано в Україні, забезпечує гармонійне виховання, фізичний розвиток, повноцінне оздоровлення, змістовний відпочинок і дозвілля дітей та молоді, їхню самореалізацію, отримання навичок щодо здорового способу життя, підготовки спортивного резерву для збірних команд України [22].

Діяльність спортивної школи регламентується Конституцією, нормативно-правовими документами України, наказами Міністерства молоді спорту, Міністерства освіти і науки, інших органів виконавчої влади, місцевого та регіонального рівня.

Дитячо-юнацька спортивна школа є юридичною особою і діє на підставі статуту, що розробляється на основі Положення.

Дитячо-юнацька спортивна школа у своїй структурі має відділення з певних видів спорту, інші підрозділи, що передбачені її статутом та відповідають меті діяльності спортивної школи.

Навчально-тренувальна та спортивна робота дитячо-юнацької спортивної школи проводиться за навчальними програмами з видів спорту.

Основними формами навчально-тренувальної роботи є групові навчально-тренувальні заняття, тренування за індивідуальними планами, виховні заходи, медико-відновні заходи, навчально-тренувальні збори, практика суддівства спортивних змагань [16].

Основною формою спортивної роботи є участь вихованців у спортивних змаганнях різного рівня.

Навчальний рік у спортивній школі починається з 1 вересня.

Організаційна структура ДЮСШ «Локомотив» включає тренерський склад та адміністративний персонал.

Штатна чисельність працівників ДЮСШ «Локомотив» складає 12 висококваліфікованих фахівців.

2.2. Дослідження кадрової політики ДЮСШ «Локомотив»

Для проведення опитування тренерів-викладачів ДЮСШ «Локомотив» було сформовано опитувальник, який включав наступний перелік питань:

1. Які заходи доцільні при реформуванні дитячо-юнацького спорту?
2. Які розділи мають містити навчальні програми для ДЮСШ з видів спорту та яким чином їх удосконалити?
3. За якими критеріями має проводитися відбір талановитих спортсменів з окремих видів спорту?
4. За рахунок яких заходів є можливим розвиток масового спорту в Запоріжжі?
5. Яким способом можна забезпечити зростання професійної майстерності тренерів-викладачів?
6. Якою на ваш погляд є оптимальна структура ДЮСШ для результативності дитячо-юнацького спорту?

За його результатами було визначено основні проблеми та запропоновано напрямки вдосконалення роботи ДЮСШ «Локомотив» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1. – Проблеми та їх шляхи вирішення у ДЮСШ [35]

Проблеми	Шляхи подолання проблем ДЮСШ
<ul style="list-style-type: none"> -Недостатність обсягів фінансування та залежність від бюджету; -Застаріла інфраструктура; -Недосконалість системи підвищення кваліфікації вчителів-тренерів; -Відсутність сучасних тренувальних центрів; -Недостатня кількість змагань у період воєнного стану в Україні; -Низька заробітна плата тренерів; - Дитячий травматизм. 	<ul style="list-style-type: none"> - Зменшення навантаженні на одного тренера-викладача, зміна наповнюваності груп; - Різні джерела фінансування; - Оновлення матеріальної бази ДЮСШ - Пропаганда спорту серед молоді; - Робота з батьками - Підвищення кваліфікації тренерів, та керівників; - Сприяння самостійним заняттям спортом за місцем проживання.

Систематизація відповідей тренерів-викладачів дозволили зробити висновок щодо необхідності вдосконалення кадрової роботи ДЮСШ «Локомотив». Для подолання наявних проблем керівні структури у дитячому-юнацькому спорті повинні впровадити низку заходів щодо їх подолання.

Трансформація та вдосконалення всіх складових існуючої системи кадрового менеджменту сприятиме успішному перетворенню ДЮСШ «Локомотив» в конкурентоспроможний освітній спортивний заклад в місті Запоріжжя.

Їх реалізація потребує глибокого дослідження, детального обґрунтування та безпосереднього впровадження. На сьогоднішній день не спостерігається ніяких суттєвих змін в системі дитячо-юнацького спорту. Трансформація даної системи вимагає індивідуального підходу, з обов'язковим врахуванням національних традицій, особливої популярності деяких видів спорту, наявних кліматичних умов та інші суттєві фактори.

Одним з головних завдань вдосконалення системи дитячо-юнацького спорту є розробка відповідної державної політики та надання фінансових асигнувань для підтримки розвитку матеріально-технічної бази, кадрового потенціалу завдяки впровадженню сучасних методичних аспектів щодо підготовки спортсменів[36].

Основними складовими кадрової політики ДЮСШ «Локомотив» є:

1. Прогнозування та планування потреби в кадрах, в т. ч. організація перепідготовки та підвищення кваліфікації тренерського складу ДЮСШ.
2. Підбір та відбір персоналу для роботи в ДЮСШ
3. Кадрове адміністрування ДЮСШ.
4. Адаптація новопризначених працівників.
5. Проведення оцінювання (щорічного та атестацій) персоналу.
6. Формування та розвиток кадрового резерву ДЮСШ.
7. Навчання та розвиток тренерського складу ДЮСШ.
8. Управління ефективністю роботи посадових осіб.
9. Управління мотивацією та стимулювання праці персоналу.
10. Підтримка корпоративної культури та іміджу ДЮСШ
11. Контроль трудової дисципліни, професійної та посадової етики [35].

Кадрова політика ДЮСШ «Локомотив» за своїм змістовним наповненням відноситься до специфічних корпоративних кадрових політик, які включають традиційні політики підбору та адаптації персоналу, оцінки розвитку, стимулювання персоналу, організації праці, соціальної політики, проте підпорядковується державній кадровій політиці, яка визначає особистісні, професійні та етичні вимоги до посадових осіб місцевого самоврядування, можливості щодо формування політики оплати їх праці[36].

Проаналізувавши отримані результати, можна виділити ті фактори, які найбільше впливають на ефективність діяльності ДЮСШ.

До позитивних факторів, активізувавши дію яких, можна значно підвищити ефективність діяльності дитячо-юнацьких спортивних шкіл, слід

віднести наступні. Робота у ДЮСШ здійснюється відповідно до затверджених в установленому порядку календарних планів спортивно-масових заходів, перспективних планів, заняття проводяться відповідно до затверджених розкладів. Організаційно-масова робота у школах ведеться в основному на підставі річних планів. В ДЮСШ «Локомотив» діє педагогічна та тренерська ради. На яких розглядаються звіти тренерів-викладачів про комплектування груп, про результати участі вихованців у змаганнях, виконання індивідуальних планів провідними спортсменами, про організацію оздоровчого процесу тощо.

У школі працює і батьківська ради, що сприяє організації оздоровлення дітей, проведення шкільних змагань та інших заходів.

Спеціалізація ДЮСШ «Локомотив» в цілому відповідає пріоритетності та категоричності розвитку видів спорту в регіонах.

Медичне забезпечення здійснюють медичні працівники, кабінети лікарського контролю, міські та обласні лікарсько-фізкультурні диспансери. З метою забезпечення розвитку видів спорту в Запорізькому регіоні розроблені і діють системи багатоступеневих спортивних змагань. Керівництвом регіону проводиться низка заходів щодо підвищення тренерської кваліфікації. Проведяться курси підвищення тренерської кваліфікації на базі Запорізького національного університету.

2.3. Аналіз професійних компетенцій тренерського складу ДЮСШ «Локомотив»

Кадровий потенціал є важливою складовою будь якого організованого процесу. У спорті тренер є ключовою фігурою на яку покладаються важливі функції організації та проведення навчально-тренувального процесу [25, 26]. Для ефективного управління підготовкою спортсменів тренеру необхідно

приймати виважені педагогічні рішення та реалізувати їх на практиці [26]. Вирішення тренером завдань навчально-тренувального процесу на високому професійному рівні є стратегічним завданням ДЮСШ «Локомотив».

З метою підвищення ефективності навчально-тренувального процесу дітей молодшого шкільного віку в ДЮСШ «Локомотив» тренер повинен вирішувати завдання навчально-тренувального процесу на високому професійному рівні. Існуючі на сьогодні підходи до визначення професійної компетентності тренера характеризуються певними критеріями [27]..

Серед професійно важливих якостей тренера виділяють моральні, емоційно-вольові, комунікативні, особистісно-характерологічні та рефлексивні та вміння і навички професійної діяльності, що визначає рівень професійної компетентності тренерів [27].

Сутність проведення самооцінки тренером полягає у створенні прецеденту критичного самоаналізу своєї професійної діяльності, що доповнюється результатами споглядання ефективності власно проведеного навчально-тренувального процесу. Важливою складовою проведення самоаналізу є його систематичність.

Самооцінка тренером своєї діяльності може вплинути на формування професійно значущих якостей тренера.

Тренеру належить ключова роль у організації навчально-тренувального процесу не залежно від виду спорту та контингенту спортсменів. Рівень компетентності тренера визначає якість виконання ним функціональних обов'язків[37].

Розвиток персоналу організації є комплексною функцією управління персоналом і припускає, що в процесі розвитку діють прямі інвестиції в співробітників, які спрямовані на підвищення їх конкурентоспроможності, і, отже, конкурентоспроможність організації. Розвиток персоналу повинен включати наступні комплексні функції управління:

- виявлення трудового потенціалу організації;

- ділова оцінка персоналу організації;
- управління кар'єрою персоналу;
- професійна освіта працівників;
- формування кадрового резерву керівництва організації [38] .

З прискоренням інновацій стає можливим створювати кращі корпоративні програми та методи розвитку персоналу організації:

- Спільна робота керівництва та HR менеджерів з розвитку персоналу надає можливість визначити цінності, процеси та практики, співробітників, відділи та організація в цілому можуть використовувати його для підвищення своєї продуктивності та компетенції.

- Стратегічне планування кадрового резерву сприяє забезпеченню постійного розвитку ДЮСШ «Локомотив», це пошук кандидатів з видатними лідерськими якостями з подальшим їх вдосконаленням і розвитком, це допоможе в майбутньому створити гнучкі команди, здатні розвиватися з часом.

- Розвиток як твердих, так і м'яких навичок є необхідною передумовою успішного виконання завдань і обов'язків. Тверді навички асоціюються зі спеціальними технічними знаннями та навчання, тоді як навички м'якого спілкування є рисами особистості, емоційного інтелекту, співпраці та переговорів, тайм-менеджменту[39].

Останнім часом в ДЮСШ «Локомотив» почали активно використовувати дистанційне навчання для розвитку тренерського складу. Використання дистанційного навчання в роботі з персоналом – дуже різноманітна та багатогранна тема. Дистанційне навчання – явище дуже різноманітне. Воно використовується в багато областях людської діяльності.

Дистанційне навчання, яке проводить організація, здатне згуртувати колектив, вирішити проблему ситуації та визначити багато бізнес-ідей. Під час дистанційного навчання керівництво може оцінити лідерські, аналітичні та організаторські здібності своїх співробітників. Однак якщо

дистанційне навчання є неписьменним, це може призвести до негативних наслідків.

У нашій країні інтерес до дистанційного навчання пов'язаний із зміненними економічними умовами через повномасштабне вторгнення РФ в Україну, новими завданнями з навчання персоналу, формування раніше затребуваних умінь і навичок. Повна і багатоваріантна інформація отримана через комп'ютерні засоби дозволяє систематизувати необхідні знання щодо сучасних технологій [40].

Грамотно організоване та проведене дистанційне навчання є ефективним і дає реальні результати досить швидко, що визначає популярність дистанційного навчання та його роль зростає з кожним днем. Дистанційне навчання в роботі з персоналом використовується не так давно.

Така система підвищує ефективність управління людськими ресурсами організації за рахунок позитивного впливу мотивації на працівника. Зворотній зв'язок сприяє ефективній мотивації працівника, дозволяє скорегувати йому свою поведінку на робочому місці та підвищити ефективність; спланувати свою професійну підготовку.

Оцінка персоналу дозволяє виявити прогалини в компетенції кожного працівника та вжити заходів щодо їх усунення; спланувати професійний розвиток і кар'єру. Оцінка співробітників виявляє їх слабкі і сильні професійні якості, що дозволяє ретельно скласти індивідуальні плани розвитку та ефективно планувати кар'єру; приймати рішення щодо заробітної плати, просування по службі і звільнення.

Регулярна і систематична оцінка персоналу забезпечує керівництво організації інформацією, необхідною для прийняття обґрунтованих рішень щодо підвищення заробітної плати (зарплати кращих співробітників мають стимулюючий вплив на них і їхніх колег), підвищення або звільнення.

При визначенні кількісних та якісних параметрів показників

(критеріїв) оцінювання це доцільно:

- не віддавати явної переваги якомусь конкретному показнику (або групі), оскільки це може призвести до ігнорування іншої важливої аспекти з співробітників діяльності;

- визначати необхідну достатню кількість індикаторів на одного, до максимізувати результати роботи персоналу.

В успішних компаніях основним джерелом є людина з власним потенціалом і особистісними якостями.

Оцінка співробітників тепер також є основою для прийняття управлінських рішень щодо працівників як один із найкращих способів підвищити залученість співробітників. На жаль, мусимо зазначити, що сьогодні є ряд проблем щодо управління державними органами: неструктурованість оцінки системи, активне використання західних методів без пристосування їх до наших національних особливостей, і частий опір процедурам оцінки персоналу. з боку співробітників, ігноруючи відгуки від менеджерів, трудн з вибираючи кращий оцінка методи і критерії.

Ефективність оцінка забезпечує три мети: адміністративну, інформаційну і мотиваційну.

Результат досягнення адміністративної мети - просування по службі або звільнення співробітників, розірвання трудового договору. Результатом інформаційної функції є отримання інформації керівництвом щодо результативності роботи тренерського складу. Оцінка результативності є необхідною інформацією, оскільки тренер повинен знати не тільки чи він достатньо хороший, але також і в чому його сила чи слабкість і в якому напрямку він повинен зростати.

Мотиваційна функція забезпечує матеріальну або моральну винагороду для тренерів. Результати кращих тренерів, керівництво може відзначити подякою, зарплатою.

Цілі оцінюючи ефективність персоналу: визначення внеску

працівника у досягнення цілей та залач організації; визначення професійний рівень працівника, включаючи якість, обсяг і складність роботи; аналіз про поточні результати досягнення поставлених завдань; коригування процесу. досягнення результатів; планування в професійний розвитку; стимулювання працівника до досягнення високих результатів.

Оцінка ефективності роботи співробітника - це систематичне вивчення процесу праці індивіда і досягнення; в інформації отримано є зазвичай використовується до розвивати плани. Поточна періодична оцінка є обмеженою до оцінки результатів роботи та факторів, що визначають ступінь досягнення результатів і аналіз їх динаміка.

Працівник адаптується до команда і проходить необхідно навчання для ефективного виконання своєї роботи, визначається рівень ефективності його праці. Цю мету оцінки ефективності можна представити як продовження функції управління. Процес контролю передбачає налаштування еталонів і результатів вимірювань для визначення відхилень від встановлених норм і внесення коригувальних дій якщо необхідно.

Так само продуктивність оцінка вимагає від менеджера збору інформації щодо ефективності виконання завдань кожним працівником. Керівник інформує їх про те, наскільки добре вони виконують свою роботу та дає їм можливість щодо коригування поведінка якщо вони не отримали очікуваного результату.

Оцінка продуктивності дозволяє керівництву виявити найкращих співробітників і реально підвищити їх рівень досягнення, перевести на вищу посаду.

Метою оцінки діяльності працівників є визначення рівня ефективності їхньої роботи. Оцінка вимагає від менеджерів збору інформації про те, наскільки добре працює кожен співробітник виконує поставлені завдання. Повідомляючи цю інформацію підлеглим, керівник інформує їх наскільки добре вони виконують свою роботу, і дає їм

можливість виправити свою поведінку, якщо результат не збігається з очікуванням. У той же час оцінка ефективності дозволяє керівництву визначити насправді найкращих співробітників.

Менеджерам належить особлива роль в організації, вони покликані організувати діяльність персоналу компанії, потреби і вимоги працівників і зовнішнього навколишнього середовища були узгоджені. Нові умови ринку потребують від менеджерів володіння спеціальними професійними знаннями в сфері маркетинг, управління, економіка, психологія, комп'ютер наука, тощо

Роль професійних працівників у сучасних організаціях визначає особливу важливість робота з персоналом. Одним із головних завдань підприємств є пошук ефективних методів роботи з персоналом управління, забезпечують активізацію людського фактору та визначають майбутні потреби людей, створюють сприятливе середовище для трудового та професійного розвитку, в якому розвиваються особисті здібності. Люди будуть задоволені зробленим і спільнота визнає їх досягнення. Досвід вітчизняного та зарубіжного менеджменту показує, що організації, які надають першочерговість у вирішенні кадрових проблем досягти великих успіхів. Вся робота по вирішенню кадрових проблем в організації є відображена в системі управління людським ресурсами. Це проявляється розвитку продуманої системи управління людськими ресурсами, яка сьогодні є найважливішим резервом для поліпшення ефективності господарської діяльності .

Оцінюючи ефективність, необхідно враховувати не тільки економічні, соціальні, але також і психологічні фактори. У кожної людини своя міра професіоналізму, і ступінь його реалізацію можна простежити лише з урахуванням психологічної складової ефективності. Комплексний підхід до розробки системи оплати праці в організації враховує оцінку результатів праці, специфіку трудової поведінки та оцінку особи і її ділові

якості як працівника.

Треба прагнути створити таку систему матеріального і морального стимулювання, щоб кожен працівник знав, що висунута ним пропозиція та оптимізація роботи принесуть йому додаткову матеріальну і моральну перевагу.

Оцінка персоналу є невід'ємним інструментом системи управління людськими ресурсами. Основні цілі оцінки: прийняття рішень щодо заробітної плати; підвищення ефективності праці; мотивація співробітників; правонаступництво планування та ідентифікація потенціалу; заохочення спілкування між керівником і підлеглими; формальна оцінка незадовільної роботи.

Реалізація перелічених кадрових завдань здійснюється шляхом впровадження ряду кадрових заходів певної встановленої форми з узгодженням з кадровою стратегією і відповідною політикою підприємства. HR заходи - це дії, направлені на досягнення відповідності персоналу завданням організації, які були визначені конкретними завданнями в етапах розвитку організації.

Оцінка персоналу дозволяє визначити місце працівника в організаційній структурі, розробити програму розвитку персоналу, визначити критерії та обсяги винагороди.

Таким чином, регулярна і систематична оцінка персоналу позитивно впливає на мотивацію працівників, професійний розвиток і зростання. Однак результати оцінки є важливим елементом управління людськими ресурсами, оскільки вони спонукають працівників до прийняття керівництвом обґрунтованих рішень щодо зарплати, просування, звільнення, навчання і розвитку.

Будь-який керівник організації повинен прийти до висновку що без попередньої оцінки та комплексної атестації, об'єктивної оцінки персоналу, не

можна досягти стабільного функціонування організації, зрештою, одночасних позитивних результатів для підприємства і кожного працівника.

Висновки до розділу 2

Для розвитку ДЮСШ доцільно створити нову форму функціонування з урахуванням відповідного кадрового забезпечення, його кваліфікації, матеріально-технічних та інформаційних аспектів.

Проведене дослідження кадрової політики ДЮСШ «Локомотив» дозволило зробити висновок, що в організації демократичний стиль управління. Це позитивно впливає на розвиток ДЮСШ «Локомотив», оскільки сприяє використанню внутрішнього потенціалу кожного, використання переконання замість примусу, обирає керівників членами трудового колективу відкрито на зборах з урахуванням інтересів всього трудового колективу.

Процес розвитку кадрового потенціалу тренерського складу включає планування, підбір, підготовку, розстановку, перепідготовку, оцінку та раціональне використання кадрів у дитяче-юнацькій спортивній школі.

Для збільшення ефективності використання трудових ресурсів нами пропонується удосконалити систему оцінки ділових та професійних якостей тренерського складу ДЮСШ «Локомотив».

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЮСШ «ЛОКОМОТИВ»

3.1. Основні напрямки розвитку кадрового потенціалу ДЮСШ «Локомотив»

Тренери – вчителі – це професіонали, які сприяють глибокому когнітивному навчанню, вчиться викладати так, як їх не вчили, беруть на себе зобов'язання постійного професійного навчання, працюють і навчаються в колегіальних командах, ставляться до батьків як до партнерів, у навчанні розвивають колективний інтелект, нарощують здатність змінюватися і сприяють довірі до процесів.

Сучасні дослідження показують, що спортивні тренери/вчителі повинні забезпечувати цілісний розвиток (фізичний, інтелектуальний, розумовий, соціальний та духовний) своїх спортсменів/учнів шляхом глибокого навчання, тренувати так, як їх не тренували, зобов'язуватися постійно навчатися, працювати та вчитися у колегіальних командах з дослідницькою перспективою, співпрацювати з батьками для розвитку спортсменів, співпрацювати з іншими професіоналами для кращого тренування, керувати ризиками для користі для спортсменів/учня та сприяти довірі до тренувальних процесів для досягнення найкращих можливих результатів.

Більше того, спортивний тренер-викладач предметних знань з усіх аспектів спорту швидко розвивається. Кожен другий день наше розуміння людського тіла, фізіології фізичних вправ, біомеханіки, харчування, спортивної медицини, психології фізичних вправ, спортивної педагогіки, спортивного менеджменту та організації, вимірювання та оцінки спортивних

результатів, спортивної філософії та етики та спортивного тренування було змінено.

Знання про спортсменів також стають глибшими завдяки використанню інформації, зібраної за допомогою різних нещодавно розроблених інструментів і підходів до вимірювання.

На даний момент спортивні тренери та вчителі повинні засвоїти всі ці предметні знання та знання про спортсменів, щоб запропонувати найкращий тренінг.

Метою спортивного тренування є розкриття потенціалу спортсменів для досягнення максимальної продуктивності.

Однак значення спортивних результатів для тренера дорослого спортсмена-конкурента зовсім інше, ніж значення цього для тренера учасника спорту, який шукає користі для здоров'я, соціалізації та задоволення від участі.

Дизайн спортивного тренування чутливий до цілей участі. Подібно до дизайну навчання, дизайн навчання повинен включати фази «цілі», «зміст», «реалізація» та «оцінка результатів», і всі фази мають бути узгоджені.

Таким чином, сучасні тенденції та виклики професійного розвитку обговорюються за а) цілями, б) змістом, в) реалізацією та г) порядком оцінки результатів.

Виділяють два різні спортивні контексти : 1) участь і 2) продуктивність.

Вони також поділяють контекст участі та контекст результативності на групи за рівнем росту та розвитку спортсменів за участю: 1) діти, 2) підлітки-дорослі;

за продуктивністю: 1) молодший підліток і 2) старший підліток-дорослий.

Всі підгрупи мають різні цілі тренувань (див. табл.3.1). Тренер-викладач для дітей повинен наголошувати на розвитку основних рухів за дитиноцентричною позицією.

Таблиця 3.1. - Цілі, відповідні тренерські компетенції, тенденції та проблеми професійного розвитку тренерів

	Контекст тренування			
	Участь		Продуктивність	
	діти	Молоді підлітки та дорослі	Молоді підлітки Старші підлітки та дорослі	
Цілі коучинг у/викладання	<ul style="list-style-type: none"> Розвиток основних рухових навичок за допомогою дитиноцентричного погляду 	<ul style="list-style-type: none"> Розвиток фізичної активності, пов'язаної з фітнесом і здоров'ям 	<ul style="list-style-type: none"> Розвиток фізичних, технічних, сприйняття та розумових навичок шляхом зосередження на одному виді спорту 	<ul style="list-style-type: none"> Забезпечення постійного високого рівня конкурентоспроможності шляхом вдосконалення фізичних, технічних, перцептивних і розумових навичок
Пов'язані тренерські/викладацькі компетенції	<ul style="list-style-type: none"> Знання цілей навчання дітей Знання предмета спорту для дітей Комунікативні навички дітей та їхніх батьків Здатність обмірковувати досвід Знання щодо дослідження дії Включення всіх Підтримка автономії Створення клімату навчання майстерності Навички вимірювання та оцінювання 	<ul style="list-style-type: none"> Знання цілей тренування молодих підлітків і дорослих Знання предмета щодо занять спортом протягом усього життя для молодих підлітків і дорослих Навички спілкування молодих підлітків і дорослих Здатність обмірковувати досвід Знання щодо дослідження дії Залучення всіх Підтримка автономії Створення клімату навчання майстерності Навички вимірювання та оцінки спортивних результатів 	<ul style="list-style-type: none"> Знання цілей тренування молодих підлітків для продуктивності Знання виявлення талантів Поглиблене знання предмету одного виду спорту для молодих підлітків і батьків Комунікативні навички молодих підлітків та їхніх батьків Поглиблені навички вирішення проблем Співпраця зі спортивними вченими Підтримка автономності Здатність обмірковувати досвід Знання про практичне дослідження Навички вимірювання та оцінювання 	<ul style="list-style-type: none"> Знання цілей тренування старших підлітків і дорослих для продуктивності Поглиблені предметні знання з одного виду спорту для старших підлітків і дорослих Комунікативні навички старших підлітків і дорослих спортсменів Поглиблені навички вирішення проблем Співпраця зі спортивними науковцями Підтримка автономності Здатність до обмірковувати досвід Знання щодо дослідження дії Навички наставництва для підготовки спортсменів до «життя після спорту» Навички вимірювання та оцінки
Тенденції професійного розвитку тренерів	<ul style="list-style-type: none"> Формальний Неформальний Самокерований 	<ul style="list-style-type: none"> Формальний Неформальний Самокерований 	<ul style="list-style-type: none"> Самокерований Неформальний Формальний 	<ul style="list-style-type: none"> Самокерований Неформальний Формальний
Проблеми професійного розвитку тренерів/викладачів	<ul style="list-style-type: none"> Тренери/вчителі Орієнтація на продуктивність замість участі Обмежене знання змісту предмета Погані навички навчання протягом усього 	<ul style="list-style-type: none"> Тренери/вчителі Орієнтація на продуктивність замість участі Обмежене знання змісту предмета Погані навички навчання протягом усього життя Обмежені навички 	<ul style="list-style-type: none"> Тренери Обмежені знання змісту Обмежені навички спілкування з молодими підлітками та батьками Відсутність дослідницьких навичок Погана співпраця зі 	<ul style="list-style-type: none"> Тренери Обмежені навички спілкування зі старшими підлітками та дорослими спортсменами Брак дослідницьких навичок Обмежена співпраця зі спортивними вченими Погані навички наставництва для підготовки

життя Обмежені навички спілкування з дітьми та батьками Відсутність дослідницьких навичок • Погані навички вимірювання та оцінювання	• • •	спілкування з молодими підлітками та дорослими • Відсутність дослідницьких навичок • Погані навички вимірювання та оцінювання	спортивним науковцем • Обмежені навички вимірювання та оцінки	спортсменів до «життя після спорту» • Обмежені навички вимірювання та оцінки
---	-------------	--	--	---

Тренер-викладач із занять підлітками-дорослими має наголошувати на розвитку фізичної активності, пов'язаної з фітнесом та здоров'ям.

Тренер для молодих підлітків повинен навчати та оцінювати фізичні, технічні та розумові навички, зосереджуючись на одному виді спорту.

Тренер для старших підлітків і дорослих повинен готувати спортсменів до постійного високого рівня змагань, навчаючи та оцінюючи фізичні, технічні та розумові навички.

Ці тренери також повинні розглянути можливість надання спортсменам можливостей «життя після спорту».

Інтерналізація тренерами-вчителями цілей контексту тренування, в якому вони працюватимуть, має бути в центрі всіх програм професійного розвитку.

Знання предмета спортивних тренерів-вчителів мають залежати в основному від цілей тренування в кожному контексті. Виходячи з цілей тренерського контексту, тренери-викладачі повинні переважно інтерналізувати професійні предметні знання (тобто знання з різних галузей спортивних наук), міжособистісні знання (тобто спілкування зі спортсменами, групами, батьками) та внутрішньо особистісні знання (розуміння самого себе, відображення).

Проте швидкість накопичення наукових знань у суспільстві знань особливо робить неефективними знання предметів навчання/викладання за дуже короткий час. Найкращі спортивні тренери-вчителі – це постійні споживачі наукових знань, які постійно замаються своїм саморозвитком та

підвищують кваліфікацію, оновлюють себе новітніми професійними знаннями.

Найкращі тренери також характеризуються як «тренер-викладач та дослідник».

Таким чином, програми професійного розвитку повинні заохочувати тренерів до «навчання протягом усього життя» та повинні розвивати навички «дослідницьких дій».

Дослідження також показують, що тренери можуть розвивати свої знання щодо змісту предмета за допомогою можливостей неформального, формального та самостійного навчання. Тому програми професійного розвитку повинні включати поєднання можливостей неформального, формального та самостійного навчання.

За стандартами NASPE для спортивних тренерів: тренування, орієнтоване на спортсмена та на підтримку автономії, рекомендовано для всіх контекстів тренерства. Однак тренери також повинні прийняти інші методи впровадження та стратегії, специфічні для природи кожного контексту тренування. Наприклад, створення мотиваційного клімату, орієнтованого на майстерність, є більш важливим у контексті тренувань дітей, надання можливості для спортсменів розважатися та змагатися в грі є більш важливим у тренуванні підлітків-дорослих.

Пропонуючи можливості для розваг із дедалі більшими вимогами до навмисного практика є більш важливою для контексту тренувань з продуктивності для молодих підлітків, а організація тренінгу з навмисної практики є більш важливою для контексту тренувань з продуктивності для старших підлітків і дорослих.

Програми професійного розвитку тренерів повинні передбачати відповідні стратегії реалізації, специфічні для контексту тренування. Дослідження також показують, що неформальні підходи до професійного

розвитку, такі як підхід «Спільноти практиків» (CoP), і теоретичні програми є перспективними для розвитку тренерських навичок.

Очікуваним результатом тренування дітей є розвиток основних рухових навичок, соціалізація та залучення всіх. Під час тренування підлітків і дорослих основним передбачуваним результатом є залучення всіх, задоволення, соціалізація, підтримка участі та отримання пов'язаної зі здоров'ям форми. Під час тренування для молодших підлітків очікуваним результатом є розвиток розуміння правил змагань і розвиток фізичних, технічних, перспективних і розумових навичок. У тренуваннях старших підлітків і дорослих основним очікуваним результатом є постійна конкурентна продуктивність високого рівня та розвиток фізичних, технічних і розумових навичок.

Успіх тренування слід оцінювати головним чином із запланованим результатом для кожної конкретної ситуації. Завдяки програмам професійного розвитку спортивні тренери-викладачі повинні навчитися оцінювати результати тренерської роботи у своїх власних умовах.

Результати останніх досліджень, що вивчають професійні характеристики тренерів-вчителів, вказали на деякі проблеми, які є критичними для ефективності проведення тренувань. Наведені нижче характеристики спортивних тренерів-вчителів є викликами для майбутніх програм професійного розвитку.

Спортивні тренери/вчителі, незалежно від їхнього тренерського контексту, наголошують на результативності занять спортом. Контекстні тренери-викладачі та тренери з продуктивності для молодих підлітків мають обмежений предмет.

Незалежно від тренерського контексту, тренери-вчителі мають слабкі дослідницькі навички, обмежені навички спілкування зі спортсменами та батьками та обмежені навички вимірювання та оцінки.

Майбутні програми професійного розвитку повинні бути зосереджені на роз'ясненні цілей тренувань для різних контекстів тренування, покращенні знань предмета тренувань, розвитку дослідницьких навичок і навичок навчання впродовж життя, покращенні навичок вимірювання та оцінки тренерів для забезпечення якісного тренування. Теоретичні та неформальні програми професійного розвитку є багатообіцяючими як методи реалізації майбутніх програм навчання тренерів.

3.2. Використання системи регулярної оцінки тренерського складу ДЮСШ «Локомотив»

Оцінка персоналу є невід'ємною частиною системи управління персоналом, вона взаємопов'язана із цілями ДЮСШ, стилем керівництва, ставленням до персоналу, системи розвитком персоналу, мотиваційними процесами та іншим [27].

На нашу думку, оцінка повинна проводитися за графіком, тому доцільно впровадити календар моніторингу.

Регулярна оцінка має здійснювати за наступним алгоритмом:

1. Самооцінка тренером - тренер оцінює рівень досягнення цілей за показниками ефективності, визначає свої сильні сторони та сфери для розвитку. За результатами етапу відбувається запуск процесу оцінки.

2. Проведення інтерв'ю з керівником для оцінки досягнення цілей тренером, визначення сильних сторін та напрямків для розвитку, розробки індивідуального плану розвитку.

3. Рейтингування – оцінка ефективність тренера через рейтинги.

4. Прийняття рішень на основі оцінки - щодо розміру заохочення та кар'єрного зростання [36].

Регулярна оцінка персоналу сприятиме:

- 1) Визначенню сильних та слабких сторін тренера.
- 2) Підтримці та оцінці наявності в людині потенціалу для постійного росту та розвитку.
- 3) Забезпеченню зворотного зв'язку тренерського складу відповідно до їх продуктивності та статусу.
- 4) Впливу на робочі звички тренера.
- 5) Перегляду та зберіганню програми по отриманню працівниками досвіду.

Після оприлюднення результатів рейтингування доцільно проводити зустрічі за результатами оцінки:

- визнання результатів та досягнень тренера;
- надання конструктивного зворотного зв'язку щодо зон для розвитку тренера;
- стимулювання активного та конструктивного діалогу щодо результатів ефективності роботи тренера та їх покращення;
- погодження індивідуальних планів розвитку [34].

В процесі розробки заходів щодо розвитку кадрового потенціалу ДЮСШ «Локомотив» нами було виділено п'ять головних напрямків:

1. Організаційне планування - оцінка персоналу покликана допомогти керівництву визначити напрямки розвитку на основі аналізу якості трудового ресурсу.
2. Управління досвідом - за результатами проведеної оцінки керівнику легше сформувати внутрішній кадровий резерв.
3. Розвиток – визначає слабкі сторони працівників, допомагає розробити індивідуальний план розвитку.
4. Визнання та винагорода
5. Узгодження цілей [45].

Процес оцінки тренерського складу ДЮСШ «Локомотив» представлено на рис. 3.1. [44]

Розробка програми оцінки з визначенням строків, цілей, можливих результатів. Тривалість 1 тиждень.

Аналіз діяльності і визначення критеріїв оцінки

При цьому окреслюються особливості тренерської роботи.

Підсумок етапу – список критеріїв оцінки. Тривалість – 1-2 тижні.

Конструювання процедур оцінки HR-менеджер планує проведення оцінки, формує обмеження та вимоги. Тривалість - 1-2 тижні.

Проведення оцінки HR-фахівець проводить оцінку, збирає зворотний зв'язок та документацію про її проведення. Триває цей етап від 3 до 5 днів, в залежності від кількості співробітників та розмірів компанії.

Аналіз На цьому етапі проводиться аналіз результатів і ми розуміємо, які заходи потрібно вжити для зміни ситуації. Триває цей етап від 1 до 2 тижнів.

Рисунок 3.1. - . Процес оцінки тренерського складу ДЮСШ «Локомотив» [44]

Перевершена якість і надання послуг більше не є єдиними активами, які відрізняють ДЮСШ від конкурентів. ДЮСШ стають відомими завдяки впливовому досягненню чи різкому відходу своїх керівників.

Особи, які приймають рішення в організаціях, тепер додають цінність своїм компаніям, підвищуючи якість своїх керівників за допомогою наставництва керівників як стратегії розвитку людського капіталу. Лідерство, безумовно, є найвпливовішим компонентом організаційної стійкості, довголіття та пізнаваності бренду.

Стиль лідерства є показником організаційного успіху, оскільки він пов'язаний із впливом вихованців. Тренер-лідер є найефективнішою моделлю лідера з різними стилями, оскільки він або вона використовує безліч теоретично перевірених методів практикою та майстерністю своєї професії. Лідер-тренер -це індивідуальний консультант, найнятий для роботи з однією або декількома особами, які мають повноваження нагляду за групою підлеглих, для трансформації та вдосконалення лідерських навичок і професійних навичок особи(ів). поведінка, оскільки вона стосується постійної кар'єри особи

Нова практика лідерства може підвищити успіх керівників, підвищуючи при цьому якість робочої сили та організаційну культуру ДЮСШ в цілому. Тренування лідерства – це «вигідна можливість для організацій надавати підтримку лідерам і використовувати їхні інтереси для отримання прибутку всіх» зацікавлених сторін на всіх рівнях організації.

Тренування лідерства – це метод сприяння позитивним змінам, які впливають на «продуктивність, розвиток певних навичок або ширше відчуття особистісного зростання» лідера організації. Це форма особистого тренінгу, яка створює цінність, забезпечуючи лідерів «процесом розвитку для зосередження на зростанні емоційних і стосункових аспектів їхнього лідерського потенціалу, шляхом вирішення конкретних проблем у стосунках і того, як лідер може впоратися з ними по-іншому».

Навчання лідерству дозволяє керівнику професійно зростати та розвиватися в силі впливу та ефективності, «підвищує досягнення мети, підвищує стійкість і покращує добробут на робочому місці». Це гідний «інструмент, який допомагає людям справлятися з невизначеністю та проблемами, властивими організаційним змінам». Індивідуальний характер тренувань дозволяє вихованцю сформувати унікальні стосунки з тренером, які характеризуються поєднанням когнітивних та поведінкових тренінгів.

Тренер записує інформацію та поведінку, спостережувану в процесі тренування, і формулює план дій.

Харизматичний лідер – це далекоглядний лідер, який надихає членів команди самопожертвою на міцні основні цінності, які зміцнюють команду в цілому – цей стиль лідерства є дуже мотивуючим і орієнтованим на результат.

Керівник наголошуватиме на цілях і цінностях від імені вихованця, які є значущими для організації та дадуть вихованцю змогу прагнути вище та проявляти більшу ініціативу. Цей лідер має надзвичайні особистісні риси, які спонукають його вихованців уявляти лідера як зацікавлену сторіну, яка робить великий внесок в успіх свого вихованця. Харизматичні тренери-лідери надають пряму підтримку своїм вихованцям і продумано формують довіру в команді. Сприяння командним інноваціям у поєднанні з почуттям командної ідентичності створює атмосферу, яка дозволяє вихованцям почуватися достатньо комфортно, щоб висловлювати свої ідеї.

Тренер-лідер відповідає за моделювання професійних і поведінкових характеристик, які вихованець прагне розвинути. Він впливає на поведінку вихованців, переконуючи їх, що вони є зацікавленими і вони можуть взяти на себе відповідальність за досягнення результатів. Найвпливовішими та найціннішими характеристиками харизматичного тренера-лідера є його чи її здатність формувати міцний зв'язок із вихованцем, професіоналізм та чітка комунікація. Прикладом цього стилю лідерства є використання тренером діалогу в стилі розмови під час тренувань, щоб визначити випадки, коли вихованець використовує інструменти лідерства та особистісного розвитку, адаптовані під час індивідуальних тренувань.

Тренування торкається індивідуальних змін і трансформацій, тому тренер пропонує здатність розвиватися та змінювати неадаптивну поведінку для створення нових, адаптивних та успішних дій .

Трансакційне лідерство обумовлюється здатністю тренера-лідера звертатися до власних інтересів своїх вихованців шляхом встановлення

відносин, заснованих на обміні. Тренер -лідер зосереджується на досягненні мети, заснованої на створенні стимулів, які звертаються до властивих потреб, уподобань і цінностей вихованця. Вихованець отримує винагороду відповідно до бажаних результатів тренера – якщо він не досягає бажаного результату, то стикається з зауваженнями з боку тренера, які мотивують і перенаправляють вихованця до необхідної поведінки. Цей процес обміну витратами і перевагами включає в себе управління та керівництво виконанням обов'язкових завдань вихованцем за допомогою спонукання до винагороди чи догани. Тренер надає коригувальну критику, негативний зворотний зв'язок і негативне підкріплення, якщо це можливо, оскільки транзакційний тренер -лідер орієнтований на результат і не індивідуалізує потреби вихованців і не приділяє уваги особистому розвитку.

Транзакційний тренер-лідер керується цілями та завданнями, як правило, завдяки переважно короткостроковому контракту про втручання, спрямованому на покращення результативності або розвиток конкретної компетенції. Фосилізація є основною функцією тренера за цієї умови, оскільки він постійно бере участь у стимулюванні бажаних дій і поведінки, яких вимагає вихованець. Цей метод є систематичним, а час регулюється постійною підтримкою тренера, який прагне запобігти невдачам і зупинкам у результативності.

Трансформаційне лідерство передбачає тренера-лідера як приклад для наслідування шляхом завоювання довіри та впевненості вихованців на основі його здатності їх надихати і розвивати здатність робити внесок у фундаментальний успіх команди. Тренер-лідер вважається далекоглядним, і він або вона встановлює цілі для організації та розробляє плани їх досягнення. Це включає в себе наставництво та розширення можливостей вихованців як засіб розвитку їхнього повного потенціалу, таким чином дозволяючи їм робити більш ефективний внесок в командний результат.

Вихованці надихаються досягти більшого, ніж базові очікування, оскільки трансформаційний тренер-лідер визначає очевидну потребу в змінах і стимулює пристрасть вихованців до успіху, створюючи розширене бачення та мобілізуючи відданість цьому баченню, що призводить до трансформації. Трансформаційний тренер-лідер створює договірний спільний робочий альянс з вихованцем, у якому набір взаємно визначених цілей і кроків дій впливає з угоди, а також сформулюються конкретні кроки дій, до досягнення мети. Вони разом формують розумні цілі, які мотивують, піддаються вимірюванню та безпосередньо пов'язані з бажаними результатами.

Альянс вихованець-вчитель-тренер — це формування партнерства, заснованого на фундаментальному бажанні вчителя-тренера взяти на себе відповідальність за успішне впровадження трансформації вихованця.

Тренер працює з вихованцем, щоб допомогти в досягненні його цілей, вирішенні проблем і поведінковому та когнітивному розвитку, необхідному для досягнення. Трансформація здійснюється завдяки діям, вжитим вихованцем під керівництвом і наставництвом тренера, який впливає на бажану поведінку, пропонуючи керівництво та розвиваючі завдання. Трансформаційний вчитель-тренер зосереджує особистісний розвиток шляхом встановлення прозорості та довіри між тренером і вихованцем. Тренери надають зворотний зв'язок, який зазвичай не надають учню його класні керівники щодо навчання в загальній школі. Індивідуальний тренер зосереджений на навчанні та особистому розвитку вихованця на основі його. Він прагне залучити його до завдань з розвитку, які є викликом для нього, але також надає справжню підтримку та заохочення протягом усього процесу тренування.

Лідер-слуга наголошує на потребах вихованця, а не на власних інтересах. Він прагне задовольнити потреби вихованця за допомогою дій, які надають вихованцю повноваження саморозвитку, що сприяє вихованцю. Грунтуючись на командній роботі, лідер-слуга залучає вихованців до

прийняття рішень, дотримується суворої етичної поведінки та жертовно забезпечує якісне та ретельне керівництво тим, хто під його керівництвом. У свою чергу, вихованці є благодійниками жертовної поведінки лідера. Практично тренування в основному полягають в усвідомленні та задоволенні потреб вихованця. Тренер, як лідер-слуга, працює зі своїм учнями, щоб допомогти у відкритті фундаментальних цінностей того, що їх справді мотивує. Він аналізує цю інформацію, щоб розробити структуру, яка допоможе ефективно працювати з вихованцями для досягнення бажаних результатів. Тренер розуміє, що ключ до максимізації результативності вихованця полягає в розкритті та посиленні його потенціалу. Тренер допомагає розвинути вихованця для майбутнього успіху.

Таким чином, стратегія тренера – це процес, за допомогою якого вихованець бере участь у встановленні узгоджених особистісно цінних цілей, які підвищують його добробут і самоефективність. Тренер-слуга надає допомогу та підтримку своєму вихованцю, яка є систематичною та бажано постійною протягом усієї його спортивної кар'єри клієнта, персоналізованою, корисною та максимізує потенціал вихованця.

Лідер-тренер повинен систематично приймати участь у процесі тренування, щоб досягти успіху для вихованця.

3.3. Удосконалення системи підвищення кваліфікації тренерів

Важливою складовою тренерської діяльності є постійний професійний розвиток. Обсяг інформації, який потрібен для результативної роботи та рівень вимоги щодо професійної компетентності з кожним роком зростають. Те що на сьогодні є інновацією х плином часу потребуватиме оновлення.

Ефективність процесу формування професійних компетентностей тренерів залежить від різних складових.

Для реалізації програми підвищення рівня професійної підготовки тренерів необхідно вивчити досвід тренерської роботи для удосконалення процесу підвищення кваліфікації тренерів (рис. 3.1).

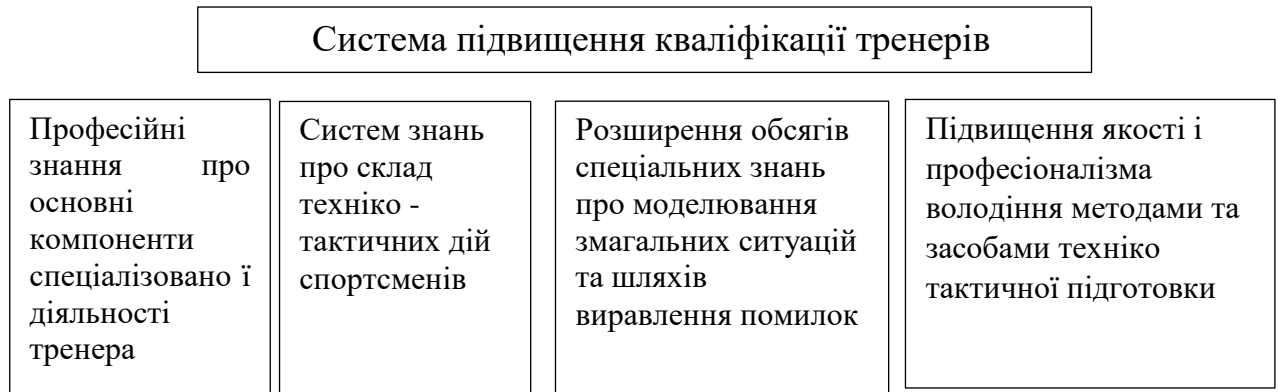


Рисунок 3. 2 – Складові моделі удосконалення системи підвищення кваліфікації тренерів

Для успішної роботи сучасному вчителю-тренеру треба постійно оновлювати та удосконалювати свої знання, впроваджувати нові технології професійної діяльності. Від наявних практичних навичок вчителя-тренера залежать рівень підготовки вихованців та результати їх виступів на змаганнях різного рівня.

Кадрова політика відіграє важливу роль у діяльності будь-якої організації з низки причин

По-перше, за допомогою кадрової політики можна залучати, розвивати та утримувати висококваліфікованих співробітників, що у свою чергу сприяє підвищенню продуктивності та ефективності роботи

По-друге, кадрова політика дозволяє створити умови для встановлення та підтримки певних цінностей та норм поведінки на робочому місці, що сприяє створенню цілісної та ефективної команди

По-третє, кадрова політика організації забезпечує відповідність її діяльності законодавству у сфері трудових відносин і забезпечує дотримання

прав працівників

Крім того, за допомогою кадрової політики організація може створювати програми навчання та розвитку для персоналу, що сприяє його професійному зростанню та розвитку. А також обґрунтована кадрова політика допомагає компанії залучати та затримувати найталановитіших співробітників, що підвищує конкурентоспроможність організації.

Таким чином, кадрова політика відіграє важливу роль для забезпечення успіху та стабільності будь-якої організації, а також для створення комфортних умов роботи її співробітників.

Ефективне управління персоналом в освітніх установах будь-якого рівня та типу безпосередньо впливає на якість освіти, рівень мотивації учнів, професійний розвиток педагогів, задоволеність споживачів наданими освітніми послугами

Кадрова політики дозволяє забезпечити оптимальну відповідність кваліфікації персоналу потребам навчального закладу, а також забезпечує стабільність, конкурентоспроможність та збереження контингенту ДЮСШ.

Крім того, кадрова політика включає питання професійного розвитку, мотивації та стимулювання персоналу, що є важливим фактором для успішної роботи освітніх установ, забезпечення якості освіти, яка на сьогоднішній день розглядається як провідний напрямок державної політики.

Для освітніх спортивних організацій кадрова політика також актуальна у зв'язку з необхідністю дотримання законодавства у сфері трудових відносин, надання соціальних гарантій персоналу та розвитку професійної культури педагогів. Значення кадрової політики для освітніх організацій зумовлено ще й тим фактом, що від неї залежить успіх навчального процесу, професійна діяльність педагогів та загальна ефективність роботи навчального закладу.

включає різні аспекти, такі як залучення та утримання кваліфікованих кадрів, створення кадрового резерву, мотивація та стимулювання співробітників, адаптація та навчання нових працівників, а також управління

конфліктами та формування корпоративної культури. Всі ці елементи важливі для забезпечення високої якості освіти та успішного функціонування ДЮСШ як у поточному моменті, так і в довгостроковій перспективі. Тому кадрова політика в освіті залишається актуальною та необхідною для досягнення поставленої мети.

кадрова політика є комплексною характеристикою, що включає цілі, завдання та основні напрямки діяльності, різні види, форми, методи та механізми управління.

Цей комплекс у сукупності забезпечує стабільне підвищення конкурентоспроможності організації у ринкових умовах, зростання ефективності продуктивності праці та якості трудової діяльності, забезпечення високої соціальної ефективності функціонування трудового колективу.

на формування та розвиток кадрової політики будь-якої освітньої установи впливають зовнішні та внутрішні чинники [8].

Розглянемо функції, що відображають роботу з персоналом в ДЮСШ.

Соціальна функція проявляється у тому, що працівники забезпечені необхідною зайнятістю та безпечними умовами праці, в організації ведеться робота з охорони праці працівників.

Нормативна чи регулятивна функція пов'язані з становища служби персоналу як системи врегулювання конфлікту між інтересами організації та інтересами працівників та інших суб'єктів управління персоналом і відбивається у встановленні умов праці, дотриманні трудового законодавства, правил охорони праці, вирішенні трудових спорів.

Виховна функція передбачає використання різних методів мотивації працівників.

За рахунок інформаційно-аналітичної функції здійснюється інформаційне забезпечення діяльності організації. Контрольна функція забезпечує відстеження обстановки як усередині організації, і ринку праці службою персоналу.

Функція діловодства передбачає підготовку наказів з особового складу, ведення табельного обліку тощо. Функції у сфері адміністративної діяльності регламентують прийняття основних законодавчих положень у сфері організації та оплати праці, укладання колективних договорів. Функція працевлаштування відповідає за прийом на роботу або переведення на інше робоче місце, ознайомлення працівника з новим робочим місцем. Функція розвитку персоналу забезпечує підвищення кваліфікації персоналу: оцінку кадрів та їх підготовку, керування кар'єрою співробітників). Функція підтримки та стабілізації персоналу забезпечує матеріальну винагороду працівників за ефективну роботу, вирішення соціальних питань.

Виділяють наступні функції кадрової роботи [6]:

забезпечення кадрами; підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів;

оформлення трудових правовідносин;

організацію оплати праці;

виявлення соціальної напруженості в колективі та зняття її;

розвиток відносин із органами робочого самоврядування;

координацію роботи зі стабілізації умов праці та дотримання техніки безпеки;

забезпечення кожного підрозділу організації кваліфікованими кадрами.

для реалізації функцій кадрової політики необхідні спеціальні методи, які безпосередньо залежать від характеру функцій, оскільки є сукупністю прийомів та способів здійснення управління персоналом [13].

Для оцінки ефективності результативності кадрової політики ДЮСШ, можна використовувати такі підходи:

– кількісний підхід, заснований на натуральних показниках;

– якісний підхід, заснований на методах експертної оцінки, спостереженні.

Усі кількісні показники поділяються на категорії залежно від основних

напрямів кадрової політики. До якісних показників відносять, наприклад, індекс задоволеності працею, кількість реалізованих ініціатив та проектів ДЮСШ.

Інструментами реалізації кадрової політики ДЮСШ є:

- кадрове планування;
- поточна кадрова робота;
- керівництво персоналом;
- заходи щодо його розвитку, підвищення кваліфікації;
- заходи щодо вирішення соціальних проблем;
- винагорода та мотивація.

Внаслідок застосування цих інструментів змінюється поведінка співробітників, підвищується ефективність їхньої роботи, покращується структура колективу школи в цілому.

Кадрові зміни в ДЮСШ та орієнтація керівництва на персонал - одна з основних передумов до зміни кадрової політики керівництва.

Кадрова політика включає: управління кадрами установи, підбір та розстановка кадрів, формування та підготовка кадрового резерву на заміщення керівних посад, атестація тренерського складу та оцінка діяльності кадрів в установі, професійний розвиток персоналу, мотивація та стимулювання працівників та оплата праці.

Особливість підбору та розстановки кадрів в ДЮСШ полягає в тому, що при відборі фахівців враховується не тільки їхня професійна підготовка, а й їхній досвід роботи з дітьми, педагогічні навички та розуміння особливостей розвитку дитини. Це пов'язано з тим, що спортивні заняття для дітей вимагають особливого підходу, щоб враховувати їхнє фізичне, емоційне та психологічне благополуччя.

При розстановці кадрів в ДЮСШ також враховується вік та рівень підготовки дітей. Важливо, щоб тренер-викладач мав досвід роботи з певною віковою групою, оскільки вимоги до тренувань та підходи до розвитку

різняться залежно від віку . Тренери повинні вміти адаптувати тренувальні програми під різні категорії учнів, використовувати ефективні методики і забезпечувати безпеку дітей.

Також важливо забезпечити рівний доступ до тренувань для всіх дітей, незалежно від можливостей і здібностей. Різні діти можуть мати різні цілі та інтереси у заняттях спортом, і тренери повинні вміти адаптувати свої підходи для задоволення індивідуальних потреб кожної дитини.

Крім того, в ДЮСШ розвивають командний дух та взаємодію між дітьми. Тому педагоги- тренери повинні сприяти створенню сильної команди, заохочувати співпрацю та вчити дітей працювати у команді.

Нині, особливість підбору і розстановки кадрів в ДЮСШ полягає у тому, щоб знайти професіоналів, які здатні як розвивати фізичні навички дітей, так і створювати сприятливе і ефективне навчальне середовище, враховуючи при цьому індивідуальні потреби кожної дитини.

Формування і підготовка кадрового резерву на заміщення керівних посад у дитячій спортивно-юнацькій школі зазвичай будується за певним алгоритмом і включає деякі кроки.

Спочатку керівництво ДЮСШ визначає співробітників, які мають потенціал для зайняття керівних посад у майбутньому шляхом оцінки якості виконуваної роботи, рівня професійних компетенцій, навичок та професійного розвитку майстерності співробітників. Згодом щодо виявлених потенційних кандидатів проводиться детальна оцінка, з метою визначати їх сильні та слабкі сторони в професійній діяльності, особисті якості, включаючи лідерство, комунікативні та організаторські навички , управлінський потенціал та освіту в педагогіці та спорті.

Для кожного потенційного кандидата розробляється індивідуальна програма розвитку, яка включає в себе внутрішньофірмове навчання та навчання на відповідних курсах підвищення кваліфікації або професійної перепідготовки, тренінги з лідерства та управління, участь у проектах, аналіз

управлінських рішень та відвідування управлінських заходів для отримання досвіду . семінари, тренінги та менторські програми. Крім того, кандидати можуть отримати досвід роботи на висококваліфікованих позиціях в інших організаціях або в дитячих спортивних школах, що дозволяє їм розвиватися та дізнаватися про різні аспекти управління.

Важливим аспектом тут стає оцінка прогресу та присвоєння статусу кадрового резерву . Прогрес кожного кандидата періодично оцінюється для визначення його готовності до зайняття керівної посади. Тим, хто успішно виконав програму розвитку, може бути надано статус кадрового резерву, що означає, що їх розглядають насамперед при заміщенні вакансій керівних посад.

На цьому підготовка кадрового резерву не закінчується, а продовжується робота з розвитку навичок кандидатів та їх підготовка до заміщення посади . продовжуються тренінги , навчання на робочому місці, наставництво, що забезпечує повноцінну підготовку кандидатів до заміщення посади.

Атестація тренерського складу та оцінка їх діяльності у ДЮСШ додаткової освіти фізкультурно-спортивної спрямованості – це процеси, спрямовані на оцінку професійних компетенцій та ефективності роботи тренерського складу у даній організації. Атестація тренерського складу являє собою формальну перевірку та підтвердження їх кваліфікації та відповідності певним вимогам, встановленим на цій посаді, у тому числі вимогам професійного стандарту. Атестація проводиться на основі певних критеріїв і може включати аналіз професійних знань, навичок, досвіду роботи, педагогічної діяльності, а також оцінку особистісних якостей і ставлення до роботи.

Оцінка діяльності кадрів в ДЮСШ проводиться з метою визначити ефективність та результативність роботи тренерського складу. Вона може включати в себе оцінку досягнутих показників, якості навчання та виховання

дітей, розвитку їх спортивних навичок та участь у змагальній діяльності, а також виконання тренерським складом своїх службових обов'язків.

Оцінка діяльності кадрів може проводитись різними способами, включаючи спостереження за роботою, аналіз результатів, інтерв'ювання, опитування, спеціальні діагностичні методики та інші форми.

Обидва процеси, атестація та оцінка діяльності кадрів, відіграють важливу роль у підвищенні якості освітнього процесу та результативності роботи тренерського складу в ДЮСШ додаткової освіти фізкультурно-спортивної спрямованості. Вони дозволяють виявити сильні сторони та досягнення тренерів, а також визначити галузі для подальшого розвитку та вдосконалення

Здійснення професійного розвитку персоналу ДЮСШ додаткової освіти фізкультурно-спортивної спрямованості включає кілька ключових аспектів

1. Навчання та підвищення кваліфікації: регулярні тренінги, семінари та курси з різних аспектів діяльності системи додаткової освіти та розвитку дитячого спорту в місті Запоріжжя, підвищення рівня професійної компетентності за напрямками навчання та організації спортивних тренувань з дітьми та молоддю, а також підготовки та проведення оздоровчих заходів, по роботі з батьками учнів. Тут розробляється план навчання, що враховує потреби та інтереси персоналу ДЮСШ, запити споживачів освітніх послуг.

2. Такий напрямок як менторство передбачає створення в ДЮСШ системи менторства, при якій досвідчені педагоги забезпечують наставництво та підтримку молодим фахівцям. В ДЮСШ рекомендується проводити регулярні зустрічі з менторами, в рамках яких надається можливість обговорити питання та проблеми, пов'язані з педагогічною та змагальною діяльністю

3. Важливе значення має зворотний зв'язок та оцінка результатів роботи персоналу. Побудова взаємодії з педагогічним колективом на основі зворотного зв'язку дає можливість педагогам розвиватися та

вдосконалюватися в психологічно комфортному середовищі. ДЮСШ необхідно забезпечити відкритий та конструктивний зворотний зв'язок в обидві сторони, щоб персонал відчував підтримку з боку адміністрації. Це також є потужним мотивуючим фактором у педагогічній діяльності

4. Підтримка ініціативи та дослідницьких інтересів персоналу також сприяє його професійному розвитку. Необхідно стимулювати інноваційний пошук педагогів, їх прагнення до нововведень, бажання шукати нові підходи та технології у спортивному навчанні дітей.

5. Особливу увагу слід приділити визначенню та підтримці талановитих співробітників, та надання їм можливостей для кар'єрного зростання та розвитку, для творчої та професійної самореалізації. У цьому можуть допомогти спеціальні програми та тренінги для співробітників, які мають великий професійно- педагогічний потенціал .

6. Створення командного духу та корпоративної культури як один із значущих напрямів кадрової політики в ДЮСШ додаткової освіти фізкультурно-спортивної спрямованості можливе через співпрацю обмін досвідом між членами педагогічного колективу. Для цього організуються спільні заходи, тренувальні табори та командні збори, які допомагають зміцнити командний дух та навички колективної взаємодії.

7. Відстеження трендів та нових технологій: стежте за розвитком спортивних та наукових трендів, шукайте нові методи та технології, які можуть бути застосовані у роботі з дітьми.

варто враховувати індивідуальні потреби та цілі кожного представника педагогічного персоналу. Важливо обговорювати їх з кожним співробітником, щоб визначити найефективніші методи розвитку кожного члена команди.

Мотивація та стимулювання персоналу ДЮСШ додаткової освіти фізкультурно-спортивної спрямованості є важливими аспектами успішної кадрової політики та загалом успішного функціонування установи. Розглянемо кілька способів, якими можна досягти цієї мети.

Важливо регулярно відзначати досягнення та зусилля співробітників перед усім колективом. Можливо видавати ті чи інші нагороди , бонуси або похвалу за хорошу роботу та прогрес діяльності учнів. Це допоможе співробітникам почуватися цінними кадрами в ДЮСШ і надихне їх на подальшу плідну роботу.

Підвищення рівня компетентності педагогів різними формами і засобами також може стати мотивуючим і стимулюючим фактором . діяльності. Все це допоможе співробітникам удосконалюватись і забезпечить їх професійне зростання.

Заохочення співпраці , взаємодопомога та командний підхід в управлінні кадрами, організація корпоративних заходів, внутрішньо командних змагань або ігор допоможуть посилити взаємини між співробітниками, зробити їх доброзичливими, конструктивними, безконфліктними , що також буде значним мотивуючим фактором.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Управління кадровим потенціалом дитячо-юнацької спортивної школи «Локомотив» є процесом, що включає в себе ряд напрямів управління людським капіталом, який заснований на впровадженні стратегічного інструментів кадрового управління та займає найбільш важливе місце в зростанні як кількісних, так і якісних показників результативності тренерської роботи.

Система управління кадровим потенціалом дитячо-юнацької спортивної школи «Локомотив» включає ряд взаємоузгоджених складових, які відрізняються своєю функціональною спрямованістю та вирішуваними задачами, відповідним рівнем незалежності, що взаємодіють між собою злагоджено для досягнення визначеної мети.

Проведення оцінювання тренерського складу сприятиме своєчасному визначенню його слабких і сильних сторін та розробці обґрунтованого плану професійного розвитку, що сприятиме покращенню процесу тренувань і роботи ДЮСШ «Локомотив» в цілому. Для адаптації до сучасних реалій доцільне впровадження комплексної системи оцінки тренерів задля мінімізації помилок в процесі оцінки. Для цього необхідно адаптувати методики оцінки їх до умов ДЮСШ «Локомотив».

Це сприятиме аналізу розвитку системи управління тренерським складом та його професійного рівня та рівень компетентності кожного вчителя-тренера. Основні етапи побудови системи управління кадровим потенціалом ДЮСШ «Локомотив»: формування системи управління кадровим потенціалом; розробка концепції; оцінка стану існуючої системи управління кадровим потенціалом та внесення коректив в разі потреби.

Основними функціями системи управління кадровим потенціалом дитячо-юнацької спортивної школи «Локомотив» є: забезпечення умови праці; урівноваження соціально-трудова відносин в колективі; ведення системи

обліку і роботи з тренерським складом; підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації вчителів-тренерів; оцінка і розвиток педагогічного персоналу; організація і нормування праці тренерського персоналу; аналіз і вдосконалення методів нематеріального і матеріального заохочення роботи тренерського складу трудового колективу.

Впровадження сучасних підходів щодо оцінки ефективності управління наявним кадровим потенціалом дитячо-юнацької спортивної школи «Локомотив» забезпечить його розвиток з урахуванням економічної, організаційної, соціальної та цільової ефективності у відповідності до сучасних вимог. Серед критеріїв ефективності управління кадровим потенціалом виділяють: ціннісно-орієнтаційний, програмно-змістовий та організаційно-діяльнісний, які дозволяють визначити напрямок управлінських зусиль щодо забезпечення його всебічного розвитку та максимально повного використання.

Процес аналізу кадрового потенціалу ДЮСШ «Локомотив» включає: визначення показників, які оцінюють ефективність використання кадрового потенціалу ДЮСШ за визначений період: розрахунок фактичних показників і визначення динаміки їх зміни в порівнянні з попереднім роком; визначення факторів, які обумовлюють зміну показників кадрового потенціалу ДЮСШ; аналіз виявлених причин та факторів; оцінка впливу показників на якість надаваних освітніх послуг; розробка рекомендацій щодо зростання результативності використання кадрового потенціалу.

Майбутні програми професійного розвитку повинні бути зосереджені на роз'ясненні цілей тренувань для різних контекстів тренування, покращенні знань предмета тренувань, розвитку дослідницьких навичок і навичок навчання впродовж життя, покращенні навичок вимірювання та оцінки тренерів для забезпечення якісного тренування. Теоретичні та неформальні програми професійного розвитку є багатообіцяючими як методи реалізації майбутніх програм навчання тренерів.

Список використаних джерел:

1. Дрюков О. Законодавча та нормативно-правова база розвитку і функціонування спортивних шкіл в Україні. Молода спортивна наука України. – Львів, 2015. – Вип. 19. – Т. 4. – С. 21-25.
2. Мічуда Ю. П. Функціонування та розвиток сфери фізичної культури і спорту в умовах ринку: автореф. дис. ... д-ра наук з фіз. виховання і спорту: [спец.] 24.00.02 «Фізична культура, фізичне виховання різних груп населення». – К., 2008. – 40 с.
3. Наказ Міністерства молоді та спорту України від 17.01.2015 № 67 «Про організацію навчально-тренувальної роботи дитячо-юнацьких спортивних шкіл»:.. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0119-15>.
4. Ніколаєнко В. В. Система багаторічної підготовки футболістів до досягнення вищої спортивної майстерності: автореф. дис. ... д-ра наук з фіз. виховання і спорту: [спец.] 24.00.01 «Олімпійський і професійний спорт». – К., 2015. – 38 с.
5. Алтухов С. Що таке спортивний менеджмент . - Спорт України. – 2018. – № 23. – С. 24-28. – Режим доступу: <http://www.sportdiplom.ru/page/chto-takoe-sportivnyu-menedzhment>
6. Башмарін І.В. Сучасні вимоги до використання трудових ресурсів. Кадри. – 2015. - № 1. – С. 15-18.
7. Бех І.І. Кадровий менеджмент у спортивній галузі. Економічний вісник. – 2009. – №1 – С.19-23.
8. Бондар В.І., Засенка В.В. Дидактичні та соціально-психологічні аспекти кадрової роботи у спортивних установах. – К.: Освіта, 2011. – 247 с.
9. Бондар В. І., Засенка В.В. Працівники в контексті кадрового менеджменту: посібник [для вчителів початкових класів].– К.: Поліглот, 2016. – 152 с.
10. Борщевська Л.В. , Іванова І.Б. На допомогу керівникам спортивних

змагань / Л. В. Борщевська, А.В. Зіброва– К.: Український інститут соціальних досліджень, 2017. – 79 с.

11. Гаврилюк І.В. Розвиток персоналу як фактор конкурентоспроможності закладу . – Режим доступу: <http://archive.nbuv.gov.ua>

12. Гвініашвілі Т.З. , С.О. Павлович Ефективні інструменти мотивації персоналу спортивної галузі. Спорт України. – 2017. – № 31 – Режим доступу: http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/4_gvini_pavlovic.

13. Гокіна Л. Організація кадрового менеджменту на підприємстві. Економічний вісник. – 2007. – № 12. – С. 12-19.

14. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу / О.Я. Гугул // Інноваційна наука. – 2013. – №6 (44). – С. 194-198.

15. Гриньова В.М., Новікова М.М., Салун М.М., Красносова О.М. Адміністративне управління трудовим потенціалом. Навчальний посібник. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2014. – 428 с.

16. Дрозач М.І. Розвиток професійного навчання кадрів в сфері фізичної культури і спорту в контексті зарубіжного досвіду. - Наука та інновації. – 2015. – С. 88.

17. Ілюхін Ю. Спортивний менеджмент. Принципы, функции, методы управления. – Режим доступу: <http://zapiski-o-sporte.blogspot.com>

18. Євєнко Л.І. Еволюція концепцій управління людськими ресурсами. Стратегія розвитку персоналу. Матеріали конференції. – Нижній Новгород. – 2015. – № 11 (13). – С.120 – 124.

19. Єгоршин А.П. Управління персоналом: навч. Для вузів: 3-є вид./ А.П. Єгоршин – Х.: НІМБ, 2011. – 720 с.

20. Ервін Е. Підготовка кадрів у спортивних закладах України/ Е. Ервін, Д. Кугельмас// Всеукраїнський фонд «Крок за кроком». – 2016. – С. 130-133.

21. Закон України «Про фізичну культуру і спорт». – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/3808-12>

22. Збрицька Г.О. , М.С. Савченко, О.О. Татаревська Управління розвитком

персоналу: Навчальний посібник. – Одеса: Атлант, 2013. – 427 с.

23. Спортивний тайм -менеджмент – переваги в сучасних умовах.– Режим доступу: <http://faculty6.khai.edu/ru/site/menedzhment-1.html>.
24. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. – К.: КНЕУ, 2016. – 397 с.
25. Колупаєва А.А. , Софій Н.О., Даниленко Л.І. Спортивний заклад: особливості організації та управління: навчально-методичний посібник. – К.: Поліглот, 2015. – 128 с.
26. Кредисов А.І., Панченко Е.Г., Кредисов В.А. Менеджмент для керівників.. – К.: Знання, 2013. – 556 с.
27. Ларичева А.В. , Ведерніков М.Д. Методи організації навчання персоналу в умовах вимушеного переміщення основних засобів підприємств . - Інноваційна економіка. – 2016. – №6 (55). – С. 72-77.
28. Літинська В.А. Управління професійним розвитком працівників / В.А. Літинська// Вісник соціально-економічних досліджень. – 2015. – №4. – С. 88-99.
29. Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник / Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська. – Одеса: Атлант, 2013. – 427 с.
30. Савіна Г.Г., Бочкарева Є.І., Щербина А.М. Соціальні аспекти забезпечення ефективності менеджменту організації . - Вісник Хмельницького національного університету. – 2014. – № 5. – Т. 2. – С. 82-93.
31. Ципкин Ю.А. Управління персоналом спортивної організації/ Ю.А. Ципкін. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 590 с.
32. Сайт Національного Олімпійського Комітету <http://noc-ukr.org/>
33. Стельмашенко О.В. Оцінка розвитку професійної роботи персоналу спортивного закладу – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Tiru/2012_33/Stelmash.pdf
34. Волков Л.В. Теорія і методика дитячого та юнацького спорту.

Підручник. Вид. 2-е, пер. і доп. К.: Освіта України, 2016. 464 с.

35. Blavt, O., Koryahin, V., Prystynskiy, V., & Stadnyk, V. Research of Training Loads of Basketball Players. *Teoriâ ta Metodika Fizičnogo Vihovannâ*, 21(2), 107-112. <https://doi.org/10.17309/tmfv.2021.2.02>
36. Petry K. Germany, Schulze B. Participation in sport: international policy perspectives / ed. By M. Nicholson, R. Hoye, B. Houlihan. – Taylor&Francis, 2010. – P.42-58.
37. Yamamoto M.Y.-Y. Comparative Elite Sport Development: systems, structures and public policy / eds. Barrie Houlihan, Mick Green. – Oxford, 2008. – P.53-82.
38. Bompa T.O. , Carrera M. Periodization training for sports– [2nd ed.]. – Champaign, IL: Human Kinetics, 2005. – 259 p.
39. Game plan: A strategy for delivering government’s sport and physical activity objectives: A Joint DCMS // Strategy Unit Report December 2002. – 226 p.
40. Henwood D. Canadian Sport Centre Calgary: Performance and Profit / D. Henwood // IV International Forum on Elite Sport. – USA Colorado Springs, 2009. – 25 p.
41. Houlihan B. Modernization and Sport: The Reform of Sport England and UK Sport / B. Houlihan, M. Green. – Loughborough: School of Sport and Exercise Sciences Loughborough University, 2009. – 27 p.
42. Keen P. London 2012 V International Forum on Elite Sport. – China: Beijing, 2007. – 20 p. – Режим доступу: [www.forumelitesport.org/files/2_\(UK\)_P_Keen_London_2012.pdf](http://www.forumelitesport.org/files/2_(UK)_P_Keen_London_2012.pdf)