Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ, СПОРТА, МОЛОДЕЖИ И ТУРИЗМА (ГЦОЛИФК)»

# УДК 811

№ гос. Регистрации

Инв. №

##  УТВЕРЖДАЮ

И.о. Ректора Университета

к.п.н. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Т.В. Михайлова

«\_\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2016 г.

### ОТЧЕТ

О НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ РАБОТЕ

####

Тема: 08.00.00 «Особенности организационного менеджмента и резервы эффективности деятельности спортивных школ»

(промежуточный)

Проректор

по научной и инновационной работе А.В. Передельский

Зав. кафедрой М.И. Золотов

Научный руководитель О.В. Жукова

Москва 2016

СПИСОК ИСПОЛНИТЕЛЕЙ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Фамилия И.О., должность, ученая степень | Разделы |
| 1 | Жукова О.В. – ст. преп. кафедры МиЭС – руководитель темы | Введение, 1, 2, 3, заключение, выводы. |
| 2 | Золотов М.И. – зав. кафедрой МиЭС, д.э.н. | 1, 3.1 |
| 3 | Кузьмичева Е.В. – д.п.н., профессор кафедры МиЭС им. В.В. Кузина |  |
| 4 | Ушакова Н.А. – к.п.н., профессор кафедры МиЭС им. В.В. Кузина | 3.3 |
| 5 | Уханова Т.В. – доцент кафедры МиЭС им. В.В. Кузина | 3.3 |
| 6 | ~~Иванова Т.С. – магистрант кафедры МиЭС им. В.В.Кузина~~ | ~~3.1, 3.2~~ |
| 7 | ~~Шалякина А. А. – студентка 5 курса кафедры МЭС им. В.В.Кузина~~ | ~~3.3~~ |

«Особенности организационного менеджмента и резервы эффективности деятельности спортивных школ»

РЕФЕРАТ

В отчете представлены материалы, характеризующие организационный менеджмент и социально-экономическое состояние спортивных школ; определены и охарактеризованы основные группы физкультурно-оздоровительных услуг. На примере двух фитнес клубов премиум класса разработаны и апробированы организационные мероприятия по повышению социально-экономической эффективности их деятельности, включающие прежде всего коррекцию системы основных и дополнительных услуг с учетом интересов и потребностей клиентов. Внедрение рекомендуемых мероприятий позволило увеличить количество занимающихся в фитнес клубах, выручку клубов,повысить рентабельность чистой прибыли и рентабельность продаж.

Результаты научно-исследовательской работы кафедры Менеджмента и экономики спорта им. В.В.Кузина в 2016 году отражены в двадцати публикациях, в числе которых четырнадцать научных статей, в том числе десять - в журналах списка ВАК, одна монография и тезисы в сборниках трудов международных в всероссийских конференций.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение

Глава 1. Характеристика спортивных школ в РФ

Глава 2. Организация исследования

Глава 3. Пути повышения социально-экономической эффективности

спортивных школ

3.1. Характеристика организации работы менеджмента СДЮШОР № 1 и СДЮШОР №53 города Москвы на основе бригадного метода

3.2. Характеристика организационного менеджмента ГБОУ ДОДСН СДЮШОР № 9 «Шаболовка»

3.3. Характеристика организационного менеджмента спортивной школы олимпийского резерва по легкой атлетике ГБУ «МГФСО» Москомспорта

3.4. Мероприятия по повышению социально-экономической эффективности фитнес-клуба «Фитнес Холл».

Заключение

Список литературы

# ВВЕДЕНИЕ

Стратегией развития физической культуры и спорта Российской Федерации до 2020 года предусматривается модернизация системы развития детского юношеского спорта и подготовки спортивного резерва, включая совершенствование системы отбора талантливых спортсменов и стимулирование тренерско–преподавательского состава; совершенствование системы проведения всероссийских соревнований среди школьных команд по различным видам спорта в целях привлечения большего числа детей и подростков к занятию спортом, отбора наиболее талантливых из них для занятия спортом высших достижений; разработка учебно-тренировочных программ спортивных школ по видам спорта с учетом современных спортивных технологий и т.д.

Возрастание роли физической культуры как средства воспитания детей и подростков обуславливает повышение требований к деятельности тренера, осуществляющего воспитательный процесс (14, 15, 24, 40). Научная организация труда тренера - это синтез его идейных убеждения, общей и педагогической культуры, глубокого знания основ педагогики и психологии спорта, специфики своей работы, своих прав и обязанностей, профессиональных умений и творческого подхода к делу.

Научной организация труда тренера может считаться лишь при условии, если она основана на современных достижениях науки и спортивной практики, на всестороннем анализе деятельности тренера, на комплексном использовании всех факторов, позволяющих повысить эффективность труда тренера (8, 9).

 Физическая культура и спорт относятся к социальным системам, в которых управ­ление носит сложный, вероятностный харак­тер, а результаты управленческих воздей­ствий являются разноплановыми. Спортивный менеджмент – это вид управления, где целью выступает согласова­ние друг с другом индивидуальных усилий работников физкультурных и спортивных организаций по поводу производства физкультурно – спортивных товаров и услуг.

 Показатель эффективности менеджмента спортивной организации – результаты ее ра­боты, т.е. число систематически занимаю­щихся по различным тренировочным про­граммам, число спортивных команд и резуль­таты их выступления, количество и качество предоставляемых организацией населению физкультурно – спортивных услуг и т.п.

 Менеджмент физической культуры и спорта – спортивный менеджмент, представляет собой самостоя­тельный вид профессиональной управлен­ческой деятельности, направленной на дос­тижение целей физкультурно – спортивной организации, действующей в рыночных ус­ловиях, путем рационального использования материальных, трудовых и информацион­ных ресурсов, т. е. спортивный менедж­мент – это теория и практика эффектив­ного социального управления физкультур­ными и спортивными организациями в рыночных условиях [29].(Васильева)

**Целью** исследования является совершенствование организационного менеджмента спортивных школ и поиск путей повышения показателей эффективности их деятельности.

Для достижения поставленной цели решались следующие **задачи**: выявить характерные особенности организационного менеджмента спортивных школ; исследовать организационный менеджмент спортивной школы; разработать и экспериментально обосновать мероприятия по повышению эффективности деятельности спортивных школ.

**Объект исследования** - организационный менеджмент спортивных школ.

**Предмет исследования** - система услуг исоциально-экономическая эффективность деятельности спортивных школ.

В ходе работы были использованы следующие методы исследования: анализ литературы по проблеме исследования, анализ нормативных и правовых актов, регламентирующих деятельность спортивных школ олимпийского резерва; опрос (анкетный опрос членов клуба, n=196); организационно-педагогический эксперимент; финансовые методы оценки деятельности организации; методы математической обработки результатов исследования.

В исследовании принимали участие специалисты в сфере физической культуры и спорта, представители следующих организаций: Департамент Физической Культуры и Спорта г. Москвы (Москомспорт), ФГБУ ЦСП, Российская Федерация Стрельбы из лука, Российский Государственный Университет Физической Культуры Спорта, Молодежи и Туризма, Министерство Спорта, региональные федерации стрельбы из лука (республика Бурятия, Тыва, Саха, Башкортостан, Забайкальский Край, Ярославская, Орловская, Пензенская, Московская, Челябинская, Иркутская области), а так же СДЮШОР № 9 и ДЮСШ № 58., представители 23-х видов спорта. СДЮШОР по баскетболу г.Мытищи

В результате исследования предполагалось, что внедрение системы ….

**1**. **Характеристика спортивных школ в РФ**

В современной России к системе дополнительного образования относятся больше 18 тысяч учреждений, находящихся в ведении всевозможных ведомств (комитет по физкультуре и спорту, по делам молодежи, комитет образования) и органов (управления, департаменты, агентства, министерства), как местного уровня, регионального, так и федерального.

На сегодняшний день спортивно-оздоровительная подготовка может быть реализована в ДЮСШ и ДЮКФП; начальная подготовка СДЮСШОР, ДЮСШ и ДЮКФП; учебно-тренировочная СДЮСШОР и ДЮСШ; усовершенствование спортивного мастерства СДЮСШОР и ДЮСШ; высшее спортивное мастерство СДЮСШОР.

В 2012 году государственные органы статистики провели исследование, по данным которых в России функционирует 5062 детско-юношеских спортивных учреждений, практически 25% от числа которых составляли СДЮСШОР (специализированная детско-юношеская спортивная школа олимпийского резерва).

Число обучающихся в спортивных заведениях составляет 3 111 304 человек, в ДЮСШ (детско-юношеская спортивная школа) – 2 332 670 человек, в СДЮСШОР (специализированная детско-юношеская спортивная школа олимпийского резерва) – 778 634 человек.

В процессе обучения происходит следующее распределение обучающихся: больше 22% от общего количества обучающейся молодежи, подростков и детей заняты на спортивно-оздоровительном этапе (в СДЮСШОР из них 14,8%), 48,3% занимаются начальной подготовкой (в СДЮСШОР из них 27,7%), 28,3% перешли на учебно-тренировочный этап (в СДЮСШОР из них 32,3%), 2% приступили к совершенствованию спортивного мастерства на соответствующем этапе (в СДЮСШОР из них 56,3%) и 0,3% обучаются высшему спортивному мастерству (из них в СДЮСШОР 73,9%).

В ДЮКФП дети занимаются определенными видами спорта, что способствует лучшему физическому развитию и удовлетворяет те или иные интересы в спорте. Проще говоря, такой этап обучения позволяет ребенку определиться есть ли у него склонности к какой-либо спортивной дисциплине, и стоит ли в дальнейшем совершенствовать спортивное мастерство. Перед такими спортивными учреждениями не стоит задача подготовить спортсменов, скорее они вовлекают молодежь и приучают ее к регулярным занятиям спортом. Главная задача учреждений дополнительного образования – дополнить освоение дисциплины «физкультура и спорт», которая предусмотрена общеобразовательной программой.

Общее число учащихся в ДЮСШ превышает 4 миллионов человек, лишь 22,5 тысячи из них обучаются в ДЮКФП – это всего лишь 6,6%. В это время 77,2% обучаются на первых двух этапах – спортивно-оздоровительный и начальная подготовка.

 В настоящее время основным учебным заведением дополнительного образования является ДЮСШ, которые прикладывают максимальные усилия для вовлечения детей и подростков в регулярные спортивные занятия. Помимо этого они активно привлекают детей к спортивной деятельности. Именно в таких учебных заведения большая часть подростков готовится к переходу по специализации в соответствии с выбранным видом спорта.

Примерно 2,2 миллиона детей (а это 66,6%) по всей стране обучаются в ДЮСШ, то есть 2/3 от общего количества обучающихся в СДЮСШОР, ДЮСШ и ДЮКФП. 57 589 подростков находятся на учебно-тренировочном этапе, который является переходным звеном до спортивного совершенствования. В общей сложности это 62,5% обучающихся с спортивных учреждениях на этапе учебных тренировок.

Узкоспециализированным учебным заведением по конкретному виду спорта является СДЮСШОР. Главная задача учреждения подготовить детей к попаданию в резерв сборных команд страны по какой-либо спортивной дисциплине.

Обучаясь в СДЮСШОР, 56,3% детей совершенствуют спортивное мастерство и 73,9% осваивают высшее спортивное мастерство.

По сравнению с ДЮСШ, в СДЮСШОР обучается большее количество спортсменов с высшими разрядами (примерно в 1,9 раза). Так число мастеров спорта РФ в 1,8 раза, а мастера международного класса готовятся еще чаще - в 2,6 раза. Процент обучающихся в СДЮСШОР выполнивших спортивные нормативы на мастера спорта, мастера спорта в международном классе и заслуженных мастеров спорта Российской Федерации составляет 12,2 %, при этом обучающихся с аналогичными показателями в ДЮСР не более 5,2%.

Такая разница в цифрах объясняется тем, что на базе СДЮСШОР работает большее количество высококвалифицированных специалистов, с высокой квалификационной категорией. Среди них есть и Заслуженные тренеры РФ. В СДЮСШОР работает 2062 Заслуженных тренеров РФ, и 8568 высококвалифицированных тренеров, в ДЮСШ 863 Заслуженных тренера и 8948 с высшей квалификацией, в ДЮКФП соответственно 30 тренеров и 738.

 СДЮСШОР явно лидирует по количеству трудящихся в таких учреждениях тренеров наивысшей квалификации и Заслуженных тренеров РФ, по сравнению с остальными спортивными учреждениями страны. Например, в ДЮКФП доля преподавателей высшей квалификации от общего числа тренеров, сотрудничающих со спортивными школами, равна 7,7%, при этом Заслуженных тренеров РФ – 0,4%. Для ДЮСШ характерны такие показатели – 13,2% высококвалифицированных специалистов и 1,3% преподавателей удостоившихся звания Заслуженный тренер. В СДЮСШОР ежедневно обучают детей 30% высококвалифицированных тренеров и 7,2% Заслуженных тренеров РФ.

Общий процент Заслуженных тренеров РФ трудящихся в спортивных школах, а именно в СДЮСШОР, составляет 69,8%.

Помимо этого в спортивных школах обучаются спортсмены-инструкторы (практически профессиональные спортсмены), в количестве 20 342 человек. В СДЮСШОР – 8104 человека (39,4%), в ДЮСШ - 10 952 человека (53,8%), в ДЮКФП – 1286 человек (что составляет 6,3% от общего числа спортсменов-инструкторов по стране).

Вся деятельность СДЮСШОР по подготовке будущих спортсменов контролируется и координируется органами управления по физкультуре и спорту.

В СДЮСШОР системы образования обучаются 346 091 человек (39,8%) от общего числа занимающихся в СДЮСШОР по стране, что в 1,4 раза меньше по сравнению с СДЮСШОР под управлением комитета по физкультуре и спорту. Здесь занимается 495 620 человек (57%).

По показателям мастерства обучающихся также лидируют СДЮСШОР. В таких заведениях готовятся мастера спорта РФ (что в 2,7 раза больше), мастера спорта международного класса (в 3,7 раза), и заслуженные мастера спорта – в 5,1 раз больше, чем во всей системе образования.

В таблицах 1 – 4 приводятся статистические данные по детским юношеским спортивным школам на 01.01.2009 года и даются некоторые сравнительные характеристики.

Таблица 1

**Показатели количества и принадлежности школ и клубов (шт.)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Ведомственная принадлежность |  ДЮСШ |  СДЮШОР |  ДЮКФП |
| Органы управления в сфере образования | 2283 | 452 | 271 |
| Органы управления в области ФКиС | 1061 | 739 | 47 |
| Другие организации | 127 | 69 | 13 |
| Всего  | 3471 | 1260 | 331 |

 Таблица 2

**Сравнительная характеристика ведомственной принадлежности спортивных школ (шт. / %)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Ведомственная принадлежность | Органы в сфере народного образования | Органы управления в области ФКиС  | Другие организации |
| СДЮШ | 2283 | 1061 | 127 |
| СДЮШОР | 452 | 739 | 69 |
| Итого  | 2735 /58% | 1800 / 38% | 196 / 4% |

Таблица 3

**Показатели численности занимающихся и тренерско – преподавательского состава (тыс. чел. / % к общему числу)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Численность  | Количество тренеров  | Количество занимающихся на 1 тренера (чел.) |
| ДЮСШ | 2163257 / 66% | 67817 / 66% | 32 |
| СДЮШОР | 869914 / 27% | 28512 / 26% | 31 |
| ДЮКФП | 214926 / 7% | 7229 / 7% | 30 |
| Всего | 3248097 / 100% | 103558 / 100% | 31 |

Таблица 4

**Сравнительная характеристика численности занимающихся на различных этапах подготовки и в платных группах**

**(тыс. чел. % к общему числу)**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Этап начальной подготовки | Учебно-тренировочный этап | Этап спортивного совершенствова-ния | Платные группы |
|  Баскетбол | 133745 / 8,5 | 62701 / 6,8 | 3052 / 4,7 | 1997 / 2,4 |
|  Волейбол | 147127 / 9,3 | 67830 / 7,4 | 2361 / 3,7 | 2549 / 3 |
|  Футбол | 174320 / 11 | 128978 / 14 | 7508 / 11,7 | 3574 / 4,3 |
|  Всего | 1567951 / 100 | 920633 / 100 | 64034 / 100 | 82011 / 100 |

Из трех наиболее массовых игровых видов спорта на начальном этапе подготовки баскетболом занимается наименьшая численность детей (таб.4).

В спортивных организациях тренеры, преподаватели, методисты взаимодействуют друг с дру­гом, и между ними происходит разделение труда. Так, главная обязанность тренера спортивной школы – проведение учебно-тренировочной работы, а главная обязанность завуча – планирование учебно­го процесса и контроль его осуществления. В связи с этим возникает задача координа­ции и согласования деятельности различных категорий физкультурных работников внут­ри организации, а также налаживания взаимодействия различных спортивных организаций друг с другом и с населением. Эти функции выполняет спортивный менед­жмент. Таким образом, во всех организаци­ях физкультурно–спортивной направленно­сти независимо от их вида есть некие об­щие черты:

* директор спортивной школы дает указание своим тренерам разработать ка­лендарный план проведения соревнований в школе;
* председатель федерации поручает тренеру сборной сформировать команду для выступления на чемпионате Европы;
* директор стадиона дает задание заве­дующему спортивной ареной подготовить футбольное поле для проведения очередно­го матча и т. д.

Общее состоит в том, что во всех приве­денных примерах есть те, кто дает задание, и те, кто это зада­ние выполняет. Следовательно, управление в организации всегда выступает как един­ство, по меньшей мере, двух элементов – объекта управления и субъекта управления. Между этими элементами существует пря­мая и обратная связь. Взаимодействуя, на­званные элементы образуют управляемую социальную систему [29]. (Васильева) Таким образом, управление – это целенаправленное воздей­ствие субъекта управления на управляемый объект с целью реализации поставленных задач и перевода объекта в новое качественное состояние.

Основными нормативными документами, регламентирующими деятельность учреждений дополнительного образования детей, являются:

- Закон РФ «Об образовании», в частности ст. 12, 26 (1992г.);

- Закон РФ «О физической культуре и спорте в РФ», в частности ст.32, 33 (2007г.);

- Типовое положение об образовательном учреждении дополнительного образования детей (утверждено Постановлением Правительства РФ от 7.03.95 г. № 233);

- Нормативно – правовые основы, регулирующие деятельность спортивных школ (утверждены Министерством образования и Госкомспортом РФ от 25.01.95 г. № 96-ИТ);

- Типовой план – проспект учебной программы для ДЮСШ и СДЮШОР (утвержден приказом Госкомспорта России от 28.06.01 г. № 390) и некоторые другие [15].

**Анализ нормативно-правовой базы спортивной школы олимпийского резерва №64, которая регулирует деятельность спортивной школы:** **Федеральный закон от 04.12.2007 N 329-ФЗ (ред. от 23.07.2013) "О физической культуре и спорте в Российской Федерации"**, **Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 03.02.2014) "Об образовании в Российской Федерации",**

## **2. Организация исследования**

Исследование проводилось на базе ~~двух сетевых фитнес клубов «X-Fit Fusion», «Фитнес Холл» в течение 2013-2015 гг.~~ **Целью** исследования является совершенствование организационного менеджмента спортивных школ и поиск путей повышения показателей эффективности их деятельности. Для достижения поставленной цели решались следующие задачи: выявить характерные особенности организационного менеджмента спортивных школ; исследовать организационный менеджмент спортивной школы; разработать и экспериментально обосновать мероприятия по повышению эффективности деятельности спортивных школ.

Анализ литературы по проблеме исследования и нормативно-правовых документов позволил определить основные тенденции изменений структуры основных услуг фитнес клубов, критерии качества физкультурно-оздоровительных услуг, являющихся основой эффективности деятельности организаций фитнес индустрии. Всего было проанализировано 53 литературных источника, в том числе 3 -.иностранных авторов.

Анкетный опрос, в котором приняло участие 400 членов фитнес клуба «X-Fit Fusion» и 150 человек, посещающих «Фитнес Холл», позволил охарактеризовать портрет среднестатистического клиента клуба, выявить основные претензии и неудовлетворенные физкультурно-спортивные потребности. Анкетный опрос членов фитнес клуба «X-Fit Fusion» проводился при помощи Интернет-рассылки анкет на e-mail адреса членов клуба. Рассылка проводилась среди всех членов клуба, однако в исследовании учитывались ответы первых 400 респондентов, которые отправили свои ответы на предложенные вопросы. В опросе приняло участие 53% женщин и 47% мужчин. Членам клуба предлагалось ответить всего на семь вопросов анкеты по следующим направлениям: определение аудитории, принявшей участие в анкетировании (пол/возраст/удобное время и частота посещений клуба); рейтинг посещения по зонам: групповые программы, бассейн, тренажерный зал; дополнительные услуги, которыми член клуба пользуется чаще всего, а также указать основные критерии выбора клуба. Опрос 150 клиентов клуба «Фитнес Холл» выявил неудовлетворенный спрос на услуги детского фитнеса и солярия.

Разработка и экспериментальное обоснование эффективности внедрения программ «Smart fitness» осуществлялось в течение 2013-2015 гг. на базе клуба «X-Fit Fusion», а программ детского фитнеса в течение 2013-2015 гг. на базе клуба «Фитнес Холл».

Оценка результативности внедрения экспериментальных программ производилась по показателям социальной и экономической эффективности деятельности организаций (15, 25, 27, 28. 29. 30, 37, 42. 48, 49, 52, 53).

Методы математической статистики.

1). Определение среднего арифметического значения по формуле простой средней:

$\overbar{x}$ = $\frac{\sum\_{i=1}^{n} x\_{i}}{n}$ ,

где $\overbar{x}$ – средняя величина признака,

 $ x\_{i}$- значение признака для i-й единицы совокупности;

 n - количество единиц совокупности (респондентов).

и формуле по формуле арифметической взвешенной:

$\overbar{x}$ = $\frac{\sum\_{}^{}xf}{\sum\_{}^{}f}$ ,

где *x* – варианты признака;

 *f* – частоты (количество респондентов).

2). Определение дисперсии:

$$σ^{2}= \frac{\sum\_{i}^{}(x\_{i}- \overbar{x})^{2 } f\_{i}}{\sum\_{}^{}f\_{i}}$$

3). Определение среднего линейного отклонения *(d)* и среднего квадратического отклонения *(*$σ)$:

*d* = $\frac{\sum\_{i}^{}\left|x\_{i}- \overbar{x}\right| f\_{i}}{\sum\_{}^{}f\_{i}}$ ,

$σ= \sqrt{\frac{\sum\_{i}^{}(x\_{i}- \overbar{x})^{2 } f\_{i}}{\sum\_{}^{}f\_{i}}}$ ,

где $x\_{i}$ – значение признака в *i*-той группе;

$\overbar{x}$ – средняя величина признака в совокупности;

$f\_{i}$ *–* частоты (количество респондентов).

Чем больше величина коэффициента $ вариации v$, тем больше разброс значений признака вокруг средней, тем больше неоднородность совокупности.

4). Определение однородности совокупности по величине *коэффициента вариации (*$v$*)*:

$v$ = $\frac{σ}{\overbar{x}}$ 100%

Шкала определения однородности совокупности:

|  |  |
| --- | --- |
| Коэффициент вариации $v$(%) | Степень однородности совокупности |
| До 30 | Однородная |
| 30 - 60 | Средняя |
| 60 и более | Неоднородная |

Чем больше величина коэффициента $ вариации v$, тем больше разброс значений признака вокруг средней, тем больше неоднородность совокупности.

5). Определение средней ошибки выборки при бесповторном отборе:

$μ\_{\overbar{x}}$ = $\sqrt{\frac{σ^{2}}{n} \left(1- \frac{n}{N}\right)} $,

где $σ^{2}$ – дисперсия признака в генеральной совокупности;

 *n* - численность выборки;

 *N* - численность генеральной совокупности.

В нашем исследовании была применена бесповторная выборка, в этом случае отобранная единица не возвращается в генеральную совокупность.

6). Расчет объема выборки при бесповторном отборе осуществляется по формуле:

*nбесповт =*$\frac{t^{2} v^{2} N}{t^{2} v^{2}∆\_{относит }^{2}N }$*,*

где *t –* коэффициент доверия, который определяется по таблице значений интегральной функции Лапласа при заданной доверительной вероятности.

**Наиболее часто употребляемые уровни доверительной вероятности**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *P(t)* | 0,683 | 0,950 | 0,954 | 0,990 | 0,997 |
| *t* | 1,00 | 1,96 | 2,00 | 2,58 | 3,00 |

7). Тесноту линейной связи определяем с помощью коэффициента корреляции:

*rxy =* $\frac{\sum\_{}^{}(x\_{i}- \overbar{x})(y\_{i}- \overbar{y})}{\sqrt{\sum\_{i}^{}(x\_{i}- \overbar{x})^{2} \sum\_{i}^{}(y\_{i}- \overbar{y})^{2}}}$

или

*ryx =* $\frac{\overbar{xy}- \overbar{x} ∙ \overbar{y}}{σ\_{x} σ\_{y}}$

Коэффициент корреляции – это симметричная мера связи, т.е. это мера взаимосвязи между *x* и *y*: *rxy = ryx*

Чем ближе ***rxy*** к единице, тем теснее связь, чем ближе значение ***rxy*** к нулю, тем слабее связь.

Для проверки достоверности различий (существенности различий) показателей, полученных до и после внедрения экспериментальных мероприятий использован критерий, который определяется отношением средней разности к ее среднему квадратическому отклонению:

$t\_{расчет}= \frac{X\_{d}}{S\_{d}} \geq t\_{∝, ϑ}$ ,

где *Xd* - средняя разностей,  *Sd*- стандартное отклонение средней разностей, $t\_{∝,ϑ}$ - табличное значение критерия Стьюдента для уровня значимости $∝$ и $ϑ$ степеней свободы. При расчетных значениях критерия Стъюдента больше критического, говорят о статистически значимых различиях (16, 45).

**2.1. Методы исследования**

1. Опрос (анкетирование, интервьюирование)

Метод анкетирования проводился среди школьников начальных и средних классов в средней общеобразовательной школы №735, которая расположена в непосредственной близости дворца борьбы имени Ивана Ярыгина. В опросе среди учащихся общеобразовательной школы №735 приняло участие 62 школьника. Анкеты была направлена на выяснение приобщенности учащихся к занятиям физической культурой вне школьное время, какие секции они посещают, занимается ли кто-то из них греко-римской борьбой, знают ли они о том, что рядом с их школой находится такая секция, и хотели бы они ее посещать. Среди тренеров спортивной школы олимпийского резерва №64 проводилось интервьюирования с целью выявления методов рекламирования и распространения информации для привлечения в секцию занимающихся.

1. Натурное обследование материально-технической базы спортивной школы

Проводилось в зале греко-римской борьбы специализированной детско-юношеской школы олимпийского резерва №64 для выявления состояния материально-технической базы, которая включает в себя борцовские ковры, спортивный инвентарь, душевые, раздевалки.

1. Оценка мощности и обсуживающей способности зала греко-римской борьбы спортивной школы олимпийского резерва №64
2. Организационно-педагогический эксперимент
3. Математическая обработка данных.

Анализ, структурирование полученных данных из социологический опросов, занимающихся в секции греко-римской борьбы специализированной детско-юношеской школы олимпийского резерва №64, учащихся начальной и средней общеобразовательной школы №735.

**2.2. Организация исследования**

Исследование проводилось в четыре этапа:

На первом этапе исследования, с сентября по январь 2012 года, была определена тема исследования, разработана программа исследования, анкета для опроса учащихся школ, расположенных около дворца борьбы имени Ивана Ярыгина, а также проанализирована литература по данной проблеме.

На втором этапе, с февраля по июнь 2013 года, был проведен опрос школьников и контент-анализ нормативно правовой базы спортивной школы (устав, федеральные законы о физической культуре и образовании, расписание занятий в секциях, должностные инструкции). Проведено натурное обследование материально-технической базы спортивной школы.

На третьем этапе, с сентября по декабрь 2013 года, полученные данные были проанализированы и структурированы для разработки дальнейших рекомендаций. Проведена рекламно-информационная кампания.

На четвертом этапе, с января по февраль 2013 года, были сформулированы выводы и разработаны практические рекомендации.

В опросе участвовало 65 человек, обучающихся в СДЮШОР по баскетболу г.Мытищи, в возрасте от 15 – 17 лет, занимающихся баскетболом от трех до восьми лет и имеющих разряды от третьего взрослого до кандидата в мастера спорта. Было опрошено три возрастные группы юношей и девушек (1993 – 1995 г.р.), юношей 30 человек, девушек 35 человек. (Васильева)

**2.1. Отношение тренеров к работе бригадным методом**

Для выяснения отношения к бригадному методу работы было проведено анкетирование тренеров, работающих в СДЮШОР №1 и №53. Результаты опроса тренеров представлены на рисунке 1.

 Среди 70 опрошенных тренеров 18 / 25,7 %/ хорошо информированы об особенностях работы бригадным методом, 45 / 64,3 % / знакомы с ним в общих чертах, 7 / 10 % / не имели не малейшего представления о бригадном методе работы.

При сравнении результатов опроса тренеров по гандболу и легкой атлетике выяснилось, что из 40 тренеров по гандболу всего 7 / 17,5% / человека хорошо осведомлены о бригадном методе работы, а из 30 тренеров по легкой атлетике 11 / 36,6% /.

 Знакомы в общих чертах 30 / 75% / тренеров по гандболу и 19 / 63,3 % / тренеров по легкой атлетике.

3 / 7,5 % / тренера по гандболу не были совершенно знакомы с таким методом организации труда, а среди легкоатлетов таких не оказалось. Результаты опроса тренеров представлены на рисунке 2.

Тренеры по легкой атлетике оказались более осведомленными о бригадных формах организации труда, чем гандболисты. Видимо это связано с тем обстоятельством, что в легкой атлетике бригадный метод давно и с успехом применяется на практике, в гандболе же с таким опытом приходится сталкиваться не часто.

Второй блок вопросов был направлен на выяснение желания тренеров работать бригадным методом. При сравнительном анализе обеих групп тренеров выяснилось значительная разница в количестве желающих работать в бригаде индивидуально.

Рис. 1. Соотношение показателей информированности тренеров о бригадном методе работы в СДЮШОР №1 и №53.

Усл. обозн.: 1 – информированы в общих чертах, 2 – не имеют представления, 3 – хорошо информированные.

Рис. 2 . Соотношение информированности тренеров разной специализации о бригадном методе работы.

Усл. обозн.: 1 – хорошо осведомлены, 2 – информированы в общих чертах, 3 – не имеют представления.

Ряд 1 – тренеры по гандболу.

Ряд 2 – тренеры по легкой атлетике.

Рис.3. Соотношение показателей отношения тренеров к бригадному методу работы.

Усл. обозн.: Ряд 1 – тренеры по гандболу.

 Ряд 2 – тренеры по легкой атлетике.

1 – Хотел бы работать в бригаде старшим тренером.

2 – Тренером группы начальной подготовки.

3 – Тренером учебно-тренировочной группы.

4 – Тренером группы спортивного совершенствования.

5 – Хотел бы вести группу от начала до конца.

6 – Предпочел бы работать индивидуально.

Отношение тренеров по гандболу и легкой атлетике к работе бригадным методом показано на рисунке 3. Среди тренеров по гандболу гораздо больше желающих работать в бригаде. Их число составило 88,3% против 80% у тренеров по легкой атлетике. Высказали желание работать индивидуально соответственно 11,7 % и 20 % тренеров. Большинством тренеров не зависимо от специализации признаются преимущества бригадного метода работы.

Необходимо отметить, что большого расхождения во мнениях специалистов хорошо знакомых с бригадным методом и знакомых в общих чертах не обнаружено.

**2.1.1. Факторы, мешающие организации и деятельности бригад в спорте**

Часть вопросов в анкете направлена на выяснение причин, препятствующих объединению тренеров в бригады. Результаты ответов представлены в таблице 2, а на рисунке 4 соотношение этих показателей. В зависимости от информированности тренеров о бригадном методе работы в обеих группах получены различные результаты по объективным и субъективным факторам, мешающим работать бригадой. Однако, как в том, так и в другом случае процент субъективных факторов значительно превышает процент объективных / табл.3 /.

Кроме того, с возрастанием числа хорошо информированных тренеров процент субъективных факторов, мешающих работе бригад, значительно падает, одновременно увеличивается доля объективных. Видимо, это связано с приобретением личного опыта работы бригадным методом, при котором тренеры чаще сталкиваются с объективными трудностями.

Таблица 2

Факторы, препятствующие организации и деятельности бригад в спорте

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Факторы Тренеры по гандболу По легкой атл.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Недостаточная информированность

тренеров о бригадных формах

организации труда 8,3 % 1,7 %

1. Администрация не способствует

организации бригад 12,6 13,4

1. Нежелание работать под чьим-то

руководством 16,2 18,4

1. Нежелание работать с одним и тем

же возрастным контингентом 6,0 4,1

1. Нежелание отдавать своих учеников 18,6 20,3
2. Нежелание работать с чужими

воспитанниками 11,6 7,5

1. Желание самому воспитать спортсмена

высокого класса 9,3 20,3

1. Недостатки в оплате труда в бригаде 17,3 14,6

Рис. 4. Соотношение показателей мнений тренеров о факторах, мешающих организации бригад.

Усл. обозн.: Ряд 1 – тренеры по гандболу

 Ряд 2 – тренеры по легкой атлетике.

1 – недостаточная информированность,

2 – нежелание администрации,

3 – нежелание работать под руководством,

4 – нежелание работать с одним контингентом,

5 – нежелание отдавать своих учеников,

6 – нежелание работать с чужими воспитанниками,

7 – желание самому воспитать спортсмена высокой квалификации,

8 – недостатки в оплате труда в бригаде.

Таблица 3

Зависимость факторов, мешающих работе бригад от информированности тренеров о бригадном методе, %

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Специализация Информированные Объективные Субъективные

 тренеры факторы факторы

Гандбол 10,0 32,9 67,1

Легкая атлетика 36,6 45,4 54,6

Рассмотрим те факторы, которые по мнению специалистов, принявших участие в исследовании, будут способствовать вовлечению тренеров в бригады и распространению бригадного метода работы в целом.

В таблице 4 и на рисунке 5 представлены показатели мнений тренеров по этому поводу, соотношение мнений тренеров разных специализаций. О необходимости повысить эффективность работы средств массовой информации высказались 14,8 % опрошенных тренеров по гандболу и 28,8 % тренеров по легкой атлетике. 43,8 % тренеров по гандболу и 38,5 % тренеров по легкой атлетике предлагают шире использовать моральные и материальные стимулы тренеров, работающих в бригаде.

Что касается пересмотра аттестации тренеров, работающих в бригадах, то на нее возлагают надежды 37,5 % и 36,4 5 тренеров соответственно. 48 % гандболистов и 51,4 % легкоатлетов высказались за равные условия оплаты труда всех членов бригады.

 Таблица 4

Мнение тренеров по мерам вовлечения специалистов в бригадный метод работы, %

Предлагаемые меры Тренеры по гандболу По легкой атл.

1. Повысить эффективность работы

средств массовой информации 14,8 28,8

1. Использовать моральное и

материальное поощрение тренеров 43,8 38,5

1. Пересмотр аттестации тренеров 37,5 36,4
2. Равные условия оплаты труда

 всех тренеров в бригаде 48,0 51,4

1. Издание регламентирующего

 документа о бригадном

методе работы 11,3 55,7

Но наиболее показательным является тот факт, что 11,3 % тренеров по гандболу и 55,7 % по легкой атлетике надеются на издание документа, который бы содержал в себе все положения о бригадной форме организации труда тренеров-преподавателей по спорту.

Безусловно, учет всех этих показателей положительно скажется на организации работы тренеров бригадным методом.

Рис. 5. Соотношение мнений о мерах вовлечения тренеров в бригадный метод работы.

Усл. обозн.: Ряд 1 – тренеры по гандболу.

 Ряд 2 – тренеры по легкой атлетике.

1 – работа средств массовой информации,

2 – моральные и материальные поощрения тренеров,

3 – пересмотр аттестации тренеров,

4 – равные условия оплаты труда членов бригады,

5 – создание регламентирующего документа о работе бригад.

**Глава 3. Пути повышения социально-экономической эффективности**

**спортивных школ**

**3.1. Характеристика организации работы менеджмента СДЮШОР № 1 и СДЮШОР №53 города Москвы на основе бригадного метода**

Бригадная форма организации труда - явление далеко не новое, на что указывает широкое ее применение в различных отраслях народного хозяйства. Накопленный в этой области опыт позволяет считать бригадный метод работы наиболее эффективным. Подтверждением этому служит повсеместное создание бригад в промышленности, строительстве, сельском хозяйстве. Проблемы организации бригад затронуты в работах ряда авторов (6, 13, 16, 30).

Бригадная форма труда реализует все преимущества коллективного труда на иной, более зрелой технической и кадровой основе.

Бригада - это группа людей, имеющая единые общественнозначимые цели, для достижения которых члены данной группы организуют совместную деятельность и вступают в определенные отношения взаимной зависимости и ответственности при безусловном равенстве всех членов в правах и обязанностях перед коллективом. Бригада как коллектив организует свои органы и тесно связана общностью цели и организации с другими коллективами.

Спортивная деятельность является глубоко специфической деятельностью человека. Главное в спортивной деятельности состоит в достижении, выявлении и сравнении предельных физических и психических возможностей людей в процессе выполнения разнообразных упражнений.

Наиболее жизнестойкой и рациональной формой бригадной организации труда тренеров до настоящего времени являлась такая, при которой все тренеры принадлежат к одной организации, ведомству, СДЮСШОР. При этом автоматически устраняются межведомственные барьеры, сами собой решаются и многие другие вопросы (проблемы аттестации тренеров, совместных учебно-тренировочных сборов, аренда спортсооружений), отпадают многие проблемы оплаты труда тренеров. При такой организации одни тренеры работают с группами начальной подготовки, другие - с учебно-тренировочными группами, третьи - с группами спортивного совершенствования (4, 5).

В СДЮШОР № 1 Москвы было принято решение о переходе на бригадный метод работы. Для этого были изучены несколько проектов и положений о бригадном методе работы. Для бригады был составлен договор (см. Приложение 3).

В СДЮШОР №1 был принят свой метод бригадной работы, заключающийся в следующем.

1. Тренеры работают так же, как и при индивидуальном методе работы, т. е. каждый ведет своих воспитанников от новичка до выпускника СДЮСШ, но при этом несколько тренеров объединяются в бригаду и ведут один специализированный класс. Это означает, что они имеют общий для всей бригады план подготовки спортсменов-разрядников, общую смету на проведение учебно-тренировочных сборов, общий фонд заработной платы. Таких параллельно работающих бригад может быть несколько.
2. В процессе обучения (это оговаривается в договоре) передача групп от одного тренера к другому не производится вовсе, или группы передаются одним звеном тренеров (например, осуществляющих набор и начальное обучение) другому по окончании обучения учащихся на определенном этапе подготовки.
3. Все тренеры бригады по окончании цикла обучения своих групп начинают следующий цикл обучения.
4. Количество тренеров в бригаде может быть любое. Минимальное количество, которое может обеспечить нормальное функционирование бригады - 2 человека. Для определения оптимального количества тренеров необходимо исходить из того, что количество групп начальной подготовки (с учетом отсева юных спортсменов) должно обеспечивать объем работы звену учебно-тренировочных групп, а оно, в свою очередь, звену спортивного совершенствования. Таким оптимальным соотношением является 4:2. В бригаде должно быть 6 человек: 2 основных тренера и 4 тренера-общественника. Это количество может колебаться. Количество тренеров в бригаде должно находиться во взаимной зависимости со штатным расписанием СДЮСШОР.
5. Подбор в бригаду осуществляется на основе единства взглядов на методику учебно-тренировочного процесса. Нельзя забывать, что бригада - это творческий союз единомышленников, а значит все должны работать в едином ключе. Выпадение одного звена из этой технологической цепочки ставит под сомнение все дальнейшее существование такой бригады. Поскольку эта проблема особенно актуальна, ее необходимо решать прежде всего. Один из путей ее решения нам виделся путь подготовки будущих членов бригады из своих же воспитанников, которые избрали тренерскую стезю, и он себя оправдал;
6. Одним из главных условий правильного построения организации коллективной деятельности является привлечение каждого члена бригады к планированию, распределению обязанностей, организации контроля и оценке результатов деятельности.
7. Предусматривается самостоятельность в рамках целей и задач организации, ответственность бригады перед СДЮШОР, реализация достижений науки, механизм морального и материального стимулирования деятельности;
8. При расстановке тренеров-преподавателей по участникам работы в бригаде обязательно согласие работать под руководством предполагаемого старшего тренера, общая точка зрения с членами бригады по вопросам методики обучения, тренировки и воспитания спортсменов. Персональный состав бригады утверждается приказом директора СДЮСШОР по представлению бригадира;
9. Бригада имеет право на проведение сборов, переоформление групп, выступления на соревнованиях, распределение обязанностей и нагрузки. Деятельность бригады регламентировалась поставленными перед ней целями, выделением определенного фонда заработной платы, учебных часов, аренды спортсооружений, выделением инвентаря и оборудования.

Члены бригады заключают коллективный договор (приложение 3) на 4-х летний период с руководством СДЮШОР. В договоре оговариваются все условия работы бригады, права и обязанности каждого члена бригады.

Для повышения эффективности работы создается совет бригад, который направляет работу, способствует воспитанию товарищеской взаимопомощи и коллективной ответственности, высокой трудовой дисциплины.

На совете бригады решаются следующие вопросы:

1. Утверждение мероприятий по внедрению в практику достижений науки, опыта, накопленного внутри бригады и взятого из опыта работы других тренеров.
2. Повышение квалификации, воспитание у коллектива творческого отношения к труду.
3. Утверждение задания тренерам на год, использование денежных средств, в том числе и на зарплату.
4. Отбор и оценки подготовленности спортсменов, возможности перехода их из одной группы в другую последующих лет обучения, моральное и материальное поощрение тренеров.
5. Рекомендации по учебно-тренировочной нагрузке тренерам, в бригаде действует принцип взаимозаменяемости, взаимной помощи и коллективной ответственности вне зависимости от учебной нагрузки каждого тренера.

Свои решения совет бригады через старшего тренера доводит до администрации школы с просьбой о закреплении их в административных актах школы и вышестоящих организаций.

Общее руководство работой бригады осуществляет администрация

(директор, завуч) в соответствии с положением о СДЮШОР. Бригаду возглавляет старший тренер, который избирается на общем собрании бригады сроком на 2 года. Он руководит производственной деятельностью бригады в границах, предоставленных ему прав, обязанностей и ответственности. Старший тренер бригады несет персональную ответственность перед руководством за выполнение плана, принимает участие в решении возникших разногласий в процессе работы. Старший тренер назначается руководством СДЮШОР на основании выбора бригады.

Структура СДЮШОР № 1 представлена в таблице 5.

Таблица 5

Структура СДЮШОР № 1

|  |
| --- |
| ДИРЕКТОР |
| Завуч |
| Отделение девочек | Отделение мальчиков |
| Совмести-тель | Старший тренер | Общественник | Совместитель | Старший тренер |  |
| Общественник | Тренер |  | Общественник | Тренер | Общественник |
| Совместитель | Старший тренер | Общественник | Общественник | Старший тренер | Общественник |
| Общественник | Тренер |  | Совместитель | Тренер |  |
| Общественник | Старший тренер |  | Совместитель | Старший тренер | Общественник |
| Общественник | Тренер | Общественник | Совместитель | Тренер | Общественник |

**Эффективность бригадного метода.**

Как уже сообщалось ранее, эффективность при бригадном методе возрастает на 50% . За счет чего же возрастает эффективность?

**Увеличение численности занимающихся**

Тренер имеет право вести кроме специализируемого класса группы начальной подготовки. Причем этих групп может быть несколько, т.к. он работает не от количества часов, а от числа занимающихся. В бригаде 2 основных тренера, у каждого по 2 группы. У 4-х совместителей по 2-3 группы. В среднем получается около 300 занимающихся. Значит в спец.класс попадает 1 из 10, т.е. у тренера есть выбор и очень значительный. Раньше попадал 1 из 3, а то и просто добирали детей до необходимого числа, чтобы создать в школе спец. класс.

**Самостоятельность в работе**

Тренер определяет сам как тренировать группу, того или иного воспитанника. Он ищет индивидуальный подход к игрокам. Сам определяет степень нагрузок и разновидность упражнений (в особенности совместители). Тренер определяет амплуа будущего спортсмена.

Большое место в работе на начальном этапе подготовки имеет перевод занимающихся из групп начальной подготовки в учебно-тренировочные. Здесь тренер имеет полную независимость. Он сам определяет вырастет из этого мальчика или девочки спортсмен или нет.

Ранее, без бригадного метода, основное внимание при переходе из ГНП в УТГ уделялось нормативам и ростовым данным. Как показала практика, это не верное суждение. Не учитывался биологический возраст ребенка, в результате более 60% ребят отсеивались. По прошествии 3-4 лет эти отсеенные дети нередко догоняли в росте своих бывших партнеров, а то и значительно перегоняли их. Нормативные показатели остались, но они не имеют первостепенного значения, а ведутся тренером для сравнения показателей из года в год.

**Увеличение нагрузок по специализации**

**и производительность труда**

До бригадного метода 2 тренера работали в специализированном классе. Класс состоял из 15-16 девочек и 15-16 мальчиков. Он делился на 2 части, один тренер из отделения девочек и один тренер из отделения мальчиков объединялись. Спортивный зал во время тренировок тоже делился на две части, на одной занимались девочки, на другой - мальчики. Производительность труда низкая, когда собираются 15 спортсменов на 20 метровом пространстве поля.

При бригадном методе спец. класс состоит из одних только девочек или мальчиков, в классе 30-32 человека, а ведут их 2 тренера из одной бригады и одного отделения. Тренеры имеют полный зал в своем распоряжении и они свободно распределяют свои функции, т.е. если один из тренеров занимается игроками на одной половине поля, то второй в это время ведет занятия на другой. Нет простоев у игроков, они все время под наблюдением тренера, да и тренерам стало значительно легче, ему не нужно держать весь зал под наблюдением.

**Планирование и бюджет**

Весь тренировочный процесс на год утверждается членами бригады. Определяется число соревнований на значимость и целесообразность выступлений в них. Бригада решает какие соревнования можно провести дома, а также определяет выезды в другие города и заграничные поездки. Для того, чтобы сейчас выехать на соревнования, нужно иметь значительную сумму денег и поэтому в бригадах стоял вопрос о привлечении спонсоров.

Каждая бригада в СДЮШОР на сегодняшний момент имеет своих спонсоров, но просто так деньги они не выбрасывают на ветер. До бригадного метода работы многие тренеры, выезжали на другие соревнования, не зависимо от того, нужны эти игры на данном этапе подготовки или нет. Деньги в СДЮШОР были общие, тренеры отделений мальчиков или девочек этим пользовались бесконтрольно, нажимая на свое старшинство, или говоря о пользе дела для СДЮШОР. Но выезжали на соревнования только с тем возрастом, который вели сами.

Сейчас у каждой бригады свой бюджет (хотя у СДЮШОР есть свой генеральный спонсор) и бригада сама вправе определить как ими воспользоваться. Бригады сама устанавливает контакты с зарубежными тренерами, договаривается о приглашениях и приглашает на свои соревнования. Никто кроме директора (и то только с согласия бригады) не имеет права использовать бюджет бригады.

**Контроль**

Система тренировок, планирование нагрузок, отбор, выезды на соревнования - все это дело самой бригады. Директор СДЮШОР осуществляет только контроль. Он имеет право проверить любую группу в любое тренировочное время занятий, не ставя в известность об этом тренера. Проверить наличие группы, ее состав списочный и действительный. Если в тренировочное время отсутствует тренер или по неуважительным причинам отсутствует более 50% состава занимающихся, директор имеет право исчисление группы проводить по количеству присутствующих на занятиях. Если при следующей проверке повторится та же картина, то эта группа может быть расформирована.

**Конечный результат**

При бригадном методе работы главный показатель - конечный результат. Предусматриваются два этапа отчетности. На первом этапе результат перехода детей от совместителей или общественников из групп начальной подготовки в спец. класс в учебно-тренировочные группы. На втором этапе - это переход в команду мастеров.

 Поэтому тренеры при бригадном методе не гонятся за сиюминутными показателями, не форсируют события. Они работают на конечный результат, на подготовку игроков высокого класса. Работа бригады признается успешной, если пункты договора о переходе игроков в команды мастеров и присвоении спортивных званий выполнены.

В СДЮЩОР до бригадного метода основной показатель успешности было выступление на первенство г. Москвы. Поэтому тренеры любыми силами и средствами стремились стать чемпионами. Как правило, в играх было задействовано не более 8-9 человек, и многие перспективные ребята просиживали основное время на скамейке, т.к. по своему биологическому возрасту не совпадали по подготовленности с остальными игроками. Это значительно сказывалось на спортсменах при переходе из СДЮШОР в команды мастеров. Были, как правило, неплохие команды середнячков, но не было главного, не было личностей, индивидуально ярких игроков.

**Материальная заинтересованность**

Находясь в бригаде и работая не от часов, а от числа занимающихся, тренер думает о ее сохранности. Он получает деньги за каждого занимающегося и должен прилагать все усилия, чтобы игрокам было интересно, чтобы они не уходили от гандбола в другие виды спорта.

Кроме основного заработка существует поощрительный фонд у каждой бригады. По итогам года один из членов бригады поощряется материально.

 **ВЫВОДЫ**

1. Опыт деятельности бригад СДЮШОР показал, что эффективность труда тренера при бригадной форме организации работы намного выше, чем при индивидуальной деятельности. Это необходимо учитывать при организации работы тренеров в спортивных школах.
2. Большинство тренеров признают преимущества бригадной формы организации труда и высказали свое желание работать в бригаде на самых разных этапах подготовки гандболистов. Это обстоятельство намного облегчит внедрение бригадных форм организации труда в тренерскую практику.
3. Для успешного функционирования бригад необходимо соблюдать следующее:
* принцип добровольности при включении того или иного тренера в члены бригады;
* условие заинтересованности тренеров в коллективном труде;
* распределение обязанностей в соответствии с желанием, возможностью, целесообразностью использования каждого тренера на том или ином участке работы;
* осуществление подбора в бригаду на основе единства взглядов на методику учебно-тренировочного процесса;
* утверждение членов бригады в положении организаторов своего дела, ответственных за его успех;
* самостоятельность бригады в рамках ее целей и задач.

4. Препятствием повсеместному внедрению бригадных форм организации труда является нежелание администрации к организации коллективных форм труда и желание тренера самостоятельно воспитать спортсмена высокой квалификации.

5. В тренерской практике с наилучшей стороны зарекомендовала себя такая форма организации бригадной деятельности, при которой все члены бригады являются тренерами одной СДЮШОР и разделяют свои функции следующим образом: с группами начальной подготовки и учебно-тренировочными работают все члены бригады, с группами спортивного совершенствования - лучшие штатные тренеры СДЮШОР.

**3.2.** Характеристика организационного менеджмента ГБОУ ДОДСН СДЮШОР № 9 «Шаболовка»

**3.3. Характеристика организационного менеджмента спортивной школы олимпийского резерва по легкой атлетике ГБУ «МГФСО» (Москомспорта).**

Спортивная школа олимпийского резерва по легкой атлетике Государственного бюджетного учреждения города Москвы «Московское городское физкультурно-спортивное объединение» Департамента физической культуры и спорта города Москвы (ГБУ «МГФСО» Москомспорта). СШОР является структурным подразделением МГФСО, деятельность которого по организации тренировочного процесса определена уставом МГФСО.

Осуществляет свою деятельность в соответствии с законодательством Российской федерации и Уставом МГФСО, а также локальными нормативными и распорядительными актами МГФСО, настоящим Положением, приказами и распоряжениями генерального директора МГФСО, а также указаниями и поручениями директора СШОР.

СШОР не является юридическим лицом и при осуществлении своей деятельности использует юридический адрес, банковские реквизиты и бланки МГФСО. Свою деятельность СШОР осуществляет за счет источников финансового обеспечения, в п. 4. 7. Устава МГФСО.

Местонахождение администрации СШОР по легкой атлетике: г. Москва, улица 11-ая Парковая д. 49.

Организационная структура и численность работников СШОР утверждается генеральным директором МГФСО в соответствии с задачами и функциями, выполняемыми СШОР. Возглавляет спортивную школу олимпийского резерва директор, назначаемый и освобождаемый от должности на основании заключенного трудового договора генеральным директором МГФСО или иным, уполномоченным на то надлежащим образом, лицом.

Работа по делопроизводству в СШОР ведется в соответствии с Инструкцией по делопроизводству МГФСО. Работа организуется на основе принципов законности, объективности и персональной ответственности каждого работника за обязанности, возложенные на него трудовым договором, должностной инструкцией, иными нормативными актами.

 Для выполнения возложенных на него функций, СШОР решает следующие основные задачи:

* вовлечение детей и подростков в систематические занятия спортом, выявление у них склонности и пригодности для дальнейших занятий спортом, воспитанию устойчивого интереса к ним;
* подготовка спортсменов, спортсменов высокого класса, способных пополнить основной и резервный состав спортивных команд города Москвы и Российской Федерации;
* предоставление спортсменам равных возможностей для развития способностей в избранном виде спорта и достижения в нем высоких результатов.

Финансирование Учреждения происходит за счет:

- субсидий, выделяемых из бюджета города Москвы с целью обеспечения финансирования государственного задания;

- субсидий, выделяемых из бюджета города Москвы на цели не связанные с выполнением государственного задания;

- доходов учреждения, полученных от приносящей доходы деятельности, в случаях, предусмотренных Уставом, и приобретенных за счет этих средств имуществом;

- иные источники, не запрещенные законодательством Российской Федерации.

Денежные средства, имущество и иные объекты, переданные Учреждению физическими и юридическими лицами в форме дара, пожертвования и завещания, являются государственной собственностью и закрепляются Учреждением на праве оперативного управления.

Организационная структура управления СШОР представлена на рис. 1

Рисунок 1. Структура управления СШОР МГФСО.

Материально-техническая база СШОР.

В ведении спортивной школы находится легкоатлетический манеж общей площадью 3566,6 кв.м. Манеж состоит из бегового круга с виражами, протяженностью 200 метров, круг состоит из 4 дорожек. Также в манеже располагаются 4 беговые дорожки, протяженность каждой составляет 100 метров. Отведено место для тренажерного зала общей площадью 21,13 кв.м. Так же в нем находится сектор для толкания ядра, его площадь составляет 29,80 кв.м.

Динамика численности спортсменов, занимающихся в СШОР МГФСО по годам.

 Таблица 1. Численность спортсменов за 2013-2014 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №П.П | Группа | Количество человек в 2013 г. | Количество человек в 2014 г. |
| 1 | Начальной подготовки | 200 | 205 |
| 2 | Тренировочная | 300 | 304 |
| 3 | Совершенствования спортивного мастерства | 20 | 23 |
| 4 | Высшего спортивного мастерства | 34 | 36 |
| 5 | Всего | 554 | 568 |

Из представленных данных можно выявить небольшую тенденцию в увеличении численности занимающихся за 2014 год по сравнению с предыдущим годом. Увеличение произошло всего на 14 человек за год.

Загрузка легкоатлетического манежа СШОР МГФСО.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| День | Понедельник | Вторник | Среда | Четверг | Пятница | Суббота |
| М нормат. | 360 | 360 | 360 | 360 | 360 | 360 |
| М факт. (чел./% от нормат.) | 442/120% | 324/90% | 432/117% | 252/70% | 423/115% | 378/105% |

В следующей таблице представлены данные загрузки по дням недели (чел./%).

Нормативная обслуживающая способность для данного манежа составляет 360 человек. Анализирую данные представленные в таблице, можно сделать вывод, что по следующим дням: понедельник, среда, пятница и суббота идет перегрузка. Такие данные обуславливаются тем, что как раз именно в эти дни проходят занятия у группы начальной подготовки, в связи с этим идет перегрузка мощностей.

3.3.Спортивная школа олимпийского резерва по легкой атлетике Государственного бюджетного учреждения города Москвы «Московское городское физкультурно-спортивное объединение» Департамента физической культуры и спорта города Москвы (ГБУ «МГФСО» Москомспорта).

**3.4. Мероприятия по повышению социально-экономической эффективности фитнес-клуба «Фитнес Холл».**

**Заключение**

**Список литературы**