

Научная статья

УДК 796

DOI: 10.25683/VOLBI.2025.71.1284

Aigul Zinurovna Kulbakhtina

Candidate of History,
Associate Professor of the Department of Humanities
and Natural Sciences,
Bashkir Institute of Physical Culture (branch)
of the Ural State University of Physical Culture
Ufa, Russian Federation
aikool81@mail.ru

Айгуль Зинуровна Кулбахтина

канд. ист. наук,
доцент кафедры гуманитарных
и естественно-научных дисциплин,
Башкирский институт физической культуры (филиал)
Уральского государственного университета физической культуры
Уфа, Российская Федерация
aikool81@mail.ru

ВЗАИМНОЕ НАСТАВНИЧЕСТВО КАК МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ БЮДЖЕТНЫХ ФИЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

5.8.4 — Физическая культура и профессиональная физическая подготовка

Аннотация. В статье рассматриваются проблемы управления персоналом в физкультурно-спортивных организациях. Некоммерческий характер спортивных школ влияет на особенности системы управления персоналом: существует проблема набора и удержания персонала, ограничено использование методов материального стимулирования, поэтому необходимо учитывать социально-психологические факторы, необходимо грамотно сочетать демократический и авторитарный стиль управления. Небольшой размер организации не предполагает отдельного менеджера по кадрам, что свидетельствует о неполноценности системы управления персоналом. Переходный период, который пережили спортивные школы в связи с преобразованием спортивных программ в образовательные, процессы цифровой трансформации отрасли актуализируют вопросы адаптации персонала к стремительным изменениям. В то же время популяризация института наставничества подсказывает один из эффективных, но мало изученных методов управления персоналом спортивных школ. Его внедрению в систему управления персоналом спортивных школ, по мнению автора, должен предшествовать анализ структуры управления персоналом конкретной школы, выявление приоритетных направлений совершенствования системы управления пер-

соналом, анализ существующих в организации предпосылок для внедрения программы наставничества. Свое исследование автор проводил на базе одной из муниципальных бюджетных спортивных школ г. Уфы, трудовой коллектив которой состоит из 25 чел. Проведен количественный и качественный анализ структуры персонала: половозрастной анализ, анализ уровня образования, квалификации, стажа и др. Исключив наиболее распространенные проблемы в трудовых коллективах, на основе опроса персонала автор пришел к выводу о приоритетности решения проблемы адаптации сотрудников независимо от возраста и стажа работы. Данные анкетирования навели автора на мысль об использовании метода взаимного наставничества. Были сформированы пары «молодой наставник — опытный наставник», организована работа пар и определено содержание их встреч, проведена субъективная и объективная оценка результатов.

Ключевые слова: физкультурно-спортивные организации, бюджетные физкультурно-спортивные организации, спортивные школы, персонал, управление персоналом, факторы эффективности управления персоналом, функции управления персоналом, мотивация, адаптация, наставничество, взаимное наставничество

Для цитирования: Кулбахтина А. З. Взаимное наставничество как метод управления персоналом бюджетных физкультурно-спортивных организаций // Бизнес. Образование. Право. 2025. № 2(71). С. 351—356. DOI: 10.25683/VOLBI.2025.71.1284.

Original article

PEER MENTORING AS A PERSONNEL MANAGEMENT METHOD OF BUDGETARY PHYSICAL CULTURE AND SPORTS ORGANIZATIONS

5.8.4 — Physical culture and professional physical training

Abstract. The article deals with the problems of personnel management in physical culture and sports organizations. The non-commercial nature of sports schools affects the peculiarities of personnel management system: there is a problem of recruitment and retention of personnel, limited use of material incentive methods, so it is necessary to take into account socio-psychological factors and competently combine democratic and authoritarian management style. The small size of the organization does not imply a separate personnel manager, which indicates the incompleteness of the personnel management

system. The transition period experienced by sports schools in connection with the transformation of sports programs into educational ones, the processes of digital transformation of the industry actualize the issues of personnel adaptation to rapid changes. At the same time, the popularization of the institute of mentoring suggests one of the effective but understudied methods of sports schools personnel management. In the author's opinion, its introduction into the personnel management system of sports schools should be preceded by an analysis of the personnel management structure of a particular school, identification of

priority areas for improving the personnel management system, analysis of the prerequisites for the introduction of a mentoring program existing in the organization. The author conducted a research on the basis of one of the municipal budgetary sports schools in Ufa, the Republic of Bashkortostan. The staff consisted of 25 people. Quantitative and qualitative analysis of the personnel structure was carried out: gender and age analysis, analysis of the level of education, qualification, length of service, etc. Having excluded the most widespread problems in work teams, on the basis of personnel survey the author came to the conclusion about the priority of solving the problem of

adaptation of employees regardless of age and length of service. The questionnaire data led the author to the idea of using the method of mutual mentoring. Pairs “young mentor - experienced mentor” were formed, the work of the pairs was organized and the content of their meetings was determined, subjective and objective evaluation of the results was carried out.

Keywords: *physical culture and sports organizations, budgetary physical culture and sports organizations, sports schools, personnel, personnel management, personnel management efficiency factors, personnel management functions, motivation, adaptation, mentoring, peer mentoring*

For citation: Kulbakhtina A. Z. Peer mentoring as a personnel management method of budgetary physical culture and sports organizations. *Biznes. Obrazovanie. Pravo = Business. Education. Law.* 2025;2(71):351—356. DOI: 10.25683/VOLBI.2025.71.1284.

Введение

Актуальность. Сегодня ни у практиков, ни у теоретиков не вызывает сомнения тезис о влиянии эффективности управления персоналом на комплексные показатели эффективности работы всей организации. В прошлом оставлены идеи приоритетности улучшения производственных мощностей, необходимости сокращения издержек как наиболее эффективных способов повышения производительности. Концептуально изменилось отношение к труду как фактору производства: больше века мы наблюдаем эволюционную трансформацию дискурса от «трудовых ресурсов» к «человеческому капиталу».

Эффективность деятельности физкультурно-спортивных организаций в целом и спортивных школ в частности также напрямую зависит от эффективности управления персоналом. Такие критерии, как спортивные достижения, сохранность контингента обучающихся, напрямую зависят от тренеров-преподавателей, а следовательно, от грамотного управления кадрами спортивной школы.

Некоммерческий характер спортивных школ накладывает отпечаток на особенности системы управления персоналом. Кроме того, спортивные школы совсем недавно пережили переходный период: с 1 января 2023 г. программы спортивной подготовки были преобразованы в дополнительные образовательные программы, что создало необходимость в адаптации персонала к новым условиям.

В последние годы в России активно популяризуется институт наставничества. С 1 марта 2025 г. вступили в силу правовые гарантии работникам, выполняющим функции наставника, в т. ч. предусмотрено материальное стимулирование. Всё вышеизложенное актуализирует изучение вопросов устройства системы управления персоналом физкультурно-спортивных организаций и поиска эффективных инструментов ее совершенствования с помощью программ наставничества.

Изученность проблемы. Научная актуальность работы связана с увеличением как общего исследовательского интереса к проблемам вовлеченности персонала, наставничества в трудовом коллективе (И. А. Штыменко), адаптации персонала, его развитию (О. Л. Чуланова), сопротивления и готовности к изменениям в условиях цифровой трансформации (Н. Н. Митина), так и активизацией исследовательского поиска в решении проблем управления персоналом непосредственно физкультурно-спортивных организаций (И. С. Осипова, Н. В. Кандаурова).

Теоретической основой исследования послужили работа Н. И. Архиповой, коллективная монография Г. Г. Руденко, В. Н. и Н. В. Сидоровых, М. В. Полевой, посвященные теоретико-методологическим и практическим основам

управления персоналом [1; 2]. В них раскрываются элементы системы управления персоналом, их функции и методы.

К сожалению, в отечественной литературе пока нет монографических исследований по управлению персоналом спортивных организаций. Но есть отдельные статьи, в которых исследуются актуальные вопросы управления персоналом спортивных организаций. Е. П. Гетман, Л. А. Гремина подчеркивают особенности переходного этапа, который переживают сейчас спортивные школы, что, по их мнению, может послужить демотивирующим фактором для тренерского состава. Также в аннотации к работе отмечается, что «при поиске эффективных подходов управления персоналом требуется изучение и оценка как сложившегося климата в коллективе, так и индивидуальных особенностей каждого члена трудового коллектива» [3, с. 42].

В работе группы авторов при участии авторитетных в данной области научного поиска исследователей Ю. А. Зубарева и Н. В. Кандауровой особое внимание уделяется такой функции управления персоналом в сфере физической культуры и спорта как мотивация персонала [4]. В свою очередь Н. В. Кандаурова в диссертационной работе на соискание ученой степени доктора наук в отдельных главах представила результаты изучения специфики управления персоналом в физкультурно-спортивных организациях: выявила специфические признаки неэффективного управления персоналом спортивных школ; проанализировала методы управления персоналом спортивных школ, внешние и внутренние факторы в отрасли, отрицательно влияющие на климат в трудовом коллективе спортивных школ [5]. В статье коллектива авторов: П. Е. Ткаченко, А. А. Воронковой, Ю. А. Зубарева, Д. А. Ананкина — рассматриваются проблемы адаптации персонала спортивных школ к процессам цифровой трансформации общества [6].

Особое значение имеет корпус работ, посвященных теме наставничества. Феномен наставничества как формы обучения персонала, история его появления и развития в России, его национальная специфика рассмотрены в работе И. А. Штыменко [7]. Несомненную ценность и интерес представляет статья С. И. Поздеевой, в которой выделено несколько моделей наставничества, охарактеризовано три типа наставников (наставник-тьютор, наставник-методист и наставник-навигатор) и особо подчеркнута необходимость выбора, а не назначения наставника [8]. В работе Н. Б. Радостиной предпринята попытка выявления особенностей педагогического наставничества на основе сравнительного анализа наставничества в других профессиональных сферах [9]. Особенности наставничества в спортивных

организациях рассмотрены в работе И. Д. Голоднюка [10]. И. А. Карпачева в своей статье опубликовала результаты анализа готовности студентов педагогических вузов к реализации программ взаимного наставничества, предварив их теоретическими основами модели обратного/реверсивного/взаимного наставничества [11].

Противоречие между необходимостью внедрения программ наставничества в спортивной школе для повышения эффективности управления ее персоналом и недостаточностью исследований, учитывающих стремительные изменения в отрасли, вывело нас на формулирование **проблемы исследования**: «Какие особенности управления персоналом физкультурно-спортивной организации необходимо учитывать при внедрении программ наставничества?»

Гипотеза исследования: процесс внедрения программы наставничества в физкультурно-спортивной организации будет проходить более эффективно, если изучить систему управления персоналом физкультурно-спортивной организации, выявить ее особенности, а также возможности и угрозы для внедрения программ наставничества.

Цель исследования — обосновать, разработать и определить эффективность программы мероприятий по внедрению программы (взаимного)наставничества в систему управления персоналом физкультурно-спортивной организации.

Для достижения цели, были поставлены следующие **задачи**:

1. Провести анализ научно-методической литературы и нормативных правовых актов по теме исследования.
2. Проанализировать систему управления персоналом в спортивной школе и выявить имеющиеся особенности.
3. Обосновать и разработать программу мероприятий по внедрению программ наставничества в систему управления персоналом физкультурно-спортивной организации.
4. Проверить результативность разработанной программы мероприятий, направленной на повышение эффективности управления персоналом в физкультурно-спортивной организации.

Научная новизна исследования: обоснована и разработана программа мероприятий по взаимному наставничеству, направленных на повышение эффективности управления персоналом.

Программа включает изучение методических материалов по наставничеству; анализ тренерского состава спортивной школы (виды спорта, возраст, стаж работы и др.); опрос участников программы; формирование пар взаимонаставников модели «молодой тренер — преподаватель — опытный тренер-преподаватель»; работу наставнических пар: регулярные встречи, совместные мероприятия, тренинги; определение удовлетворенности участников программы по завершению; оценивание полученных результатов.

Теоретическая значимость работы заключается в дополнении теории управления персоналом новыми данными о специфике физкультурно-спортивных организаций и представлениями об организационно-методических особенностях и возможностях внедрения программы взаимного наставничества. **Практическая значимость** заключается в том, что результаты исследования могут быть использованы для оптимизации кадровой политики, формирования систем мотивации и повышения квалификации работников.

Основная часть

Методология исследования. Исследование проводилось на базе одной из спортивных школ дополнительно образования Республики Башкортостан. Теоретические

основы, поставленные задачи и выдвинутая гипотеза определили логику и методы исследования, которое выполнялось в три этапа в течение 2024—2025 гг.

На первом этапе (февраль—апрель 2024 г.) проводился анализ научно-методической литературы и нормативных правовых актов по теме исследования, анализ структуры и динамики персонала спортивной школы, анкетирование сотрудников для оценки эффективности управления персоналом и выявления имеющихся несовершенств в спортивной школе. Основными методами на данном этапе стали анализ и обобщение научно-методической литературы и нормативно-правовых основ, анализ структуры и динамики персонала, анкетирование, методы математической статистики.

На втором этапе исследования (май—сентябрь 2024 г.) происходило внедрение разработанной программы, направленной на повышение эффективности управления персоналом в физкультурно-спортивной организации, до и после нее проводилось анкетирование участников программы, анализ эффективности по оценочной шкале. Для данного этапа были выбраны следующие методы: психологическое тестирование, анкетирование, методы математической статистики.

На третьем этапе работы (сентябрь 2024 г.—февраль 2025 г.) осуществлялся анализ эффективности по оценочной шкале, мониторинг качества выполнения задач, обработка результатов исследования и оформление научной работы.

Результаты исследования. Анализ научной литературы показал, что важнейшими функциями управления персоналом является кадровое планирование, поиск и отбор персонала, его адаптация, организация работы персонала и анализ проводимой работы, разработка систем стимулирования труда, обучение и развитие, формирование организационной культуры.

В науке и практике не сложилось однозначного мнения по поводу критериев эффективности управления персоналом. Среди значимых критериев эффективности называют уровень вовлеченности и удовлетворенности сотрудников [12], качество выполнения задач, адаптивность персонала к изменениям [5] и уровень удержания сотрудников.

В докторской диссертации Н. В. Кандауровой выявлено 12 признаков неэффективного управления спортивной организацией, пять из которых непосредственно связаны с социально-психологическими аспектами управления персоналом: «1) велика текучесть кадров, организацию покидают люди, проработавшие в ней долгое время (свыше трех лет); 2) руководство не интересуется причиной увольнения работника; 3) начальство не находит времени на обстоятельное общение с подчиненными, ссылаясь на загруженность; 4) низкий уровень сплоченности в коллективе; 5) преобладание авторитарных методов управления над демократическими» [5, с. 22—23].

Наличие указанных симптомов свидетельствует о проблемах в управлении персоналом и сигнализируют о неэффективном менеджменте в целом. Кроме того, к признакам неэффективности управления спортивной организацией мы относим рост числа нарушений законодательства и увеличение количества и номинала штрафов, что может свидетельствовать о недостаточной компетентности персонала. Важными критериями эффективности работы физкультурно-спортивной организации, на наш взгляд, являются сохранность контингента обучающихся и их результативность, которые напрямую зависят от качества работы персонала спортивных школ. Не менее значимым показателем эффективного руководства, по нашему мнению, является

стремление сотрудников к профессиональному самосовершенствованию, что можно выявить через их ранжирование и рейтингование.

Для эффективного управления персоналом важно подобрать правильные стиль и методы. Так, использование авторитарного стиля управления в спортивной школе в чистом виде, на наш взгляд, является невозможным, его можно применять только в сочетании с демократическим. Это обусловлено рядом причин: высокая самодисциплина и самоорганизация спортсменов и тренеров, не требующая строгой регламентации профессиональной деятельности и высокого уровня контроля, творческий характер профессиональных задач, высокий уровень квалификации тренеров (необходимо образование не меньше среднего специального).

Теория управления персоналом выделяет методы материального и нематериального стимулирования. Так как основаниями для материального стимулирования (премии, доплаты, надбавки, компенсации) являются результативность индивидуального труда работника за участие в подготовке спортсмена высокого класса, за стаж непрерывной работы, выслугу лет, то использование этих методов становится затруднительным для стимулирования работы молодых специалистов.

Вышеизложенное укрепляет нас в мысли о целесообразности использования социально-психологических и педагогических методов управления персоналом спортивных школ. И. С. Осипова предлагает создавать психологически комфортную среду и рассматривать «управление психологически комфортной средой в физкультурных организациях как модель взаимодействия всех участников профессиональной деятельности, основанную на принципах паритетности и партисипативности» [13, с. 21].

Изучение организации, количественный и качественный анализ ее персонала показал типичные для спортивной школы характеристики. Как правило, школа является малой организацией со штатом до 50 чел. (на нашем объекте 25 сотрудников). Организационная структура является линейно-функциональной, однако очевидны явные диспропорции в количестве подчиненных у заместителей: в подчинении у заместителя по учебно-воспитательной работе 20 чел., а у заместителя по административно-хозяйственной части – 2 сотрудника. В спортивных школах, как в педагогических организациях, предполагается коллективное управление в виде педагогического совета, с одной стороны, и тренерского совета, с другой стороны. Также мы видим, что штат спортивной школы не предусматривает специальных сотрудников по управлению персоналом, маркетингу и медийной работе, следовательно эти задачи ложатся на административно-управленческий персонал, тренерский корпус и методистов (см. рис.).

Анализ половозрастной структуры (см. табл.) показывает, что коллектив данной организации является гетерогенным, что снижает конкуренцию и конфликтность в коллективе. Также на основе методики К. Н. Томаса «Оценка способов реагирования в конфликте» [14, с. 431] были изучены предпосылки конфликтных ситуаций в коллективе. Подавляющее большинство сотрудников выбирает конструктивные способы разрешения конфликтов. Анализ возрастной структуры и стажа работы персонала указывает на большой потенциал для формирования внутренних резервов для делегирования функций мотивации, адаптации и оценки (контроллинга).



Рис. Организационная структура исследуемой спортивной школы

Оценка структуры работников исследуемой спортивной школы по возрасту и полу в 2024 г.

Категории работников		Число сотрудников	
		чел.	%
Возраст	Моложе 20 лет	0	0
	20—30 лет	3	12
	31—40 лет	7	28
	41—50 лет	13	52
	51—60 лет	1	4
	Старше 60 лет	1	4
Пол	Мужчины	15	60
	Женщины	10	40

На основе методики для оценки эффективности управления персоналом [15] и выявления возможных проблем были составлены анкеты для двух групп сотрудников. Группы были сформированы на основе стажа работы: первая группа сотрудников со стажем до 5 лет, вторая — свыше 5 лет. Ответы респондентов обеих групп указали на затруднения в адаптации, и если группа 1 испытывает затруднения в адаптации к профессиональным задачам и трудовому распорядку, то группа 2 отмечает сложности в адаптации к процессам цифровой трансформации, новым требованиям, связанным с медиа сопровождением своей профессиональной деятельности. Любопытно, что среди мотивов деятельности группа опытных сотрудников наряду с материальными стимулами, отмечает аксиологические аспекты своей деятельности — стремление принести пользу обществу.

На основе проанализированных данных мы приняли решение внедрить не просто программу наставничества, а взаимного наставничества. Молодые тренеры-преподаватели, как правило, более знакомы с современными цифровыми инструментами и могут обучать старших коллег работе на платформе «Мой спорт». Это включает в себя работу с мобильными приложениями для отслеживания прогресса спортсменов и ведения электронных журналов. Также молодые тренеры-преподаватели, несмотря на отсутствие опыта работы, могут делиться актуальными знаниями о новых методах тренировок, психологии спорта, маркетинге, создании медиаконтента, полученными в учебных заведениях. Для определения пар опытных и молодых наставников мы сочли целесообразным сначала провести анализ

тренерского состава по видам спорта и выявить желающих среди опытных наставников. Существенным мотивом стала появляющаяся в медиаресурсах информация о дальнейшем материальном стимулировании этой работы. Однако приоритет в формировании пар мы отдавали личным предпочтениям молодых и опытных наставников.

После формирования пар взаимных наставников мы провели опрос для выявления ожиданий обеих групп относительно результатов программы взаимного наставничества. Это позволило разработать содержание встреч пар взаимных наставников. Оставалась лишь одна трудность — организация этих встреч, т. к. участники пар, как правило, не совпадали по времени из-за стремления опытных работников к балансу работы и отдыха и дополнительной работе или продолжающейся учебы у молодых наставников. Тогда мы приняли решение перенести эти встречи на период тренировочных сборов в летнее время.

На заключительном этапе работы мы провели анализ эффективности программы по оценочной шкале, включающей важные для нас критерии: достижение целей и задач программы, уровень удовлетворенности, развитие профессиональных навыков, адаптация, мотивация к карьерному росту, эмоциональное состояние. Выявили удовлетворенность участников программы ее результатами. Но помимо субъективных оценок, исследователям необходимо получить и объективные показатели. Таковыми в нашем случае стали результаты мониторинга, проводимого управленческим персоналом в течение полугода после завершения программы, который выявил повышение качества выполнения задач обеими сторонами программы взаимонаставничества.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Архипова Н. И., Назайкинский С. В., Седова О. Л. Современные проблемы управления персоналом. М. : Проспект, 2022. 160 с.
2. Руденко Г. Г., Сидорова В. Н., Сидоров Н. В., Полевая М. В. Управление талантами как современная технология управления персоналом. М. : КноРус, 2020. 160 с.
3. Гетман Е. П., Гремина Л. А. Проблемы и пути совершенствования управления персоналом спортивной организации // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 6. Ч. 1. С. 42—48. DOI: 10.17513/vaael.3494.
4. Яковлева В. С., Зубарев Ю. А., Гезальян А. Г., Кандаурова Н. В. Мотивация труда как фактор управления в сфере ФКиС // Физическое воспитание и спортивная тренировка. 2016. № 2(16). С. 82—86.
5. Кандаурова Н. В. Организационно-управленческая и предпринимательская деятельность руководителя спортивной школы : автореф. дис. ... д-ра пед. наук. М., 2015. 35 с.
6. Ткаченко П. Е., Воронкова А. А., Зубарев Ю. А., Ананкин Д. А. Адаптация работников сферы физической культуры и спорта к цифровизации отрасли // Физическое воспитание и спортивная тренировка. 2024. № 1(47). С. 171—178.
7. Штыменко И. А. Наставничество и развитие наставничества как формы обучения персонала в России // Наставничество в образовании: культура, идеи, технологии : материалы Всерос. с междунар. участием науч.-практ. конф. Екатеринбург, 2023. Т. 1. С. 453—458.
8. Поздеева С. И. Наставничество как деятельностное сопровождение молодого специалиста: модели и типы наставничества // Научно-педагогическое обозрение. 2017. № 2(16). С. 87—91. DOI: 10.23951/2307-6127-2017-2-87-91.
9. Радостина Н. Б. Особенности педагогического наставничества в сравнении с наставничеством в других профессиональных сферах // Стратегические направления развития образования в Оренбургской области : науч.-практ. конф. с междунар. участием. Оренбург : Оренб. гос. ун-т, 2017. С. 591—595.
10. Голоднюк И. Д. Важная роль наставничества: пример спортивной отрасли // Modern University Sport Science : Materials of the XVIII Annual International Conference for Students and Young Researchers. Moscow : Russian University of Sports "GTSOLIFK", 2024. Pp. 182—186. (На англ. яз.)
11. Карпачева И. А. Взаимное наставничество в сфере образования // Феноменология наставничества в гуманитарных и общественных науках: тенденции и перспективы развития : сб. по материалам Всерос. науч. конф. Елец : Елец. гос. ун-т им. И. А. Бунина, 2023. С. 31—34.
12. Чуланова О. Л., Припасаева О. И. Вовлеченность персонала организации: основные подходы, базовые принципы, практика использования в работе с персоналом // Науковедение. 2016. Т. 8. № 2. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/127EVN216.pdf>.
13. Осипова И. С. Управление психологически комфортной средой в физкультурных организациях // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Образование. Педагогические науки. 2019. Т. 11. № 2. С. 19—26. DOI: 10.14529/ped190202.

Выводы

Управление персоналом в спортивной организации имеет свою специфику, которую необходимо учитывать при разработке мероприятий по повышению эффективности управления персоналом в физкультурно-спортивной организации.

Происходящие в отрасли стремительные трансформации, связанные с цифровизацией и изменением правовых аспектов регулирования, выводят на первый план необходимость совершенствования такого аспекта системы управления персоналом, как его адаптация.

Разработанная программа мероприятий по повышению эффективности управления персоналом в физкультурно-спортивной организации содержит взаимное наставничество, включающее обмен опытом в системе «опытный наставник — молодой наставник», взаимное восполнение дефицитов в необходимых профессиональных знаниях, поддержку и мотивацию, развитие личных качеств, обратную связь.

Заключение

Таким образом, изучение структуры персонала спортивной школы позволило выявить особенности системы управления персоналом спортивной школы. Несмотря на то, что мы исследовали конкретную школу, концептуальные основы являются едиными для всех бюджетных спортивных школ, что допускает тиражирование приведенной программы. Мы рекомендуем выявить приоритетные вопросы совершенствования системы управления персоналом, т. к. наличие, к примеру, высокой конфликтности в коллективе отодвигает вопросы наставничества до стабилизации климата в коллективе. Вопросы наставничества и взаимонаставничества в спортивной отрасли имеют большой исследовательский потенциал.

14. Ильин Е. П. Психология общения и межличностных отношений. СПб. : Питер, 2013. 576 с.

15. Иванова О. Е. Оценка эффективности в управлении персоналом: основные методы и направления применения // Строительство и архитектура — 2015. Современные информационно-экономические технологии: тенденции и перспективы развития : материалы междунар. науч.-практ. конф. Ростов н/Д. : Ред.-издат. центр РГСУ, 2015. Т. 5. С. 165—168.

REFERENCES

1. Arkhipova N. I., Nazaikinsky S. V., Sedova O. L. Modern problems of personnel management. Moscow, Prospekt, 2022. 160 p. (In Russ.)
2. Rudenko G. G., Sidorova V. N., Sidorov N. V., Polevaya M. V. Talent management as a modern technology of personnel management. Moscow, KnoRus, 2020. 160 p. (In Russ.)
3. Getman E. P., Gremina L. A. Problems and ways for improving personnel management in a sports organization. *Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava = Journal of Altai academy of economics and law*. 2024;6-1:42—48. (In Russ.) DOI: 10.17513/vaael.3494.
4. Yakovleva V. S., Zubarev Yu. A., Gezalyan A. G., Kandaurova N. V. Work motivation as a management factor in the sphere of physical education and sport. *Fizicheskoe vospitanie i sportivnaya trenirovka = Physical education and sports training*. 2016;2(16):82—86. (In Russ.)
5. Kandaurova N. V. Organizational, managerial and entrepreneurial activity of the head of a sports school. Abstract of diss. of the Doct. of Pedagogy. Moscow, 2015. 35 p. (In Russ.)
6. Tkachenko P. E., Voronkova A. A., Zubarev Yu. A., Anankin D. A. Workers adaptation in the sphere of physical education and sports to the industry digitalization. *Fizicheskoe vospitanie i sportivnaya trenirovka = Physical education and sports training*. 2024;1(47):171—178. (In Russ.)
7. Shtyumenko I. A. Mentoring and development of mentoring as a form of personnel training in Russia. *Nastavnichestvo v obrazovanii: kul'tura, idei, tekhnologii = Mentoring in education: culture, ideas, technologies. Proceedings of the All-Russia scientific and practical conference with international participation*. Ekaterinburg, 2023;1:453—458. (In Russ.)
8. Pozdeeva S. I. Supervision as an activity support of a young specialist: models and types of supervision. *Nauchno-pedagogicheskoe obozrenie = Pedagogical Review*. 2017;2(16):87—91. (In Russ.) DOI: 10.23951/2307-6127-2017-2-87-91.
9. Radostina N. B. Features of pedagogical mentoring in comparison with mentoring in other professional spheres. *Strategicheskie napravleniya razvitiya obrazovaniya v Orenburgskoi oblasti = Strategic directions of education development in the Orenburg region. Scientific and practical conference with international participation*. Orenburg, Orenburg State University publ., 2017:591—595. (In Russ.)
10. Golodniuk I. D. The crucial role of mentoring: example of the sports industry. *Modern University Sport Science. Materials of the XVIII Annual International Conference for Students and Young Researchers*. Moscow, Russian University of Sports "GTSOLIFK" publ., 2024:182—186.
11. Karpacheva I. A. Peer mentoring in education. *Fenomenologiya nastavnichestva v gumanitarnykh i obshchestvennykh naukakh: tendentsii i perspektivy razvitiya = Phenomenology of mentoring in the humanities and social sciences: trends and prospects of development. Collection of materials of the All-Russia scientific conference*. Elets, Yelets State University named after I. A. Bunin publ., 2023:31—34. (In Russ.)
12. Chulanova O. L., Pripasaeva O. I. Involvement of staff: basic approaches, the basic principles practice in the use of staff. *Naukovedenie*. 2016;8(2). (In Russ.) URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/127EVN216.pdf>.
13. Osipova I. S. Management of psychologically comfortable environment in sport organizations. *Vestnik Yuzhno-Ural'skogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Obrazovanie. Pedagogicheskie nauki = Bulletin of the South Ural state university. Series: Education. Pedagogy*. 2019;11(2):19—26. (In Russ.) DOI: 10.14529/pep190202.
14. Il'in E. P. Psychology of communication and interpersonal relations. Saint Petersburg, Piter, 2013. 576 p. (In Russ.)
15. Ivanova O. E. Efficiency assessment in personnel management: main methods and directions of application. *Stroitel'stvo i arkhitektura — 2015. Sovremennye informatsionno-ekonomicheskie tekhnologii: tendentsii i perspektivy razvitiya = Construction and Architecture - 2015. Modern information and economic technologies: trends and development prospects. Proceedings of the international scientific and practical conference*. Rostov-on-Don, Rostov State University of Civil Engineering and Architecture publ., 2015;5:165—168. (In Russ.)

Статья поступила в редакцию 15.03.2025; одобрена после рецензирования 05.04.2025; принята к публикации 07.04.2025.
The article was submitted 15.03.2025; approved after reviewing 05.04.2025; accepted for publication 07.04.2025.