Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС
(наименование института (факультета))

Кафедра экономики и обеспечения экономической безопасности
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНО
И.о. директора Нижегородского института управления – филиала РАНХиГС

Лебедева Екатерина Александровна
Подписано цифровой подписью: Лебедева Екатерина Александровна
Дата: 2025.05.05 16:27:21 +03'00'

ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ

«Менеджмент в спортивной индустрии»
(наименование образовательной программы)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ, реализуемой с применением электронного (онлайн) курса

Б1.В.12 УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ В СПОРТЕ

(индекс и наименование дисциплины, в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки)

заочная
(форма обучения)

Год набора – 2025

Нижний Новгород, 2025 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы....4

2. Объем и место дисциплины в структуре оп во....4

3. Содержание и структура дисциплины....5

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся....6

5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине....19

6. Методические материалы по освоению дисциплины....23

7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети интернет....27

7.1. Основная литература....27

7.2. Дополнительная литература....27

7 .3. Нормативные правовые документы....27

7.4. Интернет-ресурсы....28

7.5. Учебно – методическое обеспечение самостоятельной работы....28

8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы....28

Автор-составитель:

Доцент кафедры государственного управления и менеджмента, канд.пед.наук, доцент — Т.Е. Лебедева

(ученая степень и(или) ученое звание, должность, наименование кафедры) — *(Ф.И.О.)*

Заведующий кафедрой государственного управления и менеджмента, канд.экон.наук, доцент — В.В.Авдонькина

(ученая степень и(или) ученое звание, должность, наименование кафедры) — *(Ф.И.О.)*

РПД Б1.В.12 Управление карьерой в спорте одобрена на заседании кафедры государственного управления и менеджмента

Протокол от 20 февраля 2025 г. № 6

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Дисциплина Б1.В.12 Управление карьерой в спорте обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Таблица 1

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКс-1	Способен осуществлять планирование деятельности спортивной организации	ПКс-1.1	Способен анализировать текущее и перспективное состояние спортивной организации

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

Таблица 2

ОТФ/ТФ/ профессиональные действия	Код компонента компетенции	Планируемые результаты обучения
ОТФ: управление планированием деятельности клуба или организации, или общества, или объединения. ТД.6: планирование расходов и формирование бюджетов клуба, или организации, или объединения.	ПКс-1.1	на уровне знаний: • общие принципы и современные методы управления карьерой спортсмена в физкультурно-спортивных организациях на уровне умений: • выбирать оптимальный метод построения, управления карьерой для наиболее эффективного профессионального и личностного развития спортсмена на уровне навыков: • владение современным инструментарием, методикой формирования и управления карьеры спортсмена для управления развитием физкультурно-спортивной организации

1.3. Студенты также должны овладеть навыками: формирования и управления спортивной карьерой, применяемых в физкультурно-спортивной организации.

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.12 Управление карьерой в спорте входит в раздел дисциплин вариативной части, формируемой участниками образовательных отношений и в соответствии с учебным планом осваивается на 2 курсе. Общая трудоемкость дисциплины (модуля) в зачетных единицах – 3 (108 академических часов /72 астрономических часа).

Освоение дисциплины опирается на объем теоретических знаний в области рыночной экономики и современных проблем менеджмента.

Дисциплина Б1.В.12 Управление карьерой в спорте изучается после дисциплин «Современный менеджмент», «Теория организации и организационное поведение», «Управление человеческими ресурсами в индустрии спорта» «Социально-психологические технологии адаптации к профессиональной деятельности».

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся; форма (ы) промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом:

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся; форма (ы) промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом:

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		Всего
Заочная форма обучения		
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		*18*
лекционного типа (Л)		*8*
практического (семинарского) типа (ПЗ)		*10*
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		*86*
Промежуточная аттестация	форма	*Зачет*
	час.	*4*
	Общая трудоемкость (час. / з.е.)	*108/3*

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Таблица 3

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СРО	
			Л/ЭО, ДОТ*	ЛР/ ЭО, ДОТ*	ПЗ/ ЭО, ДОТ*	КСР		
Заочная форма обучения								
Тема 1	Теоретические основы управления карьерой спортсмена	25	1		2		22	Опрос, практические задания
Тема 2	Управление карьерой спортсмена	25	1		2		22	Опрос, практические задания
Тема 3	Карьерные мотивы и ценностные ориентации персонала в спортивной индустрии	27	1		4		22	Опрос, практические задания
Тема 4	Организация перемещения кадров внутри лиги, дивизиона	25	1		4		20	Опрос, практические задания
Консультация								
Промежуточная аттестация		4						зачет
Всего (в з.е./акад.часах/астр.часах):		**3/108/72**	**4/3**		**12/9**		**86/64,5**	**4/3**

Примечание: * *– при применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий в соответствии с учебным планом;*

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Теоретические основы управления карьерой спортсмена

Теоретические аспекты карьеры спортсмена. Карьера в современном мире. Понятие и сущность карьеры. Цели и правила построения карьеры. Основания типологизации и виды карьеры. Характеристики карьеры, Факторы успешной карьеры. Жизненный цикл профессиональной карьеры спортсмена. Ее динамичность. Этапы карьеры. Карьера в разных странах и лигах.

Тема 2 Управление карьерой спортсмена

Понятие, основа управления карьерой. Процессы управления карьерой спортсмена и ее мотивационные аспекты. Карьерная лестница. Система управления карьерным процессом. Приоритетные направления развития системы управления карьерой спортсмена. Методы, принципы и условия управления спортивной и деловой карьерой.

Тема 3 Карьерные мотивы и ценностные ориентации персонала в спортивной индустрии

Карьерные мотивы и ценностные ориентации в спорте. Подходы к исследованию мотивационной сферы человека. Сущностные аспекты профессиональной мотивированности личности. Понятия «карьерные мотивы», «карьерные ориентации», «ценностные ориентации в карьере». Карьерные мотивы и ориентации как динамические системы. Проблемы их формирования. Выбор карьеры и тип личности (по Голланду, др.). Методики диагностики ценностных ориентации в карьере («Якоря карьеры», др.).

Тема 4 Организация перемещения кадров внутри лиги, дивизиона

Понятие кадрового резерва. Задачи, решаемые резервом. Внутренний и внешний кадровый резерв. Оперативный и перспективный внутренний резерв. Типы резерва по виду деятельности и времени назначения. Качественный, количественный и структурный аспекты резерва. Источники резерва кадров на руководящие должности. Принципы формирования резерва. Формирование резерва как составная часть управления карьерой.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

4.1. В ходе реализации дисциплины используются следующие ***методы текущего контроля успеваемости*** обучающихся:

Таблица 4

Тема и/или раздел	Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1. Теоретические основы управления карьерой спортсмена	Опрос; анализ конкретных ситуаций.
Тема 2. Управление карьерой спортсмена	Опрос; анализ конкретных ситуаций.
Тема 3. Карьерные мотивы и ценностные ориентации персонала в спортивной индустрии	Опрос; анализ конкретных ситуаций.
Тема 4. Организация перемещения кадров внутри лиги, дивизиона.	Опрос; анализ конкретных ситуаций.

4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Материалы текущего контроля успеваемости по теме 1. **Теоретические основы управления карьерой спортсмена**

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие карьеры.
2. Карьера как социальная модель продвижения (внешний процесс).
3. Карьера как внутренний процесс реализации личностного потенциала.
4. Теоретические подходы к проблематике карьеры спортсмена в современном спорте.

Круглый стол

1. Определите этап вашего карьерного роста, траекторию карьеры, фазу профессионального развития.
2. Рассмотрите объективные условия вашей карьеры: высшую точку карьеры; длину карьеры; показатели уровня позиции, потенциальной мобильности (сделайте вывод о перспективной или тупиковой длине карьерной линии и ее привлекательности для вас).

Материалы текущего контроля успеваемости по теме 2. **Управление карьерой спортсмена**

Вопросы для обсуждения:

1. Спортивная карьера: понятие и отличительные черты; периоды развития
2. Основные противоречия, обусловливающие кризисы спортивной карьеры
3. Сопровождение управления спортивной карьерой
4. Социальная адаптация спортсменов после завершения спортивной карьеры

Деловая игра «Карьера»

Постановка проблемы, которую будет решать проект:

Молодежь и выпускники являются основным источником трудоспособного населения, именно от них зависит, как регион будет развиваться, комфортно ли в нем будет жить, какое место он будет занимать среди других регионов. Поэтому, к данной категории наших граждан *должно быть проявлено повышенное внимание, формы и методы работы с ней должны быть направлены на развитие необходимых профессиональных и личностных качеств, на реализацию мер ускоряющих процессы адаптации ее к рынку труда.*

Недостаточное развитие таких личностных качеств как гибкость, умение работать на результат, умение работать в команде и других серьезно тормозит адаптацию выпускников на рынке труда, мешает им гармонично включиться в коллектив и производственный процесс, грозит выбором неправильной стратегии профессионального и личностного развития.

Проект, а именно деловая игра «Карьера», работает в направлении формирования необходимых навыков и личностных качеств у студентов.

Суть проекта заключается в подготовке и проведении деловой игры, моделирующей рынок труда города Нижний Новгород *и предоставлении возможности студентам образовательный учреждений с помощью игровых технологий и непосредственного участия реальных работодателей, и других участников рынка, не только разработать, но и «прожить» выбранный путь карьерного развития.*

Так как проект обладает качествами и технологиями позволяющими адаптировать его под любой перечень специальностей и любую структуру рынка труда, он становиться ценным приобретением для региона.

Цель деловой игры «Карьера»

Сформировать у студентов высшего представление о региональном рынке труда, сформировать практические навыки поиска работы, трудоустройства, разработки стратегии профессионального развития и построения карьеры, дать студентам возможность оценить свои личностные качества и понять, что необходимо доработать в этом направлении.

Участники игры:

- Студенты
- Работодатели: представители административных органов, предприятий и организаций, учреждений здравоохранения, социальной, культурной, спортивной и образовательной сферы
- Другие участники рынка (не менее 5 - СМИ, образовательные учреждения высшего и дополнительного образования, кадровые агентства, организации, предлагающие международные стажировки, сезонную работу)

Ход игры:

1. Основная задача студента (соискателя), в рамках игры, трудоустроиться на максимально высокую должность, предлагаемую работодателями (количество работодателей, обладающих максимально высокими должностями, ограничено).

2. В начале игры соискателям выдается базовый набор игровых документов:

- трудовая книжка, в которой в ходе игры фиксируется опыт работы на той или иной должности;
- газета с вакансиями;
- первоначальный капитал в денежном эквиваленте (игровые деньги), который они могут вложить на второе высшее образование, в курсы повышения квалификации

В рамках игры действует собственная игровая валюта – шаг. В обороте могут присутствовать купюры 1000 шагов, 5000 шагов, 10000 шагов.

На первом этапе игры все участники условно имеют высшее профессиональное образование, т. е. обладают равными условиями на рынке труда.

3. В ходе Деловой игры у студентов есть возможность поработать с различными источниками информации о вакансиях: участники могут найти интересующие их вакансии не только в выданной им газете, но и в кадровом агентстве, центре содействия занятости студентов и непосредственно у работодателей.

- Сферы, представленные в игровой модели, разнообразны: финансовая, промышленная сферы, сфера образования, торговля и т. д. В зависимости от требований, предъявляемых работодателями, и способностей студентов, участники игры могут выбрать наиболее подходящую для себя сферу и позицию.
- Для достижения цели студентам понадобится в течение игры пройти собеседования с работодателями, результатом которых является прием на работу или отказ в приеме.
- Параллельно с работой участники могут получить второе высшее образование, пройти курсы повышения квалификации, получить дополнительное образование, что является необходимым для их дальнейшего карьерного роста. Проявив себя, показав определенные результаты, получив дополнительную квалификацию, участник может претендовать на более высокую позицию в этой же сфере, либо сменить сферу деятельности.
- Достигнув наивысшей должности в рамках игры, студент попадает в финал игры.
- Чтобы стать победителем игры, финалист должен выиграть во 2-м этапе игры.

2-й этап заключается в том, что финалисты выступают перед остальными участниками и жюри (представители работодателей) с самопрезентацией на тему «Я претендую на должность ……. Спортивного клуба» (город (поселение) определяется посредством жеребьевки, на каждую территорию претендует 3 финалиста). Представители территорий помогают игрокам составить презентации. Жюри выбирает лучшего претендента. Выигравшие участники готовят самопрезентацию «Я – генеральный менеджер спортивного клуба номер 1 в …. лиге!». Жюри выбирает самого достойного участника, который является победителем Игры.

4. В конце деловой игры проводится рефлексия, где у участников есть возможность задать вопросы работодателям, экспертной комиссии, обсудить различные стратегии подведения на рынке труда, проанализировать ошибки, которые они допустили в ходе игры.

План игры:

1. Встреча представителей работодателей
2. Инструктаж представителей работодателей (30 минут)
3. Регистрация студентов-участников игры
4. Инструктаж студентов-участников игры (30 минут)
5. Основная часть игры:

Взаимодействие участников с рынком труда: выбор рабочего места студентом, прохождение собеседования у работодателя, трудоустройство на рабочее место

студентом/отказ в трудоустройстве, получение второго высшего образования, получение дополнительного образования, смена рабочего места, повышение по карьерной лестнице и так далее.

Временной регламент:

Длительность основной части игры - 6 игровых лет = 1 час, 35 минут

1, 2 и 3 года трудоустройства - 20 минут (студент, после того как трудоустроился на предприятие, обязан через год, т.е. 20 минут, прийти на предприятие и сказать о его дальнейших планах - продолжение работы на предприятии, смена рабочего места, дополнительное собеседование на более высокую должность),

4 и 5 года– 15 минут,

6 год – 5 минут.

Длительность кратковременных курсов - 3 игровых месяца = 5 минут

Получение второго высшего образования - 2 игровых года = 40 минут

Подведение итогов игры 30 минут.

Финальный конкурс длится 1 час 30 минут.

Награждение финалистов и победителя игры, благодарственные слова (30 минут)

Инструкция для работодателей (действия в рамках игры):

- Представители организаций и территорий моногородов/поселений базируются на разных площадках
- Работодатель обладает вакансиями (количество вакансий обсуждается заранее с организаторами) низкого, среднего и высокого уровня:

- Вакансии низкого уровня - рабочие вакансии, производственные, обслуживающие
- Вакансии среднего уровня - управленческие вакансии, управление на уровне отделов (заведующий складом, начальник отдела)
- Вакансии высокого уровня - управленческие вакансии, управление на уровне организации (директор, генеральный директор)

- Работодатель проводит собеседование со студентом, претендующим на вакансию (собеседование проходит по форме удобной для работодателя); работодатель трудоустраивает студента (в том случае, если студент удовлетворяет требованиям, предъявляемым к вакансии - дополнительное образование, опыт работы, курсы повышения квалификации, второе высшее образование). Работодатель вправе отказать в трудоустройстве, если студент не удовлетворяет требованиям
- Трудоустроившийся студент может претендовать на более высокую должность предприятия, на котором он работает
- Работодатель вправе уволить работающего участника в том случае, если на должность появился более перспективный сотрудник (особенность - работодатель может уволить только тогда, когда уже работающий студент-участник игры информирован об увольнении, уже работающий студент вправе побороться за должность в виде дополнительного собеседования)

Ожидаемые результаты:

- сформировать у участников представление о современном региональном рынке труда и о возможностях молодого специалиста в нем;
- предоставить студентам многократную возможность взаимодействия с реальными работодателями, в том числе с целью попадания в кадровый резерв, временного трудоустройства, прохождения практики, стажировок или постоянного трудоустройства;

- сформировать у участников навыки выработки различных стратегий трудоустройства и создать возможность для апробирования их на практике;
- предоставить возможность пройти весь путь трудоустройства от поиска работы до максимально возможной точки карьерного роста, посредством реализации максимально приближенных к реальности моделирующих кейсов, дать возможность участникам найти места для практик, постоянного и временного трудоустройства среди работодателей
- научить (с помощью компетентных специалистов в области психологии) преодолевать психологические барьеры при трудоустройстве.
- сформировать для партнеров базу данных студентов привлекательных с точки зрения включения их в каровый актив, практики, временное трудоустройство, постоянное трудоустройство.

Предлагаемые критерии оценки проекта:

Эффективность проекта в целом оценивается по результатам анализа отзывов и анкет всех категорий участников, а именно: партнеров, студентов, студенческого актива

Участники (студенты) анкетируются в начале и конце проекта, на основе анализа анкет оценивается результативность проведенного мероприятия. В анкетах присутствуют вопросы, демонстрирующие изменение во взгляде респондента на свои возможности, ожидания, планы в направлении стратегии профессионального развития.

Для партнеров тоже разрабатывается анкета входная и выходная, которая может подтвердить или опровергнуть ожидания партнера от проекта. Партнеры дополнительно оценивают проект по количеству участников, которых они готовы взять в кадровый резерв, на практику и трудоустроить.

Материалы текущего контроля успеваемости по теме 3. Карьерные мотивы и ценностные ориентации персонала в спортивной индустрии

Вопросы для обсуждения:

1. Назовите факторы, обеспечивающие карьерную успешность спортсмена.
2. Охарактеризуйте психологические составляющие карьерной успешности атлета. Ее личностные детерминанты, личностно-развивающий потенциал.
3. Найдите способы выявления карьерного потенциала спортсмена и предложите методы оценка эффективности этого потенциала у спортсменов в различных видах спорта.
4. Назовите модели карьерного роста спортсмена в различных видах спорта.
5. Предложите методы оценки карьерного роста спортсменов в различных видах спорта

Мотивация трудовой деятельности персонала

1. Деловая игра «Мотивация трудовой деятельности менеджера»

Описание деловой игры

Зарубежный и отечественный опыт показал, что менеджера стимулируют к хорошей работе следующие мотивы:

1. Престиж, удовольствие, удовлетворение.
2. Власть и влияние.
3. Присутствие элемента состязательности.
4. Возможность самореализации как личности.
5. Высокий жизненный уровень, обеспечиваемый оплатой труда.
6. Возможности для карьеры.
7. Самостоятельность.
8. Условия для реализации своих идей.
9. Интересная деятельность.

10. Продолжительный отпуск.
11. Короткий рабочий день.
12. Гибкий рабочий график.
13. Признание.
14. Здоровый рабочий климат.
15. Надежное рабочее место.
16. Хорошее обеспечение в старости.
17. Хороший стиль управления.
18. Хорошие санитарно-гигиенические условия труда.
19. Степень автоматизации труда.
20. Перспектива на получение жилья.
21. Сплоченный коллектив,
22. Спокойная работа с четко определенным кругом обязанностей.

Постановка задачи

1. Необходимо из 22 представленных мотивов выбрать 10, которые являются наиболее важными для менеджера.

2. Проранжировать выбранные 10 мотивов - определить их приоритетность.

Методические указания

Используется метод попарных сравнений. Каждому из участников деловой игры предлагается выбрать 10 мотивов самостоятельно. Затем в результате голосования выбираются 10 мотивов, набравшие наибольшее число голосов, которые заносятся в табл. 1 Такую таблицу заполняет каждый участник деловой игры и определяет суммарное значение в баллах по каждому из мотивов. Затем эти данные каждый участник заносит в табл. 2, выступая в роли эксперта 1,2... 10. Количество экспертов в табл. 8.5 может быть увеличено до числа участников деловой игры. Обработка данных табл. 8.5 позволит нам проранжировать выбранные 10 мотивов.

2. Ситуация «Формирование системы стимулирования персонала организации»

Описание ситуации

Торгово-промышленная организация более пяти лет работает в области производства и оптовых продаж товаров народного потребления. Общее число работников организаций около 400 человек. Организация имеет развитую организационную структуру, построенную по линейно-функциональному принципу: разнообразие оргструктуры, разное отношение работников к конечному продукту организации предполагает использование различных способов и принципов мотивации и стимулирования для всех категорий персонала.

Таблица 1

МАТРИЦА ПОПАРНЫХ СРАВНЕНИЙ МОТИВОВ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Номер мотива	Наименование мотива	Номер мотива										Суммарное значение, баллы
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												

Таблица 2

СВОДНАЯ МАТРИЦА ПОПАРНЫХ СРАВНЕНИЙ МОТИВОВ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Номер мотива	Наименование мотива	Номер эксперта										Среднеариф-метичесекое значение, баллы	Ранг мотива
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
		Значения в баллах											
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													

Однако существующая в организации система заработной платы не отличается разнообразием, настроенностью на конечный результат и требуемое производственное поведение работников организации. Менеджеры коммерческого отдела получают простой комиссионный процент от объема продаж, у производственных рабочих сдельная оплата труда, все остальные работники получают твердый оклад, величина которого мало зависит от результативности труда. Отсутствие ясных и понятных принципов в политике стимулирования, субъективизм, а также общий уровень денежного вознаграждения, который был ниже рыночного, привели к проблемам в кадровой политике организации. Падала эффективность ее деятельности, повысилась текучесть кадров, при этом уходили лучшие специалисты.

Руководство организации пришло к пониманию того факта, что основная проблема лежит в области мотивации и стимулирования деятельности работников, и приняло решение провести реорганизацию системы стимулирования персонала в организации.

С этой целью необходимо решить комплекс следующих задач.

Задача 2.1

Постановка задачи

Необходимо провести диагностику трудовой мотивации с целью выявления ценностных ориентации и удовлетворенности трудом персонала организации.

Методические указания

Исследование трудовой мотивации проводится по следующим факторам.

Факторы удовлетворенности трудом

1. Отношение к содержанию выполняемой работы (интересная, нужная, важная престижная работа).

2. Отношения в рабочем коллективе (отдел, группа, подразделение), в котором работают сотрудники.

3. Удовлетворенность условиями работы (рабочее место, оборудование, комфортная обстановка и т.д.).

4. Отношение к организации.

5. Удовлетворенность заработной платой, ее размером и системой вознаграждения.

6. Отношение к управлению (управление рабочим процессом, постановка задач, контроль, делегирование полномочий, совещания, мотивирование сотрудников).

Ценностные факторы труда

1. Оплата труда (размер и способы получения денежного вознаграждения).

2. Перспективы роста (карьерного, профессионального, личностного) - ценность развития и самореализации.

3. Ценность общности - хорошие отношения в коллективе, возможность дружеского общения, принадлежность к известной, успешной, престижной компании.

4. Ценность стабильности, защищенности и безопасности, чувство уверенности в будущем в отношении своей занятости и дохода.

5. Ценность свободы, независимости, самодостаточности (гибкое рабочее время).

6. Ценность социально-бытовых условий (комфорт на работе). В результате диагностики должны быть получены данные по

степени удовлетворенности качеством трудовой жизни и системе трудовых ценностей работников. Сравнение факторов удовлетворенности трудом с ценностными ориентациями работников позволяют сделать вывод о несовпадении и проблемах в мотивационной политике организации.

В качестве методов получения информации чаще всего используют анкетирование и структурированное интервью. Анкетирование позволяет охватить большее количество опрашиваемых работников, структурировать вопросы и осуществлять формальную (статистическую) обработку данных. Собеседование дает возможность более глубокого анализа представлений работников о факторах удовлетворенности трудом и собственных трудовых ценностях. Желательно применять данные методы в комбинации: предварительное собеседование, затем разработка анкеты и проведение более широкого опроса и заключительного собеседования по получению более развернутой информации.

Задача 2.2

Постановка задачи

Необходимо сформулировать цели и принципы политики в области стимулирования труда персонала, учитывая, что организация имеет весь набор функциональных подсистем по управлению персоналом.

Методические указания

Политика в области стимулирования персонала - это система денежных и неденежных вознаграждений наемному работнику за результаты его труда на предприятии.

Разработка политики в области стимулирования персонала выступает как одна из важнейших, стратегических, задач в управлении персоналом. Соответственно, построение системы стимулирования персонала является функцией менеджера по персоналу.

Значение и основные задачи разработки политики в области стимулирования персонала1

Основное значение системы стимулирования заключается в том, чтобы с помощью этой системы направить производственное поведение сотрудников организации на достижение стоящих перед ней стратегических задач. Иными словами, соединить материальные интересы сотрудников со стратегическими задачами организации. Эта ключевая установка определяет цели системы стимулирования:

• Привлечение персонала в организацию. Организации конкурируют между собой на рынке труда за привлечение человеческих ресурсов, которые им необходимы для достижения стратегических задач. В этом смысле система стимулирования должна быть конкурентоспособной применительно к той категории работников, которые требуются организации.

• Сохранение сотрудников в организации. Когда вознаграждение в организации не соответствует тому, что предлагает рынок, сотрудники могут начать покидать ее. Чтобы избежать потери сотрудников, на профессиональное обучение и развитие которых организация затратила определенные средства и которые являются ценным ресурсом, руководители должны обеспечить конкурентоспособность системы стимулирования.

• Стимулирование производительного поведения. Вознаграждение должно ориентировать работников на те действия, которые необходимы для организации. Производительность, творчество, опыт, преданность философии организации должны поощряться через систему стимулирования.

• Контроль за издержками на рабочую силу. Продуманная система стимулирования позволяет организации контролировать и эффективно управлять затратами на рабочую силу, обеспечивая при этом наличие требуемых сотрудников.

• Административная эффективность и простота. Система стимулирования должна быть хорошо понятна каждому сотруднику и проста для администрирования, т.е. не

требовать значительных материальных и трудовых ресурсов для обеспечения ее бесперебойного функционирования.

• Соответствие требованиям законодательства. Во всех странах вознаграждение работников регулируется государственным законодательством.

В качестве примера принципов формирования системы стимулирования персонала можно привести принципы, на которых основана фирменная система вознаграждения корпорации ИБМ:

«Система вознаграждения создает у людей чувство уверенности и защищенности. ИБМ хочет, чтобы ее сотрудники, вступая в контакт с клиентом и действуя от ее имени, сосредоточивались на выполнении стоящих перед ними задач. Их не должны отвлекать насущные денежные проблемы: как накормить и одеть семью, обеспечить ей крышу над головой. Все это им должна обеспечивать их заработная плата, при условии, разумеется, что они разумно решают свои проблемы...

Система оплаты труда должна не только создавать у человека чувство уверенности и защищенности, она должна также включать действенные средства стимулирования и мотивации. ИБМ... отдает предпочтение тем работникам, которые желают получить нечто большее, чем фиксированную заработную плату... и которые стремятся повысить свой доход, когда им предоставляется такая возможность... ИБМ всегда готова по достоинству вознаградить успех и совершенство.

В дополнение к заработной плате и комиссионным ИБМ старается «подсластить» жизнь своим наиболее достойным сотрудникам с помощью наград и вознаграждений... Они могут выступать в виде денежной суммы, ценного подарка или туристической путевки. Они являются свидетельствами признания корпорацией особо качественной работы сотрудника или достижения ими особо важных результатов. Будучи заранее запланированным или спонтанным, присуждение награды или вознаграждения всегда остается по своей природе двойственным - объективным и субъективным одновременно».

Задача.2.3

Постановка задачи

Необходимо сформировать набор методов стимулирования персонала организации с учетом того, что до настоящего момента в организации преобладали административные методы стимулирования персонала при невысоком уровне оплаты труда.

Методические указания

При выполнении задания необходимо воспользоваться табл. 3

3. Задача «Мотивация деятельности»

Исходные данные и постановка задачи

Необходимо из приведенных ниже 20 пунктов зачеркнуть неправильное.

1. Мотивы определяют не только цель, но и путь ее достижения.

2. Определение средств достижения цели предшествует в процессе мотивации возникновению потребности.

3. Теории содержания мотивации объясняют, как человек делает свой выбор в той или иной ситуации.

4. А. Маслоу считал, что человек рассматривает сразу несколько разных потребностей, находящихся между собой в комплексном взаимодействии.

5. Потребность в соучастии требует создания для человека возможностей более широкого взаимодействия с другими.

6. Мотивация - это то, что инициирует активность, деятельность человека изнутри.

7. Иерархия потребностей в теории А. Маслоу относится в равной мере ко всем людям.

8. Мотиваторы модифицируют поведение человека.

9. Теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда относится к теориям процесса мотивации.

10. Все потребности человека находят осознанное устранение.

11. В теории К. Альдерфера (в отличие от теории А. Маслоу) удовлетворять потребности предполагается как снизу вверх, так и сверху вниз.

12. Через стимулы вызывается действие определенных мотивов.

13. Потребность в самовыражении, по А. Маслоу, означает уважение человека другими в организации.

Таблица 3

ПЕРЕЧЕНЬ СТИМУЛИРУЮЩИХ СИСТЕМ

№ п/п	Форма стимулирования	Основное содержание стимулирующих систем в практике предприятий РФ и за рубежом
1	2	3
Материальные денежные		
1	Заработная плата (номинальная)	Оплата труда наемного работника, включающая основную (сдельную, повременную, окладную) и дополнительную (премии, надбавки за профмастерство, доплаты за условия труда, совместительство, за работу в ночное время, подросткам, кормящим матерям, за работу в праздничные и воскресные дни, за сверхурочную работу, за руководство бригадой, оплата или компенсация за отпуск и т.д.) заработную плату
2	Заработная плата (реальная)	Обеспечение реальной заработной платы путем: 1) повышения тарифных ставок в соответствии с устанавливаемым государством минимумом; 2) введения компенсационных выплат; 3) индексации заработной платы в соответствии с инфляцией
3	Бонусы	Разовые выплаты из прибыли предприятия (вознаграждение, премия, добавочное вознаграждение). За рубежом это - годовой, полугодовой, рождественский, новогодний бонусы, связанные, как правило, со стажем работы и размером получаемой зарплаты. Различают следующие виды бонусов: за отсутствие прогулов, экспортный, за заслуги, за выслугу лет, целевой
4	Участие в прибылях	Выплаты через участие в прибылях - это не разовый бонус. Устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. Распространяется на категории персонала, способные реально воздействовать на прибыль (чаще всего это управленческие кадры). Доля этой части прибыли коррелирует с рангом руководителя в иерархии и определяется в процентах к его базовой зарплате
5	Участие в акционерном капитале	Покупка акций предприятия (АО) и получение дивидендов: покупка акций по льготным ценам, безвозмездное получение акций
6	Планы дополнительных выплат	Планы связаны чаще всего с работниками сбытовых организаций и стимулируют поиск новых рынков сбыта: подарки фирмы, субсидирование деловых

		расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой (деловых командировок не только работника, но и супруга или друга в поездке). Это косвенные расходы, не облагаемые налогом и поэтому более привлекательные
Материальные не денежные		
7	Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом	Выделение средств на: 1) оплату транспортных расходов; 2) приобретение транспорта с: а) полным обслуживанием (транспорт с водителем); б) частичным обслуживанием лицам, связанным с частыми разъездами, руководящему персоналу
8	Сберегательные фонды	Организация сберегательных фондов для работников предприятия с выплатой процентов не ниже установленных в Сбербанке РФ. Льготные режимы накопления средств
9	Организация питания	Выделение средств на: 1) организацию питания на предприятии; 2) выплату субсидий на питание
10	Продажа товаров, выпускаемых предприятием	Выделение средств на скидку при продаже этих товаров
11	Стипендиальные программы	Выделение средств на образование (покрытие расходов на образование на стороне)
12	Программы обучения	Покрытие расходов на организацию обучения (переобучения)
13	Программы медицинского обслуживания	Организация медицинского обслуживания или заключение договоров с медицинскими учреждениями. Выделение средств на эти цели
14	Консультационные службы	Организация консультационных служб или заключение договоров с таковыми. Выделение средств на эти цели
15	Программы жилищного строительства	Выделение средств на собственное строительство жилья или строительство на паевых условиях
16	Программы, связанные с воспитанием и обучением детей	Выделение средств на организацию дошкольного и школьного воспитания и образования детей и внуков сотрудников фирмы, привилегированные стипендии
17	Гибкие социальные выплаты	Организации устанавливают определенную сумму на «приобретение» необходимых льгот и услуг. Работник в пределах установленной суммы имеет право самостоятельного выбора льгот и услуг
18	Страхование жизни	Страхование жизни работника (за символическое отчисление), членов его семьи за счет средств компании. За счет средств, удерживаемых из доходов работника, при несчастном случае выплачивается сумма, равная годовому доходу работника, при несчастном случае, связанном со смертельным исходом, выплачиваемая сумма удваивается

19	Программы выплат по временной нетрудоспособности	За счет средств компании и за счет средств, удерживаемых из доходов работника
20	Медицинское страхование	Как самих работников, так и членов их семей
21	Льготы и компенсации, не связанные с результатами (стандартного характера)	Выплаты, формально не связанные с достижением определенных результатов (компенсации перехода на службу из других компаний расходов, связанных с переездом, продажей, покупкой квартир, недвижимости, трудоустройство жены (мужа) и т.д., премии и другие выплаты в связи с уходом на пенсию или увольнением). Указанные выплаты, получившие за рубежом название «золотые парашюты», предназначены для высших управляющих, обычно включают дополнительный оклад, премии, долговременные компенсации, обязательные (предусмотренные в компании) пенсионные выплаты и др.
22	Отчисления в пенсионный фонд	Такой альтернативный государственному фонд дополнительного пенсионного обеспечения может быть создан как на самом предприятии, так и по договору с каким-либо фондом на стороне
Нематериальные		
23	Стимулирование свободным временем	Регулирование времени занятости путем: 1) предоставления работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, возможности выбора времени отпуска и т.д.; 2) организации гибкого графика работы; 3) сокращения длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда
24	Трудовое или организационное стимулирование	Регулирует поведение работника на основе измерения чувства его удовлетворенности работой и предполагает наличие творческих элементов в его труде, возможность участия в управлении, продвижения по службе в пределах одной и той же должности, творческие командировки
25	Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания	Вручение грамот, значков, вымпелов, размещение фотографий на доске почета. В зарубежной практике используются почетные звания и награды, публичные поощрения (избегают, особенно это характерно для Японии, публичных выговоров). В США используется для морального стимулирования модель оценки по заслугам. Создаются кружки («золотой кружок» и пр.)

Материалы текущего контроля успеваемости по теме 4. **Организация перемещения кадров внутри клуба, лиги, дивизиона**

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность, цели и функции ротации игроков, атлетов.
2. Концептуальные основы ротации в спорте.
3. Ротация в системе кадровых технологий спортивных клубов.

4. Управленческий потенциал ротации кадров спортивных клубов: отечественный и зарубежный опыт.

5. Механизмы использования управленческого потенциала ротации спортсменов.

6. Ротация кадров как элемент спортивной карьеры атлетов.

7. Социальные барьеры ротации кадров в спорте.

Практические, аналитические задания, кейсы

1. Ротация кадров имеет определенные трудности в своей реализации, которые отмечены и систематизированы в работах ряда специалистов. Прежде всего, следует указать на высокую затратность кадровых перемещений, особенно при переводе (релокации) сотрудников на работу в другую местность.

Для хозяйствующих субъектов, по данным исследования PricewaterhouseCoopers, средняя стоимость одной релокации составляет 31 000 долл.в год. А доля неудач, когда профессионал увольняется из компании вскоре после переезда — от 14 до 23 %. До 40 % менеджеров покидают компанию в первый же год после завершения релокации, и только 23,7 % вернувшихся сотрудников получают продвижение по карьерной лестнице. Таким образом, пространственные перемещения сотрудников — это высокорискованный и к тому же весьма дорогостоящий инвестиционный проект. Почему, на ваш взгляд, большинство компаний реального сектора — отечественных и зарубежных — все же практикуют перемещения ключевого персонала?

2. Известный советский педагог Антон Семенович Макаренко утверждал: *«Никакое дело нельзя хорошо сделать, если неизвестно, чего хотят достигнуть»*. Прокомментируйте это высказывание применительно к целям и задачам ротации кадрового состава спортивной организации.

3. Заполните самостоятельно таблицу с перечнем наиболее очевидных преимуществ и недостатков ротации для атлета и *конкретного* спортивного клуба по форме:

Преимущества ротации	
Преимущества для атлета	**Преимущества для спортивного клуба**
.....	**.....**
Проблемы, связанные с ротацией	
Проблемы для атлета	**Проблемы для спортивного клуба**
.....	**.....**

4. По типу организационного перемещения ротацию делят на внутреннюю (в пределах одной спортивной организации или подразделения) и внешнюю, или межорганизационную. Как правило, межорганизационная ротация более характерна для международных лиг.

Задание: приведите примеры внутренней и межорганизационной ротации спортсменов. Для каких категорий и групп должностей возможно применение внутренней и внешней ротации кадров?

- 5. В научной литературе обсуждаются следующие принципы ротации спортсменов:
  - — принцип *обязательности* проведения ротации по соответствующим игровым позициям;

- — принцип *плановости* ротации в спортивных клубах;
- — принцип *срочности* проведения ротации спортсменов перед плей-офф;
- — принцип предоставления *гарантий* спортсмена в порядке ротации.

Задание: в рамках реализации перечисленных принципов найдите нормативные правовые и финансово-экономические механизмы для их реализации в спорте.

5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

5.1. Зачет проводится с применением следующих методов (средств): проведение устного зачета, включающего теоретическую часть и практико-ориентированное задание, требующее демонстрации уровня владения умениями/навыками.

5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Таблица 5

Код компонента освоения компетенции	**Компонент освоения компетенции**	**Код промежуточного индикатора освоения компетенции**	**Промежуточный индикатор освоения компетенции**	**Критерий оценивания**
ПКс-1.1	Способен анализировать текущее и перспективное состояние спортивной организации	ИПКс-1.1	Определяет этапы и содержание анализа развития спортивной организации	Демонстрирует навыки формирования м управления карьерой спортсменов в физкультурно-спортивной организации

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Примерный перечень теоретических вопросов к зачету:

1. Карьера в сфере управления и ее этапы
2. Современные социально-экономические условия как комплекс факторов управления карьерой спортсмена.
3. Карьера межорганизационная и специализированная.
4. Карьера вертикальная и горизонтальная.
5. Карьера скрытая и ступенчатая.
6. Этапы карьеры спортсмена.
7. Управление подготовкой квалифицированного персонала в индустрии спорта.
8. Управление карьерой, или продвижение по службе.
9. Классификация факторов развития спортивной карьеры
10. Сущность и основные принципы карьерной стратегии
11. Факторы личной и профессиональной самореализации
12. Стимулирование профессионального и должностного развития работника
13. Стратегия самоуправления карьерой
14. Реалистичность плана карьеры и мобильность его изменений
15. Цели карьерного развития
16. Понятия карьерной среды и ее влияние на развития карьеры
17. Методика планирования карьерного развития персонала управления
18. Этапы карьерного планирования.
19. Структура карьерного плана
20. Оценка эффективности планирования карьеры
21. Организационная культура организации и проблема стимулирования развития карьеры

22. Проектная и исследовательская деятельность при формировании плана служебной карьеры
23. Принципы составления профессионального резюме
24. Профессиональное обучение и углубление профессионального самоопределения
25. Методы преодоления кризиса профессионального становления работника
26. Технологии планирования профессиональной карьеры
27. Техника планирования, самоорганизации и самосовершенствования
28. Оценочные подходы профессионально-квалификационного роста
29. Современные методики тестирования профессионально-должностного продвижения спортсмена
30. Опыт стимулирования развития карьеры работников в зарубежных странах
31. Карьерный рост специалиста и развитие организации
32. Тестирование как основной способ карьерной «диагностики»

Практико-ориентированные (практические) задания к зачету:

ПКс-1.1 Способен анализировать текущее и перспективное состояние спортивной организации.

1. Выскажите и запишите в колонку как можно больше своих желаний. Напротив каждого желания в колонке «могу» поставьте «+», если вы это действительно можете. Теперь заполните колонку «Мне нужно». И, наконец, в колонке «Я должен» поставьте «+» напротив тех желаний, которые вы к тому же и должны осуществить.

Я хочу (желания)	**Я могу**	**Мне это нужно (потребности)**	**Я должен (кому?)**
1. Я хочу закончить магистратуру	?	?	?

Сделайте вывод: справедливо ли замечание Ф. Ларошфуко: «Может ли человек с уверенностью сказать, чего он захочет в будущем, если не способен понять, чего ему хочется сейчас».

2. Разделите свои жизненные цели по временным критериям, для чего можно использовать временной ряд в форме нижеприведенной таблицы.

Год	**Собственный возраст**	**Основные жизненные события**	**Основные карьерные события**
2026			
2027			
2028			
2029			
и т. д.			

В соответствии с этой моделью построения плана продумайте ответы на следующие вопросы.

1) Какова ваша главная цель (каким хочешь быть, чего достичь, кем хочешь стать)?
2) Каковы ваши ближайшие жизненные планы?
3) Какие существуют пути и средства достижения цели (какие шаги надо предпринять для того, чтобы достичь цели)?
4) Какие существуют внешние условия для достижения цели?
5) Какие у вас есть внутренние условия (возможности) для достижения цели?
6) Каковы запасные варианты и пути их достижения?

3 «*Разработка личного плана карьеры»*

1. План карьеры предлагается составлять не менее чем на ближайшие десять лет.

Следует тщательно продумать все компоненты плана.
Рекомендуется рассматривать достижение каждой цели плана как отдельный проект, встроенный в последовательность проектов по достижению долгосрочных карьерных целей.

2. Проанализируйте свой карьерный план по следующим критериям:
- реалистичность,
- логичность,
- последовательность,
- не противоречивость жизненным целям и ценностям,
- привлекательность для вас.

3. Внесите коррективы в карьерный план, основываясь на результатах его анализа.

План карьеры

Цели	Год достижения	Шаги достижения цели	Возможные препятствия		Способы преодоления	
			Внешние	Внутренние	Внешних препятствий	Внутренних препятствий
1.						
2.						
3.						
4.						

Вопросы для обсуждения:

1. Планирование карьеры, определение и сущность.
2. Технологии эффективной самопрезентации (ПКП).
3. Технологии определения оптимального карьерного пути, карьерограмма.
4. Технологии оптимизации постановки карьерных целей и процесса разработки планов карьеры.
5. Виды деятельности, выполняемые человеком на этапе планирования карьеры.
6. Процесс осмысления и планирования собственной профессиональной карьеры.
7. Разработка личного карьерного плана.

Шкала оценивания

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета без применения балльно-рейтинговой системы оценивания - посредством аттестационных испытаний в форме традиционного зачета.

Результаты промежуточной аттестации оцениваются по бинарной системе оценивания («зачтено», «не зачтено»).

Наряду с оцениванием учебных достижений обучающихся по принятой образовательной организации системе оценок и использованием ее при оформлении официальных дипломов Академии о высшем образовании, вводят повышенный («Excellent» и «Good») и базовый («Very good» и «Satisfactory») уровень оценок «отлично» и «хорошо» для использования при оформлении ЕПД, согласно Положению об оформлении и выдаче ЕПД.

Таблица 6

Соответствие академической оценке

<table>
<tr><th colspan="2">Академическая оценка</th><th colspan="2">Оценка по шкале ESTS</th></tr>
<tr><td rowspan="4">зачтено</td><td rowspan="2">отлично</td><td rowspan="4">Passed</td><td>A (Excellent)</td></tr>
<tr><td>B (Very Good)</td></tr>
<tr><td rowspan="2">хорошо</td><td>C (Good)</td></tr>
<tr><td>D (Satisfactory)</td></tr>
<tr><td>не зачтено</td><td>удовлетворительно</td><td>E (Sufficient)</td></tr>
<tr><td>не зачтено</td><td>неудовлетворительно</td><td>-</td><td>-</td></tr>
</table>

Критерии оценивания в ходе промежуточной аттестации

Оценка «**зачтено**» выставляется обучающемуся:

– если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно излагает его на зачете, умеет увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами заданий, не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение; в ходе обучения демонстрирует полное понимание и использует полученные знания и умения;

– твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач; в ходе обучения демонстрирует понимание и использует полученные знания и умения;

– знает материал, излагает его, но допускает несущественные неточности в ответе на вопрос, в применении теоретических положений при решении практических вопросов и задач; в ходе обучения проявляет понимание и использует полученные знания и умения в выстраивании и реализации своего развития.

Оценка «**не зачтено**» выставляется обучающемуся:

– который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические задания; учебные достижения демонстрируют низкую степень овладения программным материалом.

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих компонент освоения компетенции.

Положения об организации и осуществлении в РАНХиГС образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры.

Положение о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации студентов в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении

высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации».

Положение об организации самостоятельной работы студентов федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации».

6. Методические материалы по освоению дисциплины

Обучение по дисциплине Б1.В.13 Финансовое планирование в спорте предполагает изучение курса на аудиторных занятиях (лекции, практические) и самостоятельной работы студентов.

Самостоятельная работа обучающихся предусматривает освоение материалов, размещенных в системе дистанционного образования Академии https://lms.ranepa.ru.

Авторизация на сайте СДО (https://lms.ranepa.ru) производится с использованием персонального аккаунта.

Практические занятия дисциплины «Событийный маркетинг» предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций.

Подготовка к лекции студентами заключается в следующем:

- повторить материал предыдущей лекции, прочитав его повторно;
- ознакомиться с темой предстоящей лекции (в рабочей программе учебной дисциплины);
- ознакомиться с учебными материалами по данной теме в соответствии с предложенным списком литературы в рабочей программе учебной дисциплины или с электронными материалами, предложенными лектором;
- записать возможные вопросы, которые можно будет задать лектору.

Подготовка к практическим (семинарским) занятиям:

- внимательно прочитать материал лекций, относящихся к данному занятию, ознакомиться с учебными материалами, включая электронные в соответствии с предложенным списком литературы в рабочей программе учебной дисциплины;
- подготовить развернутые ответы на вопросы, предложенные в рабочей программе дисциплины, для обсуждения;
- выполнить задания, если они предусмотрены в письменной форме;
- понять, что для вас осталось неясными и постараться получить на них ответ заранее;
- готовиться к практическим (семинарским) занятиям можно как индивидуально, так и в составе малой группы;
- рабочую программу учебной дисциплины необходимо использовать в качестве основного ориентира в организации обучения;
- электронная версия рабочей программы по дисциплине размещена на сайте Нижегородского института управления, к которой предоставлен авторизованный доступ.

Подготовка к зачету. К зачету необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. В самом начале учебного курса необходимо ознакомиться со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем и тематикой письменных работ, а также методическими рекомендациями по их выполнению;

- перечнем вопросов к зачету /экзаменационных вопросов.

Систематическое выполнение всех видов заданий на лекциях, практических занятиях, а также самостоятельная работа позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для прохождения промежуточной аттестации**.**

Эффективность лекционных, семинарских и практических занятий по дисциплине во многом зависит от качества самостоятельной работы студентов, от их самоподготовки. Часть времени, отведенного на самостоятельную работу должна использоваться на подготовку к аудиторным занятиям, другая часть на выполнение домашней работы, осмысление и оформление результатов практических занятий.

При подготовке к занятиям студенту полезно:

- изучить теоретический материал по данной теме (конспект занятия);
- ознакомиться с литературой, рекомендованной преподавателем;
- выполнить задания, предложенные преподавателем, к занятию;
- составить перечень вопросов, вызывающих затруднения, неясности или сомнения, обсудить их с преподавателем или на занятии;
- заниматься самостоятельным поиском дополнительной литературы по изучаемой теме.

В рамках данной дисциплины самостоятельная работа обучающихся включает самостоятельную работу с литературой.

Самостоятельная работа с исследовательской и учебной литературой, изданной на бумажных носителях, сохраняется как важное звено самостоятельной работы в целом, но информационные технологии позволяют использовать как основу для самостоятельной работы не только печатную продукцию учебного или исследовательского характера, но и электронные издания, ресурсы сети Интернет – электронные базы данных, каталоги и фонды библиотек, архивов и т. д.

Самостоятельная работа по лекционному курсу дисциплины в основном выполняется в виде проработки учебного материала лекционных занятий из-за сложности материала, прочитанного ведущим преподавателем.

Самостоятельная работа по подготовке к семинару в основном выполняется в виде самостоятельного изучения учебного материала.

Для подготовки к семинарским занятиям, обучающимся предоставляется возможность самостоятельно заниматься на компьютерах оснащенных электронными учебниками и подключенных к интернету в библиотеке института.

Практические занятия дисциплины предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций.

Подготовка к лекции студентами заключается в следующем:

- повторить материал предыдущей лекции, прочитав его повторно;
- ознакомиться с темой предстоящей лекции (в рабочей программе учебной дисциплины);
- ознакомиться с учебными материалами по данной теме в соответствии с предложенным списком литературы в рабочей программе учебной дисциплины или с электронными материалами, предложенными лектором;
- записать возможные вопросы, которые можно будет задать лектору.

Подготовка к практическим (семинарским) занятиям:

- внимательно прочитать материал лекций, относящихся к данному занятию, ознакомиться с учебными материалами, включая электронные в соответствии с предложенным списком литературы в рабочей программе учебной дисциплины;
- подготовить развернутые ответы на вопросы, предложенные в рабочей программе дисциплины, для обсуждения;
- выполнить задания, если они предусмотрены в письменной форме;

– понять, что для вас осталось неясными и постараться получить на них ответ заранее;

– готовиться к практическим (семинарским) занятиям можно как индивидуально, так и в составе малой группы;

– рабочую программу учебной дисциплины необходимо использовать в качестве основного ориентира в организации обучения;

– электронная версия рабочей программы по дисциплине размещена на сайте Нижегородского института управления, к которой предоставлен авторизованный доступ.

Подготовка к зачету. К зачету необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. В самом начале учебного курса необходимо ознакомиться со следующей учебно-методической документацией:

– программой дисциплины;

– перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;

– тематическими планами лекций, семинарских занятий;

– учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;

– перечнем и тематикой письменных работ, а также методическими рекомендациями по их выполнению;

– перечнем вопросов.

Систематическое выполнение всех видов заданий на лекциях, практических занятиях, а также самостоятельная работа позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для прохождения промежуточной аттестации**.**

Эффективность лекционных, семинарских и практических занятий по дисциплине во многом зависит от качества самостоятельной работы студентов, от их самоподготовки.

Часть времени, отведенного на самостоятельную работу должна использоваться на подготовку к аудиторным занятиям, другая часть на выполнение домашней работы, осмысление и оформление результатов практических занятий.

При подготовке к занятиям студенту полезно:

– изучить теоретический материал по данной теме (конспект занятия);

– ознакомиться с литературой, рекомендованной преподавателем;

– выполнить задания, предложенные преподавателем, к занятию;

– составить перечень вопросов, вызывающих затруднения, неясности или сомнения, обсудить их с преподавателем или на занятии;

– заниматься самостоятельным поиском дополнительной литературы по изучаемой теме.

В рамках данной дисциплины самостоятельная работа обучающихся включает самостоятельную работу с литературой.

Самостоятельная работа с исследовательской и учебной литературой, изданной на бумажных носителях, сохраняется как важное звено самостоятельной работы в целом, но информационные технологии позволяют использовать как основу для самостоятельной работы не только печатную продукцию учебного или исследовательского характера, но и электронные издания, ресурсы сети Интернет – электронные базы данных, каталоги и фонды библиотек, архивов и т. д.

Самостоятельная работа по лекционному курсу дисциплины в основном выполняется в виде проработки учебного материала лекционных занятий из-за сложности материала, прочитанного ведущим преподавателем.

Самостоятельная работа по подготовке к семинару в основном выполняется в виде самостоятельного изучения учебного материала.

Для подготовки к семинарским занятиям, обучающимся предоставляется возможность самостоятельно заниматься на компьютерах оснащенных электронными учебниками и подключенных к интернету в библиотеке института.

Вопросы и задания для самостоятельной подготовки к лекционным и практическим занятиям

Тема 1. Теоретические основы управления карьерой спортсмена

1. Назовите внешние факторы, которые влияют на формирование карьеры спортсмена.
2. Назовите внутренние факторы, которые влияют на формирование карьеры спортсмена.
3. Какое место занимает Я-концепция в процессе планирования и реализации карьеры спортсмена?
4. Опишите подходы к исследованию понятия "карьеры".
5. Соотнесите особенности современного кадрового рынка в индустрии спорта и построения карьеры спортсмена.

Тема 2. Управление карьерой спортсмена

1. Перечислите виды карьеры, характерные для атлетов.
2. Какие этапы карьеры спортсмена вы можете назвать?
3. Каковы виды карьерного потенциала спортсмена?
4. Какие основные модели карьеры спортсмена вы можете назвать?
7. Профессиональная карьера спортсмена и ее особенности.

Тема 3. Карьерные мотивы и ценностные ориентации персонала в спортивной индустрии

1. Нужно ли заботиться о карьерном продвижении всех спортсменов клуба, команды, лиги?
2. Почему при планировании карьеры спортсмена необходимо ориентироваться на жизненные циклы атлета?
3. Какие основные системы существуют для планирования карьеры спортсмена?
4. Чем системы планирования карьеры спортсмена отличаются друг от друга?
5. Какая система планирования карьеры спортсмена для вас наиболее привлекательна?

Тема 4. Организация перемещения кадров внутри клуба, лиги, дивизиона.

1. Ротация спортивного персонала клуба, лиги, дивизиона: цели, функции, виды.
2. Принципы и механизм ротации спортсменов.
3. Управленческий потенциал ротации спортсменов.
4. Отечественный исторический опыт ротации атлетов.
5. Зарубежный опыт ротации кадров атлетов и его уроки для современного спорта России.
6. Концептуальные основы ротации спортсменов.
7. К вопросу об обязательности и добровольности проведения ротации спортсменов

7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

7.1. Основная литература

1. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Е. А. Родионова, В. И. Доминяк, Г. Жушман, М. А. Экземпляров ; под редакцией Е. А. Родионовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 279 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01566-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560747.

2. Шнейдер, Л. Б. Психология карьеры : учебник и практикум для вузов / Л. Б. Шнейдер, З. С. Акбиева, О. П. Цариценцева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 187 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06900-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/564125

3. Семенова, Л. М. Профессиональный имиджбилдинг на рынке труда : учебник и практикум для вузов / Л. М. Семенова. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 243 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11387-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/565656

4. Малкин, В. Р. Психологические методы подготовки спортсменов : учебник для вузов / В. Р. Малкин, Л. Н. Рогалева ; под научной редакцией В. Н. Люберцева. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 85 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17546-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/564062

7.2. Дополнительная литература

1. Мкртычян, Г. А. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / Г. А. Мкртычян, С. Ю. Савинова, О. М. Исаева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 299 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17628-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/561271

2. Духновский, С. В. Кадровая безопасность организации : учебник и практикум для вузов / С. В. Духновский. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 233 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16853-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/565320

3. Елисеева, Л. Я. Педагогика и психология планирования карьеры : учебник для вузов / Л. Я. Елисеева. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 242 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09493-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/563737

4. Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей : учебник для вузов / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 203 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16777-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/562320

7 .3. Нормативные правовые документы

1. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 №273-ФЗ.

2. Приказ Министерства образования и науки РФ от 06.04.2021 №245 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры»

3. Приказ от 12 декабря 2024 года N 02-2531 "Об утверждении Положения о единой балльно-рейтинговой системе оценивания успеваемости студентов Академии и ее использовании при поведении текущей и промежуточной аттестации"

7.4. Интернет-ресурсы

1. Административно-управленческий портал: менеджмент и маркетинг в бизнесе. Большая электронная библиотека [Электронный ресурс] – URL: http://www.aup.ru
2. Официальный сайт журнала «Менеджмент в России и за рубежом» [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://mevriz.ru/.
3. Официальный сайт журнала «Российский журнал менеджмента» [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://rjm.spbu.ru/.
4. Федеральный образовательный портал: Экономика. Социология, Менеджмент. Большая электронная библиотека [Электронный ресурс] – режим доступа: http://www.ecsocman.edu.ru

7.5. Учебно – методическое обеспечение самостоятельной работы

Электронные информационно-образовательные ресурсы Нижегородского института управления – филиала РАНХиГС - http://sdo.niu.ranepa.ru/.

8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

8.1. Материально-техническая база

Перечень материально-технического обеспечения:

1. Учебные аудитории, оборудованные для проведения учебных занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, коллоквиумов, мероприятий текущего контроля и промежуточной аттестации, в том числе мультимедийным оборудованием для демонстрации электронных презентаций и аудио- и видеоматериалов.
2. Компьютерные классы для выполнения групповых тестовых и иных заданий, а также для самостоятельной работы обучающихся оснащенные компьютерной техникой и обеспечением доступа к сети «Интернет» и доступа в электронную информационно-образовательную среду организации.
3. Специализированные аудитории и лаборатории.
4. Библиотека с обеспечением печатными изданиями или электронно-библиотечная система обеспечивающая доступ к электронным изданиям (электронная библиотека).
5. Читальный зал.
6. Технические средства обучения: персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV и др.

8.2. Информационные технологии, программное обеспечение:

При осуществлении образовательного процесса по дисциплине используется информационные технологии и программное обеспечение:

1. Современная операционная система.
2. Kaspersky Endpoint Security (или аналог).
3. Средство просмотра файлов формата pdf.
4. Современные офисные средства (текстовые и табличные редакторы, средства работы с презентационными материалами и т.д.).
5. Архиватор 7-Zip.

6. Система дистанционного обучения.
7. Автоматизированная библиотечная система.

8.3.Информационные справочные системы:

1. https://www.urait.ru –Электронно-библиотечная система [ЭБС] Юрайт;
2. https://www.iprbookshop.ru – Электронно-библиотечная система [ЭБС] «IPRSMART» (ранее – IPRBooks)
3. https://e.lanbook.com - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Лань».
4. https://znanium.ru - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Znanium.com».
5. https://www.book.ru - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Book.ru».
6. https://ibooks.ru - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «ibooks.ru».
7. https://ranepalib.miflib.ru - Электронная библиотека издательства «МИФ».
8. https://eivis.ru – Ивис (East View). Полные тексты российских научных и практических журналов, а также газет центральной прессы России. Доступ с ip-адресов локальной сети Института.
9. https://grebennikon.ru - Полные тексты 38 научно-практических журналов по маркетингу, менеджменту, финансам и управлению персоналом ИД «Гребенников». Доступ с ip-адресов локальной сети Института.
10. http://www.consultant.ru/ - Справочно-правовая система «Консультант».
11. http://www.garant.ru/ Справочно-правовая система «Гарант».