

**МИНИСТЕРСТВО ТРАНСПОРТА  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ТРАНСПОРТА (МИИТ)»**

---

**Гуманитарный институт**

**Кафедра «Менеджмент в спорте»**

**В.Д.Миронов**

**Оценка персонала в индустрии спорта**

**Курс лекций**

**Москва – 2017**

**МИНИСТЕРСТВО ТРАНСПОРТА  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ТРАНСПОРТА (МИИТ)»**

---

**Гуманитарный институт**

**Кафедра «Менеджмент в спорте»**

**В.Д.Миронов**

**Оценка персонала в индустрии спорта**

**Учебное пособие для магистров направление «Менеджмент»  
профиля «Менеджмент в спортивной индустрии»**

**Москва – 2017**

**УДК - 796**  
**М - 64**

Миронов В.Д. Оценка персонала в индустрии спорта: Курс лекций. – М.: РУТ(МИИТ), 2017. - 53 с.

В предложенном курсе лекций рассматриваются как теоретические, так и практические основы оценки персонала, работающих в сфере индустрии спорта. Базовой основой для создания курса лекций служили теоретические и практические разработки отечественных и зарубежных исследователей данного вопроса. Особое внимание обращалось на возможность использования данных методов в отрасли спортивной индустрии, которых имеет свои отличительные черты от других областей народного хозяйства.

Разнообразие организационно-правовых основ функционирующих в отрасли учреждений и предприятий и решаемых ими задач имеет прямую связь с методами оценки персонала и технологией организации самого процесса оценки.

Рассмотрению этих особенностей посвящены 1 и 2 темы, а в последующих сосредоточено внимание на использование в отрасли индустрии спорта для оценки персонала традиционных, современных психологических и «спорных» оценочных методов.

Предложенный в лекциях материал соответствует Федеральному государственному стандарту высшего профессионального образования третьего поколения.

Для студентов, обучающихся по направлению «Менеджмент» (38.04.02.)

Профиля «Менеджмент в спортивной индустрии», менеджеров, кадровых служб физкультурно-спортивных организаций, руководителей учреждений и предприятий спортивной индустрии в целях совершенствования знаний и по вопросам управления персоналом.

Рецензенты:

заведующий кафедрой «Менеджмент и управление персоналом организации» РУТ (МИИТ)  
доктор технических наук, профессор Козырев В.А.

Доцент кафедры «Теория и методика спортивных дисциплин» ГАОУ ВО МГПУ  
кандидат педагогических наук, Черногоров Д.Н.

© РУТ (МИИТ), 2017

## ПРЕДИСЛОВИЕ

В настоящее время перед отраслью физической культуры и спорта поставлены весьма серьезные задачи, решать необходимые вопросы, связанные с увеличением числа систематически занимающихся до 40% от числа населения страны; обеспечения доступа занимающихся к объектам спортивного назначения, а, следовательно, строительства новых и совершенствование существовавших объектов учреждений и организаций; в достижение высоких спортивных результатов рассчитанных спортсменов на международных соревнованиях.

Решение поставленных задач невозможно без уделения особого внимания проблеме управления человеческим капиталом, т.к. именно этот ресурс должен явиться важнейшим для решения поставленных задач.

Реализуется управление человеческим капиталом за счет эффективного управления персоналом, его обучением и обновлением при этом следует напомнить, что сфера физической культуры и спорта включена в систему рыночных отношений.

Особенностью рассматриваемой отрасли является многообразие организационно-правовых форм работающих в отрасли организаций, ростом числа собственников, расширение их спектра услуг, возросшей конкуренцией, свободном ценообразовании и др. Очевидно, что за каждым из отмеченных многообразий стоят люди, а конкурентные возможности той или иной организации зависят от квалификации персонала. Однако, на практике вопросам оценки и развития потенциала уделяется в сфере физической культуры и спорта недостаточное внимание, и этим фактором следует уделять особое внимание. Именно оценка персонала служит основанием для принятия организационных решений связанных с подбором кадров и их ротацией, формированием кадрового резерва, стимулированием работников, созданием благоприятного морально-психологического климата и др.

Главной целью курса «Оценка персонала в сфере спортивной индустрии» является восстановление знаний теоретических основ оценки персонала и формирование практических навыков по оценке персонала организующих сферы индустрии спорта особенностях с учетом различных организационно-правовую основу их создания.

Задачами курса являются: объяснение технологии процедуры оценки персонала в спортивных организациях; рассмотрение инструментов оценки и их использование в связи со спецификой отрасли, выделение ошибок и трудностей.

В результате изучения дисциплины студент должен:

### знать

- основные понятия и сущность оценки персонала ее цели и функции;
- основные методы оценки их преимущества и недостатки;

### уметь

- разрабатывать анкеты, опросники, оценочные листы;
- выделять оценочные критерии для специалистов различных должностей;
- планировать основные этапы оценки.

### владеть

- навыками оценки результативности труда сотрудников отрасли;
- анализировать полученные результаты и рекомендовать принятие кадровых решений.

Быть компетентными – в области оценки кадров отрасли физической культуры и спорта.

Курс предложенных лекций включает в себя рассмотрение 5 тем, каждая из которых завершается кругом вопросов и практических заданий для студентов.

Тема № 1. «Роль и место оценки результативности в общей оценке персонала государственных, муниципальных и коммерческих организаций» призвана расширить роль место задачи и функции оценки персонала в индустрии спорта, объединить различия в понятиях «аттестация» и оценка персонала, определить принципы, которые следует соблюдать при осуществлении оказанных процедур.

Тема № 2. «Технология проведения процедуры оценки персонала призвана освоить вопросы, связанные с этапностью оценки персонала и определение оценочных критериев с учетом различных должностей сотрудников и задач, решаемых организацией. В объеме рассматриваемых материалов выделены вопросы, связанные с проблемами, с которыми встречаются эксперты в ходе процедуры оценки.

Тема № 3. «Традиционные методы оценки персонала» - призвана оценить, как и каким образом в сфере спортивной индустрии используются традиционные качественные, количественные и комбинированные методы оценки персонала в сфере индустрии спорта.

Тема № 4. «Современные методы оценки персонала» - посвящены описанию и возможностям использования таких методов оценки по ключевым показателям эффективности (KPI), аттестации 360°, так же спорных методик в отрасли индустрии спорта.

Тема № 5. «Психологические методы оценки персонала» - нацелены на изучение возможностей использования в отрасли физической культуры и спорта психологических методов оценки персонала.

В «Приложении» размещен ряд тестов, образцов анкет для самостоятельной работы студентов и проведения практических занятий.

## **Тема № 1. Роль и место оценки результативности в общей системе оценки персонала государственных, муниципальных и коммерческих организациях**

### **1.1. Роль и место оценки персонала в отрасли индустрии спорта**

В целом вся система индустрии спорта в РФ призвана обеспечить «возможность для граждан стран вести здоровый образ жизни, систематически заниматься физической культурой и спортом, получать доступ к спортивной инфраструктуре, а также повысить конкурентоспособность российского спорта».

Приведенная выше цель определена в «Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2020 года». Решение задач для отрасли в первую очередь зависит от состава лиц ее реализующих, т.е. специалистов, обеспечивающих работу по следующим направлениям: организационно-управленческом и кадровом, научно-методическом, медико-биологическом и антидопингового обеспечения. В условиях, когда определены основные проблемы, то настало время пересмотреть подходы к оценке персонала и сконцентрировать внимание на анализе соответствия персонала обеспечивающего решение определенных стратегией развития отрасли задач.

Особенностью спорта высших достижений является необходимость с установленной периодичностью показывать высокие результаты, что для большинства является показателем соответствия, поставленным задачам. Казалось бы, тренера для клубной команды подбирают с особой тщательностью. Но, 2-3 проигранные клубом встречи и принимается решение о разрыве контракта с тренером, Обратите внимание, как часто меняется тренерский состав в ФК «Локомотив» «Спартаке» и других топовых командах.

Эти смены тренеров говорят о том, что руководители принимающие решение о приглашении на работу тренера не в полной мере оценивают их потенциальные возможности.

Рассмотрим другой пример. Из отделения по виду спорта ШВСМ, в течение последних 5 лет ни один воспитанник, ни в одной возрастной группе не вошел в состав сборной команды края (области). Однако, никаких административных решений не принимается.

В первом случае, очевидно, что руководители футбольных клубов не в полной мере оценивали возможности претендентов. Во втором случае, в рассматриваемой спортивной организации оценка персонала носила формальный характер, чаще всего сконцентрированном на соответствии работника занимаемой должности.

Все возрастающий интерес к оценке персонала физкультурно-спортивных организаций связан с тем, что для большинства работающих в отрасли спорта людей становится очевидным, что понятие «человеческий фактор» рассматривается не только с позиций человека включенного в общественный процесс, но и с позиций его жизнедеятельности. Насколько грамотно руководитель будет управлять человеческим ресурсом спортивной организации, зависит конкурентоспособность организации. Это имеет важное значение для решения всех задач стоящих перед отраслью спорта, вне зависимости является ли это «спортом для всех» или спортом высших достижений. Нельзя не согласиться с Мизинцевой М.Ф. и Сердарян А.Р. считающих, что значение оценки персонала высоко потому, что именно она связывает все элементы системы управления в единое целое. Именно это отражено на рис. 1



Рис. 1. Место оценки персонала в управлении персоналом организации

В отрасли физической культуры и спорта за последние десятилетия значительно изменились условия работы. Это связано с тем, что совершенствуется не только теоретическая база, но и внедряются новые направления, обновляется тренажерное обеспечение процесса, научно-методическое обеспечение. Все это требует использования новых управленческих технологий, тем более, что состоялся переход на рыночные принципы организации работы большинства спортивных организаций. В этих условиях спорт высших достижений все больше и больше должен отвечать требованиям предъявляемых к организации больших и массовых шоу-программ.

Переход на рыночные принципы требует от руководства спортивных организаций внедрения новых форм управления основанных на личной заинтересованности работников в конечном результате, не только своего труда, но и организации в целом.

Напомним, что в соответствии с принятой стратегией количество штатных работников в отрасли физической культуры и спорта должна увеличиться с 295,6 тысяч человек, до 380 тысяч человек. К концу 2020 года. Таким образом, будет решен вопрос с недостатком специалистов, что усилит борьбу за отбор ценных кадров для работы в спортивных организациях. В этой связи можно прогнозировать, что перед спортивными руководителями остро станет вопрос о повышении эффективности оценки как уже работающих в отрасли кадров, так и претендентов. Однако, не владея технологией оценки персонала невозможно повысить эффективность этой важной процедуры. Именно, процедура оценки персонала лежит в основе принятия решений: при приеме на работу, продвижение по карьерной лестнице, сокращении или увольнении, реорганизации, поощрении, обучении.

## 1.2. Исторические аспекты изучения оценки персонала

Оценка персонала начала использоваться со времен найма и использования рабочей силы, и это продолжалось до конца XX века, т.е. до момента, когда ценность работника определялась наличием качеств, прямо определяющих результаты его труда (рабочая выносливость для выполнения определенных рабочих операций, мускульная сила). Однако, времена меняются, и мускульная сила заменяется на механизмы, которые предъявляются совершенно другие критерии к потенциальным работникам. В этой связи происходит изменение подходов к оценке персонала.

Л.И.Евченко выделил четыре концепции в оценке персонала:

- использование трудовых ресурсов, где функции человека оценивались объемами выполненной работы за определенное время, что связывалось с его заработной платой;
- управление персоналом – где использовалась теория административного управления, механизмами которого являлись полномочия, функции, методы;
- управление человеком, где человек выступает не только субъектом в организации, но и особым объектом управления. Разработчиками данной концепции являлись К.Мацусите, Д.Мак-Григори, Ф.Герцберг и др.

Существенное влияние на практику оценки персонала оказала развитие в начале XX века дифференциальной психологии или психодиагностики, которая используя тесты, изучала индивидуальные качества человека.

Однако, уже в 70-е годы исследователи обратили внимание на то, что тип личности, профессионализм и умение должны лечь в основу оценки персонала. Таким образом, в основу оценки персонала в современных условиях берется способность работника профессионально, грамотно принимать необходимые решения, его способность к инновациям.

Описанные качества человека, т.е. принимать грамотные решения и способность к инновациям получила название компетенция. В большинстве успешных организаций оценка персонала – это оценка компетенций того или иного сотрудника.

В отечественной практике оценка персонала осуществляется в форме аттестации за определенный период, по итогам которой принимались решения о сокращении или увольнении работника.

Но в последние годы можно наблюдать, что оценка персонала выполняет другие функции, такие, как создание социально-психологического климата, обучение, стимулирование. Компании, где осуществляется такая работа, чаще всего отмечаются высоким уровнем конкурентоспособности.

В физкультурно-спортивной практике любой человек, включенный в эту обойму, рассматривается, как часть социальной системы, где каждый связан с необходимостью обладания определенных компетенций. Таким образом, в соответствии с современной концепцией, «социального человека» управление персоналом должно включать в себя такие функции, как: найм, увольнение, учет, контроль за техникой безопасности, расчет заработной платы, социально-психологическая помощь, разрешение конфликтов, оценка персонала, совершенствование методов управления.

Только реализация всех перечисленных функций может обеспечить необходимую конкурентоспособность спортивной организации. Это относится в полной мере, и к с порту высших достижений, перед которым поставлена цель лидирования на международной спортивной арене.



### 1.3.«Оценка» и «аттестация» персонала

«Оценка персонала» и «аттестация» это различные понятия и их отличие по целому ряду критериев можно увидеть на таблице № 1.

Сравнительный анализ понятий «оценка персонала» и «аттестация» (по М.Р.Мизинцева и др.)

Таблица № 1

	Критерий	Оценка персонала	Аттестация
1	Цели	Определение умений и навыков сотрудников (кандидатов)	Определение степени соответствия знаний, умений и навыков занимаемой должности
2	Задачи	Отбор, перемещение, развитие, направление на обучение и повышение квалификации и др.	Чаще оценка занимаемой должности
3	Лица, ответственные за проведение	Члены оценочной комиссии или один эксперт	Члены аттестационной комиссии
4	Нормативные документы	Возможна без нормативных документов	Приказы по компании о проведении аттестации, оформление аттестационных протоколов
5	Законность решений	Не все решения обладают юридической силой	Решения обладают юридической силой
6	Периодичность	Постоянная (промежуточная либо специальная, проводимая по мере необходимости)	Проводится в строго установленное время (раз в год, раз в три – пять лет)
7	Форма проведения	Очная или заочная	Чаще всего очная
8	Степень формальности	Порядок проведения оценки устанавливает работодатель	Порядок и условия проведения аттестации персонала устанавливаются федеральными законами и законами субъектов РФ
9	Сотрудники, не подлежащие процедуре	Все сотрудники компании подлежат оценке	Сотрудники, проработавшие в компании менее одного года; молодые сотрудники после учебы; работники, прошедшие переподготовку или повышение квалификации (только через год после выхода на работу); беременные женщины и женщины, имеющие детей в возрасте до одного года; сотрудники, достигшие пенсионного возраста
10	Последствия для сотрудников	Может служить основой для повышения в должности, премировании, направлении на обучение	Повышение в должности, увольнение, изменение оплаты труда, переподготовка

Анализируя сведения, представленные в таблице № 1:

– под «оценкой персонала» «понимают целенаправленную и регулярную процедуру для решения организационных и управленческих задач, установленных для всех категорий сотрудников и позволяющих определять профессиональные и личностные качества, результаты его труда за установленный период и их соответствие предъявляемым требованиям к должности или рабочему месту.

- под «аттестацией» подразумевают регламентированные оценочные процедуры высокой степени формальности, проводимые в строго установленные длительные периоды, основной целью которых выступает оценка соответствия сотрудника занимаемой должности. Решения по итогам «аттестации» обладают юридической силой.

#### **1.4. Субъект, объект, критерии и системы оценки**

В сфере физической культуры и спорта субъекты, объекты, критерии и системы оценки персонала могут отличаться друг от друга в силу многообразия учреждений и организаций работающих в отрасли и решающих различные задачи.

Напомним, что субъектами оценки могут выступать руководитель и сотрудники служб управления персоналом.

При этом субъекты оценки могут разделяться на тех, кто непосредственно производит оценку и тех, кто пользуется результатами оценки. Так на уровне ДЮСШ инициатором оценки персонала может выступать директор, руководитель отделения, руководитель методического отдела.

В нашем случае не будет рассматривать особенности оценки самих спортсменов, т.к. поэтапный контроль спортсменов спортивных школах и сборных командах был темой при изучении дисциплины «Теория и методика физической культуры и спорта».

Объектом оценки – в нашем случае являются сотрудники (тренеры) спортивной организации, претендующие на получение более высоких разрядов и претендующих на замещение вакантных должностей в спортивной организации, руководители подразделений. В любом случае в процессе оценки эти сотрудники выступают в роли воспринимающей стороны.

Предметом оценки – могут выступать личностные и профессиональные качества потенциал тренеров, инструкторов-методистов и т.д. предметом оценки могут быть и трудовое поведение названных категорий специалистов.

Критерием оценки – является некоторая величина или идеальная характеристика соответствующая успешно работающих в организации специалистов в конкретной должности. Ими могут быть количественные и качественные показатели. Например: количество спортсменов, выполнивших нормативные разрядные требования; количество спортсменов оставшихся в секции после определенного периода работы и т.д.

Метод оценки – совокупность оценочных инструментов предназначенных для изучения деятельности сотрудников или его личностных и профессиональных качеств. Например: метод психодиагностики, педагогический контроль, и т.д.

Инструментом оценки – могут быть тесты, анкеты, опросники и т.д.

Система оценки персонала – совокупность различных элементов в оценке персонала, находящихся в тесных связях и направленных на достижение цели (субъект, объект, методы и т.д.).

#### **1.5. Задачи оценки персонала**

Оценка персонала призвана решать широкий спектр организационных задач.

Основными из них являются: (по А.Я.Кибанов)

- выбор места оцениваемого сотрудника в организационной структуре организации и установление его функциональной роль;

- определение степени соответствия заданным критериям оплаты труда и установленных ее величин.

Оценка персонала необходима при: (по В.А.Чикер)

- подборе и расстановке кадров и формировании кадрового резерва;
- подготовке руководителей, повышение их профессиональной компетентности;
- совершенствовании управления коллективом;
- сокращении персонала;
- развитии работников;
- осуществлении обратной связи;
- удовлетворении потребности сотрудника в оценке собственного труда;
- контроль качества управленческой деятельности;
- совершенствовании процесса управления.

Перечисленные задачи в полной степени решаются с помощью оценки персонала в спортивной индустрии, где оценка персонала в большей степени приведена к оценке результативности их работы и разработке мер стимулирования работы.

### 1.6. Функции оценки персонала

Функции оценки персонала делятся на:

- административные (заполнение вакансий, удовлетворение стремления к успеху, расширения опыта работы, решения вопросов о понижении в должности и т.д.)
- информационные (информирование работника об уровне его квалификации, качестве и результатах труда, степени загрузки сотрудников, совершенствование стиля управления).
- мотивационные (увеличение зарплаты, повышение, объявление благодарности, нахождение резервов улучшения работы организации, помощь в развитии личности и др.);
- структурирующие (доработка должностных инструкций, изменение выполняемых функций выявление формальной и неформальной структуры, обоснований в оплате труда и т.д.

### 1.7. Цели оценки персонала

Оценки персонала в физкультурно-спортивной организации в целом призваны решать вопросы, связанные с усилением функционирования, как отдельных ее структур, так и организации в целом, а так же более эффективного использования возможности отдельных специалистов за счет их обучения и повышения квалификации, повышение уровня трудовой мотивации.

Таким образом, основные цели можно разделить на:

- административные;
- развитие потенциала;
- текущая деятельность.

Основные цели представлены в таблице № 2.

Основные цели оценки персонала (по Е.А. Борисовой)

Таблица № 2

Административные решения	Развитие потенциала	Текущая деятельность
Изменения в заработной плате. Изменение системы поощрения. Соответствие занимаемой должности.	Обратная связь от сотрудников. Выявление потенциала сотрудников. Развитие карьеры. Информирование сотрудников об ожиданиях фирмы. Корректировка планов организации. Личное развитие. Установление стандартов деятельности. Информация для планирования кадров.	Прошлая деятельность за определенный период. Улучшение текущей деятельности. Потребность в обучении. Выявление рабочих проблем. Достижение результатов за прошлый период.

## 1.8. Принципы оценки персонала

Основными принципами оценки персонала являются:

- принцип объективности
- принцип сплоченного применения оценочных процедур;
- регламентированность оценочных процедур;
- принцип регулярности;
- принцип экономичности;
- принцип дифференциации;
- принцип равенства.

Таблица № 3

Классификация систем оценки персонала (по М.Ф.Мизинцевой)

№	Основные классификации	Виды оценки
1	2	3
1	Объект	Оценка качественного результата
		Оценка количественного результата
		Оценка индивидуального вклада
		Оценка знаний и навыков
		Оценка черт характера
2	Субъект	Оценка непосредственным руководителем
		Оценка специально сформированной комиссией
		Оценка подчиненными
		Оценка коллегами
		Самооценка
3	Источники информации	Оценка посредством наблюдения
		Оценка по предоставленным документам
		Оценка по результатам собеседования
		Оценка по результатам тестирования
4	Систематичность	Системная оценка
		Несистемная оценка
5	Регулярность	Регулярная (непрерывная) оценка
		Базовая оценка
6	Количество функций работника	Общая оценка
		Локальная оценка
7	Задачи	Оценка при увольнении сотрудника
		Оценка при кадровых перемещениях
		Оценка для последующих вознаграждений
		Мотивационная оценка
8	Категория персонала	Оценка руководителей высшего звена
		Оценка линейных менеджеров
		Оценка административного персонала
		Оценка низкоквалифицированного персонала
9	Показатели оценки	Количественная оценка
		Качественная оценка
		Аналитическая оценка
10	Количество показателей	Обобщенная оценка
		Факторная оценка
11	Степень охвата контингента	Глобальная оценка
		Локальная оценка
12	Период деятельности сотрудника	Первичная оценка
		Оценка за определенный календарный срок
		Оценка за все время работы в организации
		Пролонгированная оценка
		Экспрессивная оценка

13	Периодичность	Специальная оценка
		Ежедневная (еженедельная, ежемесячная, ежегодная и др.) оценка
14	Продолжительность	Продолжительная по времени оценка
		Продолжительная оценка
15	Трудоемкость	Трудоемкая оценка
		Нетрудоемкая оценка
16	Наличие экспертов	Непрофессиональная оценка
		Частично профессиональная оценка
		Экспертная оценка
17	Открытость	Открытая оценка
		Закрытая оценка
18	Стоимость	Дорогостоящая оценка
		Недорогостоящая оценка

### 1.9. Вопросы для самостоятельной работы и практических занятий к теме № 1

1. Роль оценки персонала в управлении конкретной физкультурно-спортивной организации (Федерация по виду спорта, фитнес-клуб, ДЮСШ, Футбольный клуб).
2. Основные задачи оценки персонала в физкультурно-спортивной организации.
3. Цели оценки персонала в спортивной организации.
4. Понятие «оценка персонала» и «аттестация» их сходство и принципиальные различия.
5. Объект, субъект, критерии и методы оценки физкультурных работников.
6. Основные принципы оценки персонала.
7. Понятие «оценка персонала» и «аттестация», в чем принципиальная разница? Приведите примеры их использования в работе спортивных организаций.
8. Используя сеть Интернета, изучите системы оценки персонала не менее 5-ти Российских физкультурно-спортивных организаций и расскажите, как это осуществляется, и что Вам понравилось.

## Тема № 2. Технология проведения процедуры оценки персонала

### 2.1. Этапность процедуры оценки персонала

Процедура оценки персонала разбивается на 3-и этапа:

- подготовительный;
- основной;
- заключительный.

Каждый из этапов включает в себя подэтапы, что и представлено на рис № 1.

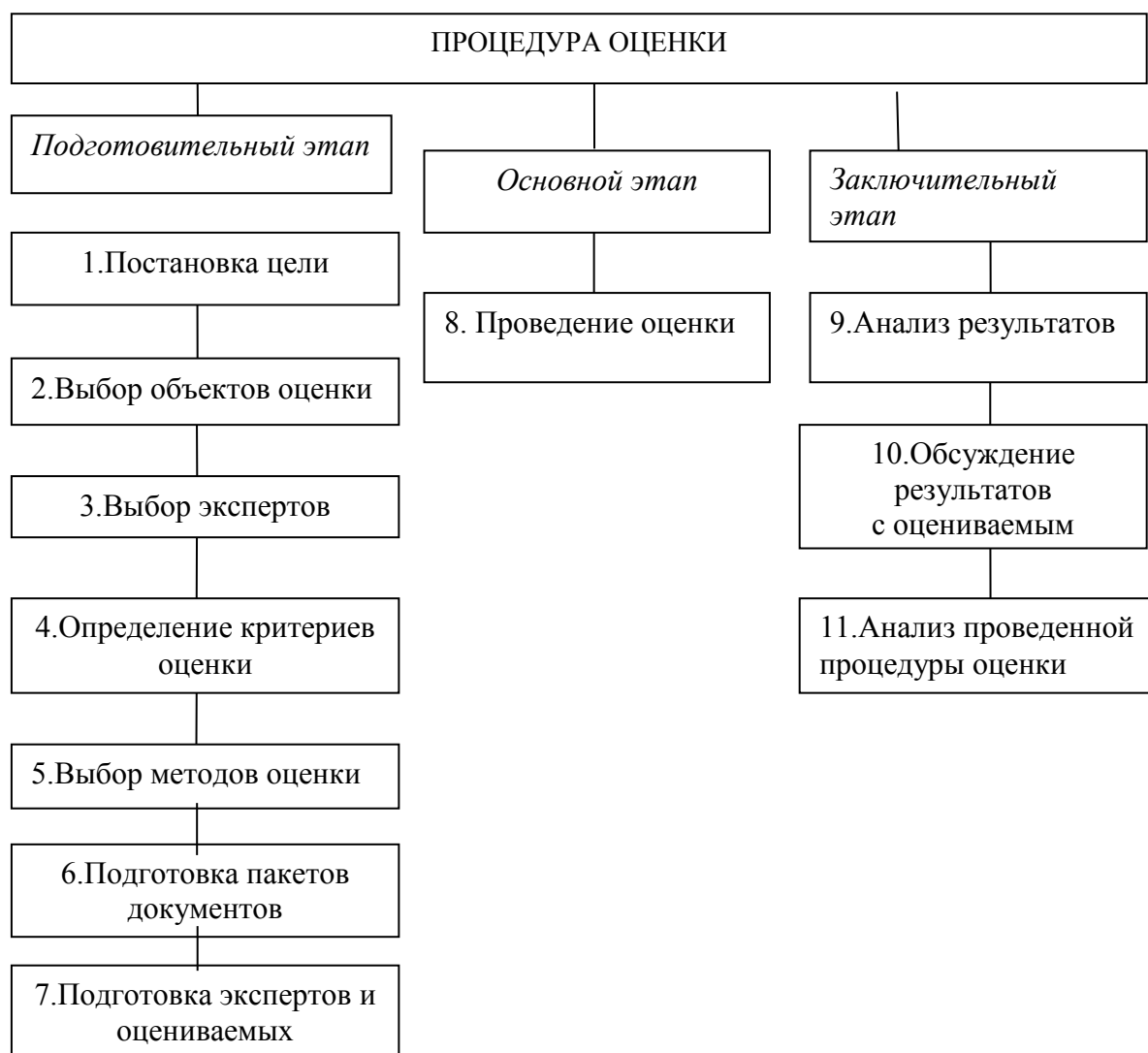


Рис. 2. Процедура процесса оценки персонала (по М.Ф.Мизинцевой)

Следует отметить, что в организациях, в том числе и физкультурно-спортивных, часто разрабатывают документ «Положение об оценке персонала» включающего 3 раздела: «Общее положение» «Описание процедуры и используемых методов», «Распределение ответственности при проведении процедуры оценки». Наличие такого документа предназначено для определения порядка оценки, выбора методов и установление порядка использования результатов.

Выбор цели оценки является первостепенным и может обеспечить: оценку деловых качеств сотрудника, выявление результатов труда, формирование кадрового резерва.

Оценка персонала весьма важна и при найме специалиста на работу. Такая оценка относится к числу первичных. Все остальные оценки относятся к числу периодических.

Состав субъектов оценки в физкультурно-спортивной организации зависит от ее статуса и структуры и может включать:

- руководителя организации или исполнительного директора;
- начальника кадровой службы;
- руководителя подразделения или спортивного отдела;
- руководителя группы психологов;
- в числе экспертов, могут быть как представители консалтинговых служб, так и ведущие специалисты отрасли;
- руководители других подразделений, с которыми взаимодействует данный специалист.

Для спортивных организаций с небольшим штатом роль эксперта может выполнять непосредственно руководитель.

Если экспертная группа создается из числа работников спортивной организации, то их подбор должен отвечать определенным требованиям.

Эксперт должен:

- знать оцениваемого по совместной работе не менее года;
- иметь представление о должностных обязанностях оцениваемого;
- быть принципиальным и объективным.

## 2.2.Определение оценочных критериев

Отметим, что в отрасли физической культуры и спорта достаточно полный перечень критериев оценки разработал лишь для категории тренеров. Для других категорий специалистов критерии оценки находятся в стадии разработки. Тем не менее, оценочные критерии условно разбиваются на 3 группы:

- критерии результативности труда;
- критерии личностные;
- критерии профессиональные.

Так при устройстве на работу молодые специалисты, только закончившие институт, часто встречаются с таким критерием, как наличие не менее 2-х летнего опыта работы по специальности.

Примерный перечень критериев оценки персонала представлен в табл. № 4

Таблица № 4

Личностные критерии	Критерии профессиональной деятельности	Критерии результативности труда
Характер. Темперамент. Дисциплинированность. Чувство ответственности. Коммуникабельность. Гибкость. Терпение. Инициативность. Лидерские качества. Интеллект. Самокритичность. Стрессоустойчивость. Конфликтность	Уровень квалификации. Обучаемость. Опыт работы. Умение поддерживать. Четкость в принятии решений. Навыки планирования. Находчивость. Способность работать в команде	Производительность труда. Прибыль компании. Оборот компании. Количество привлеченных клиентов. Динамика объемов производства. Снижение издержек производства. Количество бракованных изделий. Количество ошибок

Оценочные критерии могут быть количественными и качественными. Так деятельность тренера-инструктора в фитнес-клубе может оцениваться по следующим критериям:

Количественным: количество занимающихся, динамика их в течение года. Прибыли от его деятельности. Доля прибыли от его деятельности, количество рекламаций от клиентов клуба, количество нарушений трудовой дисциплины, количество публикаций, коэффициент текучести занимающихся, количество благодарностей от клиентов, время отсутствия на работе, количество опозданий, количество жалоб клиентов.

**Качественные:** качество работы, организованность, самостоятельность, общительность, способность работать в коллективе, жизнерадостность, способность убеждать, самообладание, аналитические способности, добросовестность, сдержанность, ответственность, рассудительность, инновационность, уверенность в себе, скромность, интеллект, внимательность, готовность помочь, честность, способность к риску, дипломатичность и др.

При разработке оценочных критериев руководствуются следующим:

- набор необходимых для оценки критериев должен быть минимален:
- количество качественных и количественных критериев должно быть оптимальным:
- каждый из выбранных критериев должен быть расшифрован.

Выбор оценочных критериев должен соответствовать «модели рабочего места» и приближаться к профессиограмме, т.е. к портрету идеального сотрудника. Данный портрет может быть, как теоретическим, так и эмпирическим. В первом случае ориентиром должны служить нормативные документы (положение, инструкции); во втором – на основе изучения деятельности лучших специалистов.

В любом случае основные методы оценки персонала предусматривают наличие в них количественных, качественных и комбинированных методов. Основные из них представлены в таблице 5.

Таблица 5

№	Название метода	Краткое описание
Качественные	Биографический метод	Анализ кадровых данных, автобиографии, документов об образовании. Характеристик
	Интервью	Беседа с работником по заранее составленной или произвольной схеме для получения дополнительных данных о работнике
	Описательный метод	Описание профессиональных и личностных качеств работников в произвольной форме
	Метод критического случая	Наблюдение за работником и запись удачных и нежелательных примеров его поведения
Количественные	Балльный метод	Оценка сотрудника путем проставления баллов за достижения или недочеты в работе
	Метод коэффициентов	Определение нормативных значений оценочных факторов, сравнение фактического результата с нормативным, получение коэффициентов
	Ранжирование	Сравнение работников между собой и распределение их по определенному критерию в порядке убывания или возрастания рангов
Комбинированные	Метод вынужденного выбора	Выбор наиболее подходящей характеристики для оцениваемого работника из определенного перечня различных критериев оценки
	Тестирование	Определение профессиональных знаний, способностей, мотивов с помощью специальных тестов с последующим их анализом экспертом
	Метод эталона	Оценка относительно самого лучшего работника, выбранного за эталон (идеал) в компании

### 2.3. Общие проблемы оценки персонала

Как и в других областях в отрасли физическая культура и спорт отсутствует единый подход к оценке персонала.

Существуют и другие проблемы, такие как:

- сопротивление оценочным процедурам сотрудников;
- часто непосредственные руководители отказываются выступать в роли эксперта;



- субъективизм внутренних экспертов, нередко приводит к снижению достоверности и объективизма;

- низкая мотивация сотрудников по поводу участия в оценочных мероприятиях;

- ошибки при интерпретации полученных материалов.

К общим проблемам можно отнести и то, что ряд оценочных методов используемых в практике имеют не достаточную достоверность.

Таблица № 6

Рейтинг методик по достоверности

Место в рейтинге	Название метода	Достоверность, %
1	«Ассесмент-центр»	до 95
2	Структурированное интервью с участием психолога	до 70
3	Интервью по компетенциям	до 60
4	Тесты на профпригодность	до 60
5	Тесты способностей	до 60
6	Психологическое тестирование	до 55
7	Биографические тесты	до 40
8	Личностные опросники	до 40
9	Интервью	до 30
10	Метод эталона	до 30
11	Рекомендации	до 20
12	Неструктурированное интервью	до 15

Отметим, что сегодня следует пересмотреть целый ряд методов, которые используются в практике оценки персонала в отрасли спорта.

Нет единства мнений о том, следует ли использовать традиционные или нетрадиционные методы. Многие предполагают, что нетрадиционные методы имеют большую степень достоверности. Но это не доказано.

Большие проблемы создает неграмотная интерпретация материалов обследования.

#### **2.4. Негативное отношение персонала к процедуре оценки**

Оценка персонала в физкультурно-спортивной организации вызывает у сотрудников не однозначные реакции.

Причиной этого является то, что организаторы оценки персонала уделяют большое внимание разработке нормативных документов, и не готовят самих сотрудников к оценочным мероприятиям.

Часто оценочные критерии не совпадают с должностными обязанностями специалиста, поэтому они воспринимают оценку их, как некую формальность.

Необходимым, является разъяснение сотрудникам о целях их оценки и, как результаты оценки будут использоваться руководством в деятельности организации.

Для преодоления недоверия сотрудников к процедуре оценки предлагается изучить мнение сотрудников об оценке. Этому способствует анкета, содержание которой помещено в Приложении № 1, настоящего пособия.

## 2.5. Ошибки экспертов процедуры оценки

Перечень экспертных ошибок обобщенных М.Ф.Мизинцевой и др. представлен в таблице № 7.

Таблица 7

Фрагмент перечня экспертных ошибок

Название	Проявления ошибки	Причины возникновения	Способы устранения
1	2	3	4
Ошибка по свежести впечатлений	Выставление оценки по последним личным впечатлениям	Временный разброс оцениваемых качеств; личные симпатии или предвзятость	Проведение постоянных записей о поведении аттестуемого в течение длительного времени; налаженная система отчетности; определение важности всех показателей
Сравнение аттестуемых друг с другом	Сравнение сотрудников друг с другом, а не сравнение деятельности и ее соответствие стандартам работы	Искаженное понимание того, что такое аттестация на самом деле; письменная характеристика или аттестационное интервью; переход эксперта «от работы на личности»	Реалистичные, корректные и незэмоциональные комментарии, имеющие отношение к деятельности, а не к личности сотрудника, затрагивающие ключевые моменты деятельности
«Галоэфект»	Оценивание не отдельного параметра, а человека в целом, сложившееся впечатление о нем	Знакомство с Оцениваемыми сотрудниками до процедуры аттестации, формирование уже сложившегося к ним отношения у эксперта	Включение в состав комиссии независимого эксперта; достаточная профессиональная подготовка эксперта
Личная предвзятость	Необъективная оценка, основанная на личном отношении эксперта	Проведение аттестации непосредственным руководителем	Включение в состав комиссии независимого эксперта либо экспертов из службы персонала; определение стандартов оценки; вступительное обращение перед оценкой

Ошибка по свежести впечатления в нашей отрасли часто возникает тогда, когда последние успешные результаты выступления команды, без достаточного анализа состава участников, жеребьевки и т.д. может сказаться на оценке того или иного сотрудника или коллектива в целом. Однако, это сиюминутная оценка, которая может и не соответствовать реальности.

Сравнение аттестуемых друг с другом нередко приводит к нежелательным результатам. Так, рассмотрим двух тренеров в СДЮШОР. Один из них подготовил в течение года 4

спортсменов-разрядников, а второй – 7 человек. Сравнивая их между собой, создается впечатление о том, что 1-й работает недостаточно эффективно.

В то же время, как 1-й, так и 2-й выполнили предъявляемые к ним требования.

Примером «галло-эффекта» может быть. То, что у эксперта оценки аттестуемого впечатление складывается по сумме параметров, часть из которых не имеет прямого отношения к показателям эффективности его работы. Так, оцениваемый специалист не часто или вообще отказывается от праздничных мероприятий, проводящихся в спортивной организации, или постоянно критикует руководство, но при этом показывает высокие результаты в объеме должностных обязанностей.

Приведенный пример может так же входить в разряд ошибок характеризуемых как личная предвзятость.

## **2.6. Оценка управленческого персонала**

Если физкультурно-спортивные организации работают не эффективно, в течение определенного периода времени, то виноват, конечно, – руководитель. Специалистами подсчитано, что эффективность деятельности организации в 80-90% зависит от руководителя. Именно поэтому к выбору руководителя следует относиться весьма серьезно. Для того, чтобы организация успешно работала руководитель должен: знать дело, быть требовательным, уметь делегировать полномочия, мотивировать сотрудников, уметь устранять конфликты и т.д.

Оценивать руководителей физкультурно-спортивных организаций следует, используя целый комплекс показателей, которые включают в себя: опыт и профессиональное знание. Такие личностные качества, как лидерские способности, активность, новаторство, умение работать в команде, готовность к риску, умение обеспечить психологический климат в коллективе, аналитическое мышление и др.

Как и при оценке рядовых сотрудников, выбор критериев оценки руководителя должны зависеть от сложности его работы, а результаты его работы в большей степени оцениваются по результатам работы спортивной организации в целом. Так, если это фитнес-клуб, то рассматриваются такие показатели, как выполнение плана, прибыль, количество заключенных договоров и т.д. Если это ДЮСШ, то: количество занимающихся, текучесть кадров, количество рекламаций, динамика занимающихся по уровню подготовки и т.д.

Следует отметить, что оценочные показатели зависят от уровня расположения руководителей.

Так директор ДЮСШ оценивается: по количеству занимающихся и рейтингу организации среди аналогичных, имиджу организации в целом, доли прибыли и ее росту и т.д.

Руководитель спортивного подразделения: по количеству занимающихся и их динамике, спортивным результатам, количеству конфликтных ситуаций, организации повышения квалификации, уровню компетентности работников и т.д.

Администратор по продажам – объем продаж, доли организации на рынке услуг, количеству вновь привлеченных клиентов, контактности и т.д.

В объеме оценочных критериев в обязательном порядке присутствуют психологические методики, позволяющие оценить индивидуальные качества руководителей.

Процедура оценки руководителей физкультурно-спортивных организаций в большей степени связана с привлечением для ее проведения внешних независимых экспертов и высококвалифицированных консультантов.

## 2.7. Вопросы для самостоятельной работы и практических занятий к теме № 2

1. Цель оценки персонала физкультурно-спортивной организации.
2. Объекты и субъекты оценочных процедур в спортивных организациях различного типа.
3. Приведите примеры количественных и качественных критериев для оценки различных специалистов спортивной организации.
  - а) руководитель;
  - б) заместитель по спортивной работе;
  - в) начальники учебно-методического отдела;
  - г) администратор
  - д) финансовый отдел.
4. Выделите этапы процедуры оценки и их особенности.
5. «Профессиограмма» и ее связь с оценочными критериями.
6. Основные ошибки, имеющие место в оценке персонала спортивных организаций.
7. Особенности оценки управленческого состава спортивных организаций?
8. Разработайте краткую модель рабочего места начальника спортивного отдела.
9. Установите цели оценки персонала в следующих случаях.
  - а) Сетевой фитнес-клуб «Х-фит» открывает новый филиал и подбирает руководителя. Какие цели должна преследовать оценка кандидатов для назначения его на должность руководителя филиала.
  - б) В ДЮСШ работают в качестве тренеров 20 человек, которые недовольны тем, как им начисляется заработная плата. Некоторые из них считают, что они выполняют не равнозначную работу и условия работы у них не одинаковые. Директор ДЮСШ решил провести внеплановую проверку. Какие цели должна преследовать данная проверка?
  - в) Объемы бюджетного финансирования ШВСМ снизились на 30%. Возникла необходимость сокращать коллектив. Какие цели должна преследовать процедура оценки персонала?
10. Вы исполнительный директор профессионального клуба и подбираете главного тренера для сборной команды по волейболу. Какие требования и критерии вы рассматриваете в первую очередь?
11. Вы начальник отдела кадров и подыскиваете кандидатуру на замещение вакантной должности начальника отдела на работе с болельщиками. Какие требования Вы выставите в Интернете для предполагаемой кандидатуры?
12. Опишите свой личный портрет, как менеджера и определите какие положительные и отрицательные Ваши качества будут способствовать успешной работе коллектива.
13. Отметьте 10 качеств, которые присущи идеальному современному руководителю спортивной организации и аргументируйте ответ.
  1. Принципиальность. 2. Знание фактов и количественных данных о работе подразделений и отдельных специалистов. 3. Общительность. 4. Инициативность. 5. Умение слушать. 6. Преданность делу. 7. Умение контролировать исполнение. 8. Чувство нового. 9. Требовательность к себе. 10. Умение убеждать. 11. Самокритичность. 12. Искренность. 13. Справедливость. 14. Внимательное отношение к людям. 15. Умение выступать. 16. Самокритичность. 17. Умение ценить время. 18. Целеустремленность. 19. Самостоятельность. 20. Умение анализировать. 21. Выдержанность. 22. Работоспособность. 23. Умение рисковать. 24. Умение поддерживать инициативу. 25. Умение показать на личном

примере. 26. Умение доходчиво ставить задачи. 27. Энергичность. 28. Умение организовать людей. 29. Тактичность. 30. Интуиция. 31. Скромность. 32. Умение предотвращать конфликты. 33. Усидчивость. 34. Независимость. 35. Аккуратность. 36. Умение управлять эмоциями. 37. Способность делегировать полномочия. 38. Самоконтроль. 39. Умение заинтересовать для выполнения работы. 40. Целеустремленность.

14. Оцените себя с помощью опросника (разработчики Ю.А, Жуков и др.)

Приложение № 1

Отношение сотрудников к их оценке  
Уважаемый коллега!

Хотели бы Вы, чтобы в организации существовала программа оценки специалистов?

Просим Вас отметить галочкой

Возраст 18-23, 24-30, 31-40, 41-50, 51-60.

· женщина · мужчина

Семейное положение

· женат (замужем) · не женат (не замужем)

Кем Вы работаете в организации

- руководящий персонал (директор, руководитель отдела, медицинский работник, заместитель директора;
- администратор (менеджер по рекламе, администратор по продаже, менеджер по закупкам инвентаря, менеджер по работе с болельщиками, менеджер по PR и т.д.
- рабочий и обслуживающий персонал.

Стаж работы в организации:

1. Хотели бы Вы, чтобы в организации существовала программа оценки сотрудников и их труда:

а) да б) нет в) затрудняюсь с ответом

2. Как часто должна проводиться оценка персонала?

а) раз в полгода б) раз в год в) раз в 2 года г) никогда

3. Как Вы считаете, кто должен оценивать результаты Вашего труда?

а) непосредственный руководитель б) исполнительный директор  
в) учредители организации г) приглашенная консалтинговая.

4. Хотели бы Вы, чтобы по результатам оценки:

а) понижалась (повышалась) зарплата б) начислялась премия  
в) изменялся социальный пакет  
г) принимались решения о повышении квалификации  
д) определялся лучший специалист.

Спасибо за сотрудничество.

## Опросник «Управленческие роли»

(разработчики: Ю.А. Жуков, А.В. Журавлева, Е.Н. Павлова)

ФИО \_\_\_\_\_ Дата заполнения \_\_\_\_\_

Проранжируйте варианты ответов по степени близости вашему мнению

(1- максимальное согласие; 4 – минимальное).

1. Руководитель, желающий устранить нарушение подчиненными правил, должен:
  - а) поговорить с подчиненными и объяснить, что от них требуется;
  - б) проследить, что нарушение правил сопровождалось санкциями;
  - в) изменить правила по согласованию с заинтересованными сторонами;
  - г) придумать, как использовать нарушения с пользой для организации.
2. Взаимодействие между людьми очень важно для организации, потому что:
  - а) от людей зависит успешность организации на рынке;
  - б) от взаимодействия сотрудников зависит качество работы;
  - в) конфликты снижают удовлетворение от работы;
  - г) конфликты нарушают организационный распорядок.
3. Представьте себе, что вам предстоит руководить новым подразделением, в котором все намного опытнее вас. Что вас будет беспокоить:
  - а) вам будет сложно простроить взаимодействие разных должностей;
  - б) вам будет сложно ставить подчиненным новые цели;
  - в) вы не сможете быть самым компетентным и ответить на все вопросы;
  - г) вам будет трудно контролировать ресурсы и трудозатраты.
4. Деятельность руководителя определяется:
  - а) целями, стратегией организации, и ее положением на рынке;
  - б) особенностями, уровнем подготовленности и лояльности подчиненных;
  - в) наличием и характером доступных руководителю ресурсов;
  - г) особенностями бизнес-процессов и структуры организации.
5. Лучших результатов достигнет тот руководитель, который:
  - а) следит, чтобы подчиненные были обеспечены всем необходимым для работы;
  - б) умеет заинтересовать подчиненных и урегулировать разногласия;
  - в) не останавливается на достигнутом, ставит новые перспективные цели;
  - г) организует работу, привлекая компетентных сотрудников для решения задач.
6. Хотели бы вы, чтобы подчиненные видели в вас:
  - а) человека, который всегда будет честным и справедливым;
  - б) человека дела, способного четко и гибко выстроить сложную деятельность;
  - в) авторитетного человека, к которому можно обратиться за советом;
  - г) ориентированного на успех человека, который не упустит новых возможностей.
7. Если в коллективе возник конфликт, какой способ поведения вы выберете:
  - а) постарайтесь примирить индивидуальные интересы, разрядить напряжение;
  - б) проверите, распределяются ли ресурсы справедливо согласно правилам;
  - в) «бросите вызов», чтобы конкуренция внутри организации способствовала росту;
  - г) выясните, не вызван ли конфликт особенностями трудового взаимодействия.

8. Контакт между подчиненными и руководителем очень важен, потому что:
- а) через контакт можно увязать участки работ в единую взаимосвязанную систему;
  - б) известно, что ждать от человека, когда он будет работать «сильно» или «слабо»;
  - в) у людей могут быть новые идеи, которые пойдут на пользу организации;
  - г) руководитель может поддерживать стабильную и четкую работу.
9. Руководитель должен отвечать:
- а) за коммерческие показатели организации, ее положение на рынке;
  - б) своевременное оптимальное распределение необходимых ресурсов;
  - в) эффективную организацию взаимодействия между подразделениями;
  - г) рабочую атмосферу и качество работы своих подчиненных.

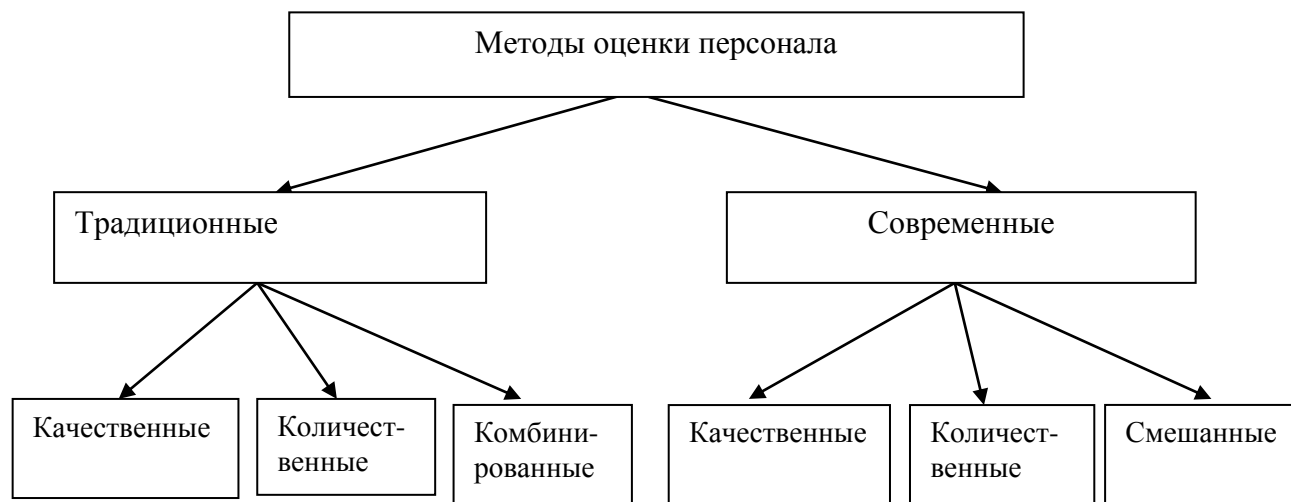
Ключ к опроснику для выявления установок к управленческим ролям

№	Руководитель	Организатор	Администратор	Управленец
1	а	в	б	г
2	в	б	г	а
3	в	а	г	б
4	б	г	в	а
5	б	г	а	в
6	в	б	а	г
7	а	г	б	в
8	б	а	г	в
9	г	в	б	а

## Тема № 3. Традиционные методы оценки персонала

### 3.1. Традиционные качественные методы оценки персонала

В предыдущих темах, рассматривая вопрос, классификации методов оценки персонала отмечалось, что они могут быть в историческом плане разделены на традиционные и современные, которые в свою очередь подразделяются на качественные, количественные и смешанные.



Предметом нашего рассмотрения будут являться традиционные методы оценки персонала и возможности использования каждого из них в спортивной индустрии. Отметим, при этом, что основные примеры и задания будут приводиться из сектора спортивной индустрии, где основным продуктом деятельности будет являться оказание услуг, а не производство спортивных товаров.

Напомним о том, что физкультурно-спортивные организации в Российской Федерации имеют весьма широкую нормативно-правовую основу. Нормативно-правовая основа создания физкультурно-спортивных организаций в определенной степени влияет на выбор средств оценки персонала в них работающих.

К числу качественных традиционных методов оценки персонала относятся:

- биографические методы оценки;
- метод наблюдения;
- анкетирование и опросники;
- интервьюирование;
- метод контрольных карт;
- метод практических случаев.

Биографические методы оценки персонала, наиболее часто используются при приеме на работу потенциальных сотрудников. К биографическим методам относятся: резюме, автобиография, характеристика, сопроводительные письма, рекомендации.

Биографические методы являются наиболее простыми и часто используемыми в нашей отрасли. Однако, нашим законодательством не предусмотрено давать характеристику на увольняющегося сотрудника. В связи с этим будущий работодатель должен спросить у кандидата разрешение обратиться к его бывшему руководителю за характеристикой (ФЗ «О персональных данных»).

Данное обстоятельство являлось причиной того, что в отечественной практике в большей степени используется другой биографический метод – резюме.



Резюме должно содержать данные: об образовании, предыдущем месте работы, должностях и функциональных обязанностях; достижениях.

Анкетирование и опросники – как биографические методы часто используются в более крупных физкультурно-спортивных организациях, таких, как общественно-государственные физкультурные организации («Юность», «Динамо»), сетевые фитнес-клубы, СДЮШОР с филиалами и др.), где претендентам предлагают заполнить анкету. Анкета позволяет получить от претендента сведения: об образовании, опыте работы, знании иностранных языков, семейном положении, возрасте, месте проживания, семейном положении, дополнительном образовании, интересах кандидата, причинах увольнений, желаемом уровне заработной платы и др. Привлекался ли претендент по уголовной статье.

Сведения, представленные в анкете позволяют определять первоначально соответствие кандидата квалификационным требованиям его будущего места работы.

Наряду с анкетированием используются при приеме на работу личностные опросники, которые включают вопросы характеризующие место работы претендента. Например: подбирается специалист на вакантное место тренера-инструктора в фитнес-клуб для работы на силовых тренажерах. В связи с особенностями работы личностный опросник включает в себя следующие вопросы:

1. Бывают ли у Вас дни, когда не хочется встречаться с людьми и разъяснять им давно известные истины?
2. Есть ли у Вас категории людей, для работы с ними?
3. Часто ли у Вас бывают смены настроения?
4. Способны ли вы подолгу выслушивать занимающихся?
5. Легко ли Вас можно обидеть?
6. Способны ли Вы идти на уступки партнерам по работе?
7. Легко ли Вы идете на уступки партнерам по работе?

Вопросы, используемые в личностном опроснике включают в себя возможности оценить:

- способен ли претендент принимать индивидуальность занимающихся;
  - оценивает ли он людей исходя из собственного «Я»?
  - в какой степени претендент категоричен к окружающим;
  - может ли претендент скрывать впечатление при столкновении с некоммуникабельными занимающимися;
  - если у претендента склонность «перевоспитывать» окружающих?
  - какие у претендента адаптационные способности во взаимодействии с партнерами и занимающимися;
  - какие у претендента планы относительно будущей работы?
  - чем претендент занимается в свободное от работы время (хобби)
- и т.д.

Как показали научные исследования, методы опросников не имеют высокой достоверности и чаще используются с другими методами.

Интервьюирование – один из простейших и наиболее популярный метод оценки позволяющий:

- определить способность претендента и его возможности выполнять работу в объеме должностных обязанностей;
- будет ли он психологически совместим с коллегами и непосредственным руководителем;

- понять какие цели преследует претендент (сделать карьеру, временная работа и т.д.)
- определить черты характера.

В ходе интервьюирования можно получить весьма широкую информацию о кандидате (кандидатах) и отсеять их до 80%.

Проведение интервью включает в себя следующие этапы:

- подготовка; - установление контакта; - процесс интервью; - завершение беседы.

Каждый из выделенных этапов отличается своими особенностями.

Так:

- подготовка - включает в себя определение должностных обязанностей претендента; составление профиля идеального сотрудника; знакомство с резюме; отсев кандидатов по резюме, подготовка вопросов;
- установление контакта – встреча кандидата, сообщение о том, как будет строиться интервью, просьба рассказать о себе.
- процесс интервью – определение компетенций о личностных качествах претендента, выявление мотивации и планов на будущее; определение конфликтности и стрессоустойчивости. После вопросов, связанных с компетенциями и личностными качествами следуют вопросы, связанные с отношением претендента к организации, т.е. что он о ней знает, что полезного может принести, что хотел бы изменить, какие недостатки может выделить и т.д.
- завершение беседы предусматривает ответы на вопросы претендента, прощание с ним; фиксация итогов беседы на бумаге.

Итоги интервью фиксируются в специально разработанном бланке.

#### Бланк оценки кандидата в ходе интервью

Ф.И.О. кандидата \_\_\_\_\_

Должность: \_\_\_\_\_

Дата интервью « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

Характеристика кандидата

Возраст: \_\_\_\_\_ Пол: \_\_\_\_\_ Семейное положение \_\_\_\_\_

Наличие жилья, фактическое место проживания \_\_\_\_\_

Образование: \_\_\_\_\_

Опыт работы: \_\_\_\_\_

Должностные обязанности, выполняемые на предыдущих местах работы:

\_\_\_\_\_

Главные навыки и профессиональные знания: \_\_\_\_\_

Наличие водительских прав: \_\_\_\_\_

Основные индивидуальные качества кандидата, которые важны для должности:

\_\_\_\_\_

Индивидуальные качества, несовместимые с работой на данной должности:

\_\_\_\_\_

Психологические характеристики, совместимые с корпоративной культурой:

\_\_\_\_\_

Психологические характеристики, несовместимые с корпоративной культурой:

\_\_\_\_\_

Мотивация кандидата: \_\_\_\_\_

Основные интересы и увлечения кандидата \_\_\_\_\_

Дополнительная информация \_\_\_\_\_

Краткая информация лица, проводившего интервью, о кандидате:

\_\_\_\_\_

Продолжительность интервью не менее 20 мин.

В процессе интервьюирования нежелательным является:

- задавать некорректные вопросы;
- оценивать претендента по собственным впечатлениям, а не с позиций должности;
- вести себя с позиций превосходства или заигрывать с ним;
- затягивать беседу на 2 и более часов;
- перебивать или невнимательно слушать претендента.

Оценочное собеседование могут проводить менеджер по персоналу, непосредственный руководитель, вышестоящий начальник. Оно может быть структурированное (бланк со специальными вопросами); неструктурированное и полуструктурированным.

Интервью может включать в себя ситуационные гипотетические вопросы: Например: Для победы в решающих соревнованиях Вы порекомендуете своему воспитаннику использовать запрещенное средство (спрятать экипировку, принять запрещенный препарат и т.д.)

Интервью может включать в себя и стрессовые вопросы. Например: Как долго Вы будете обижаться на ученика, предавшего Вас?

Готовы ли Вы применить силу к человеку, обидевшему Вас?

Предавали ли Вы своих учеников, заставляя их проигрывать?

Докажите, что Вы ответственный человек.

Что может спровоцировать Вас пойти на обман руководителя?

В процессе интервью могут задаваться вопросы на гибкость ума, креативность, знания, логику, такие, как:

- 1) Сколько килограмм можно потерять за тренировку средней интенсивности, если ты тренируешься в костюме или без?
- 2) В каких случаях вы не выполните распоряжение Вашего руководителя?
- 3) Как изменится вес пустого вагона, если в него влетела птица и летает там?

Все перечисленные ранее методы качественной оценки в первую очередь предназначены для отбора кандидатов на занятия вакантной должности в организации. Но использование их не гарантируют от ошибок. Весьма важным в этом случае является полученные сведения о претенденте с места предыдущей его работы.

Однако, ошибочно утверждать, что качественные методы имеют меньшую прагматичность при использовании их для оценки уже работающих специалистов спортивных организациях. Наряду с описанными выше методами для оценки персонала в физкультурной организации используется метод наблюдения.

Метод наблюдения – построен на выделении определенных ситуаций имеющих место при выполнении определенной работы сотрудником. В зависимости от этого подбираются эпизоды его работы и оцениваются оценщиками. Оценщиками определяется рейтинговая шкала по каждому случаю, которая учитывается наряду с оценкой от 1 до 5.

Например:

### Рейтинговая шкала администратора по продажам в фитнес-центре

Рабочее поведение	Частота проявления				
	1 Никогда	2 Редко	3 Обычно	4 Часто	5 Всегда
Вежлив с посетителями					
Способен дать полную информацию о предоставляемых услугах					
Обладает необходимым имиджем для работы					

Метод наблюдения наиболее часто используется в оценке персонала в физкультурно-спортивной деятельности, т.к. в большей части их деятельность видна.

Метод контрольных карт – имеют определенные черты сходства с методом наблюдения, и состоит из суммы вопросов характеризующих в целом специалистов отрасли. Как и в случае наблюдения, каждый вопрос имеет рейтинговый вес, однако предусматривает лишь два типа ответов «да» или «нет». Например,

Вопросы	«да»	«нет»
Как часто имели место конфликты между инструктором и занимающимся?		
Как часто специалист конфликтовал со своими коллегами?		
Легко ли соглашается выполнять дополнительную работу?		
Охотно ли принимаете участие в общественной жизни организации?		
Стремитесь ли получить новые знания о профессии?		

### 3.2. Количественные методы

К числу количественных методов оценки персонала относятся:

- ранжирование;
- метод заданного распределения;
- балльный метод оценки;
- метод коэффициентов;
- метод дневников.

Ранжирование – метод, в котором оценивается каждый сотрудник с одинаковыми должностными обязанностями, а затем осуществляется ранжирование от лучшего к худшему. На основании результатов ранжирования принимаются организационные решения повышение зарплаты, перемещения, увольнения. Оцениваемыми показателями в данном случае являются: дисциплина, ответственность, самостоятельность, результативность, креативность, стремление к знаниям.

Иногда ранжирование персонала осуществляется по одному критерию, например: стремление к знаниям. Выбирается лучший из худших, и так далее, пока вся таблица не будет заполнена. Такой вид ранжирования иногда называют альтернативным.

В ранжировании используют и метод парного сравнения. Предположим, в отделении работает 5 человек. Составляется таблица и каждого сравнивают с каждым. Лучшему выставляется «1», худшему «0». Расчет осуществляется по формуле  $N = \frac{n(n-1)}{2}$ , где N – число сравнений; n - число работников.

Составление таблицы и расчет результатов представлен в таблице 8.

Таблица № 8

Сравнение	Петр	Егор	Ольга	Николай
Петр	X	1	1	0
Егор	0	X	0	1
Ольга	1	1	X	0
Николай	0	0	1	X

Представленный метод парного сравнения используется в случае небольшого рабочего коллектива, не превышающего 10 человек.

Метод заданного распределения – предполагает, что всех работающих в организации специалистов следует разнести по графам.

При этом отличные оценки могут получить лишь 25% специалистов; 25% - хорошие; 45% удовлетворительные; 15% -неудовлетворительные. Однако, данный метод может не соответствовать реальному положению дел в организации.

Пример данного оценочного метода по критерию дисциплина представлен в таблице №9.

Таблица № 9

Анализ категория «дисциплина» для инструкторов фитнес-центра с применением «балльного метода»

№	Категория	Отметка
1.1.	Не опаздывает на занятия Ведет журнал посещаемости	Иванов
1.2.	Приходит на работу заранее с планом на занятия. Аккуратен	Иванов
1.3.	Имеет случаи опоздания на работу Не всегда готов к проведению занятия	Сидоров
1.4.	Получая замечание за опоздание К занятию плохо подготовлен	Петров
1.5.	Правильно и в срок оформляет отчетные материалы	Иванов Сидоров

Вообще балльный метод позволяет оценивать профессиональные качества, организационные способности, личные качества, стиль руководства и т.д., что может быть представлено в сводной таблице.

Каждый показатель может оцениваться от 1 до 5.

В данном случае количество оценщиков может быть неограниченно, а в сводную таблицу заносятся данные о том, какое количество оценщиков поставило тот или иной балл по рассматриваемому показателю.

Выглядит сводная таблица следующим образом:

Таблица № 10

№	Показатель	Количество человек поставивших баллы от 1 до 5				
		5	4	3	2	1
1	Уровень профессионализма					
2	Умение сплотить группу и т.д.					

Метод коэффициентов при оценке персонала предполагает, что все оцениваемые показатели изначально разделяются на а) упущения; б) достижения. Предположим, в графе упущения включают 5 показателей, каждому из которых присваивается отрицательный коэффициент. Сумма всех присвоенных отрицательных коэффициентов равна (-1);

Всех положительных факторов (+1). В данном случае, оценщики вводят нормативную оценку по каждому показателю.

Метод дневников – предполагает, что руководитель все выданное задание или нарушение заносит в дневники, ставит отметки о его выполнении в часах или в баллах. Например: дневник тренера Иванова И.И.

Таблица № 11

п/п	Темы	Баллы
1	Подготовить отчет о работе	
2	Провести показательный урок	
3	Подготовить заявку на выезд команды	
4	Посетить близлежащие образовательные школы	
5	и т.д.	

В настоящее время данная работа в ряде организаций компьютеризирована.

### 3.3. Традиционные комбинированные методы оценки

Среди комбинированных методов наиболее часто в физкультурно-спортивной практике используются методы:

- эталона;
- метод вынужденного выбора;
- описательный метод.

Раскроем каждый из них.

Метод эталона – в процессе использования данного метода выбирается эталон, в нашем случае это инструктор спортивного клуба и сравнивают его показатели работы с другим аналогичным по должности сотрудником.

Приведем пример:

Результаты лучшего инструктора в отделении «пилатес»	Результаты Сидоровой В.
Количество занимающихся – 50 чел.	30 час.
Количество жалоб клиентов – 1	0
Количество новых клиентов – 10	4
Объем продаж за месяц – 100 тыс.руб.	65 тыс. руб.

Данный метод оценки весьма удобен для определения повышенных надбавок, определения лучшего в отделении. Однако, специалисты утверждают, что данный комбинированный метод не позволяет вести учет личностных особенностей оцениваемого.

Метод вынужденного выбора – основан на отборе характерных описаний для сотрудника, занимающего определяющую должность и соответствующих им показателей эффективной и неэффективной работы. Каждый из показателей оценивается от 1 до 5 и эксперт выставляет свою субъективную оценку. Например: менеджер по работе с болельщиками.

Коммуникабелен – 5

Изучает состав болельщиков – 3

Ведет активную переписку в сетях – 4

Не конфликтен – 4

Ищет новые формы взаимодействия – 3

Слабость данного метода в том, что между оцениваемым и экспертом нет открытого взаимодействия.

Описательный (повествовательный) метод используется тогда, когда сотрудник выполняет специфическую работу на соответствующую нормативам, и не имеющую эталонного сравнения. Например, сотрудник научного подразделения спортивной организации. Суть этого метода состоит в том, что сотрудник сам или оценивающий его эксперт составляет эссе.

Например: Сидоров И.П. разрабатывает тему повышения гибкости не традиционными средствами. Работает над проектом 0,5 года. За это время предложен метод электрической стимуляции. Провел эксперимент с участием 8 спортсменов. Результатом работы стало: 5 человек из состава испытуемых увеличили на 3% гибкость тазобедренного сустава, что позволило увеличить эффективность выполнения основного упражнения.

Руководитель научного отдела \_\_\_\_\_ С.П.Кочетов.

Материалы темы позволяют студенту ознакомиться с видами и особенностями традиционных методов оценки персонала, разрабатывать формы оценки персонала и использовать традиционные методы на практике.

### **3.4. Вопросы для самостоятельной работы и практических занятий к теме № 3**

Какие методы включает в себя группа биографических методов?

1. На какие группы делятся традиционные методы оценки персонала?
2. Какую информацию о кандидате позволяют получать методы анкетирования и опросников?
3. На что следует обращать внимание при формировании вопросов в опроснике и, что они позволяют оценить?
4. Интервью как оценочный метод и особенности подготовки к проведению?
5. Что является нежелательным в процессе проведения интервью?
6. Стрессовое интервью и его особенности, его цели и задачи?
7. Особенности метода наблюдения?
8. В чем суть метода контрольных карт?
9. Какие количественные методы оценки персонала вы знаете?
10. Перечислите основные преимущества и недостатки метода ранжирования?
11. Метод заданного распределения и его недостатки?
12. В чем суть метода коэффициентов?
13. В чем заключается суть метода «эталон»?
14. В чем состоит суть метода дневников?
15. Какие комбинированные методы оценки персонала вы знаете?
16. Метод вынужденного выбора и его особенности?
17. Составьте рекомендательную характеристику на себя.
18. Возьмите характеристику коллеги по группе и определите на некую должность его (ее) можно рекомендовать?
19. Изучите мини-характеристики коллег и составьте группу из трех человек для разработки проекта увеличение объема продаж клубных карт?
20. У вас на руках резюме кандидатов. Вы директор спортивного комплекса «Олимпийский». Изучив резюме, выберите одного из кандидатов для собеседования.

21. Вы исполнительный директор сетевого фитнес-клуба. У вас на руках три резюме. Определитесь, на какие должности в организации можно рекомендовать представленные кандидатуры? Обоснуйте ваш выбор.
22. Вы заместитель генерального директора обеспечивающего работу отделов спортивно-массового и зрелищных мероприятий, отдела рекламы, отдела спортивных технологий, отдела безопасности. Составьте анкету на соискателя вашего помощника.
23. Разработайте вопросы для интервью на должность руководителя «Аква-клуба».
24. Разработайте вопросы и проведите стрессовое интервью на должность менеджера на PR профессионального баскетбольного клуба «Динамо». Ответы оценивает комиссия.
25. Вы директор по персоналу ВФСО «Юность России» и подбираете кандидатуру менеджера по персоналу. Подготовьте вопросы к кандидатам. Проведите интервью с тремя кандидатами. Выберите кандидатуру и аргументируйте свой выбор.
  - Присутствующие оценивают Ваши действия.
  - правильность выбора критериев;
  - грамотность проведения интервью;
  - объективность оценки;
26. Оцените себя по опроснику «Уровень честности кандидата» Оцените поставленные вопросы. Достаточен ли он на ваш взгляд?

Аргументируйте свою точку зрения.

1. Бывает, что в разговоре я использую не литературную лексику. Да, нет.
2. Откладываю, то, что необходимо сделать вовремя.
3. В компании друзей веду себя непринужденно.
4. Готовлюсь к каждому практическому занятию.
5. Не всегда говорю правду.
6. В свое оправдание иногда что-то выдумываю.
7. В процессе учебы всегда стремлюсь быть лучшим.
8. Не редко и не обоснованно выхожу из себя.
9. Мне не свойственно опаздывать.
10. Люблю посплетничать.
11. У меня есть мысли, которых я стыжусь.
12. Я не говорю ни о ком плохо.
13. Я радуюсь победам человека, которого не уважаю.
14. Спорю о вещах, в которых мало разбираюсь.
15. Стремлюсь стать лучшим.
16. Я люблю не всех преподавателей.
17. Все мои привычки положительны.
18. Иногда я являюсь причиной плохого настроения окружающих.
19. В оправдание себя могу обвинять окружающих.
20. Я всегда отвечаю вежливо, вне зависимости от тона разговора.
21. Не помню, чтобы меня опечалили неудачи человека, которого я не уважаю.
22. Несмотря ни на что, всегда одерживаю слово, если я обещал.
23. Способен в делах выделить главное от второстепенного.
24. Всегда готов прийти на помощь человеку, оказавшемуся в беде.
25. Я люблю не всех своих знакомых.
26. Иногда могу похвастаться.
27. Иногда нет никакого желания, чем-либо заниматься.
28. Бывает, что я смехом реагирую на неприличную шутку.
29. У меня есть цель и я стремлюсь сделать все, чтобы ее достичь.
30. У меня есть привычки, которые не нравятся окружающим.



## Тема № 4. Современные методы оценки персонала

Начиная с 1930 годов в зарубежной и отечественной практике оценки персонала используются целый ряд методов, которые относят к современным. К ним относятся:

- ассесмент-центр;
- метод управления по целям;
- контроль деятельности персонала через ключевые показатели эффективности (KPI);
- метод «360°»;
- метод оценки по компетенциям;
- автоматизированные методы оценки;
- физиогномика;
- графология;
- оценка по группе крови;
- оценка на полиграфе.

Для выбора наиболее оптимального из них раскроем преимущества и недостатки каждого из современных методов оценки персонала и возможности использования в физкультурно-спортивной отрасли.

### 4.1. Ассесмент-центр

Ассесмент-центр – универсальный метод комплексной оценки как профессиональным, так и психологическим качеств. Метод основан на моделировании деятельности оцениваемых. Оценка производится в специальных центрах и позволяет оценивать как отдельного специалиста, так и группу специалистов в составе от 3 до 12 человек.

Продолжительность оценки от нескольких часов, до нескольких дней и включает в себя как тесты способностей. Профессиональные личностные опросники, бизнес-кейсы, деловые упражнения, ролевые игры, структурированное интервью и др.

Из перечисленного очевидно, что проведение «ассесмент-центр» тестирования начинается с анализа деловых и личностных качеств, способствующих успешному выполнению определенной работы в конкретной должности. Отображение качества анализируются специальной комиссией, состоящей из нескольких человек, которые и формируют оцениваемые качества, и определяют способы их оценки.

Такой подход позволяет значительно снизить субъективизм с одной стороны, с другой – оценить не только текущий уровень сотрудника, но и его потенциал.

При использовании метода, «ассесмент-центр» учитывается большое количество показателей. Это: профессиональные качества, интеллектуальные способности, способность работать в команде, уровень лидерских качеств, способность к творчеству, коммуникативность, норма поведения, стрессоустойчивость, самооценку, организованность, готовность принимать решения, гибкость поведения и т.д.

Использование данного метода позволяет составить программу развития сотрудника, разработать систему стимулирования, оценить несколько используется того или иного работника.

Данный метод используется для оценки потенциала работников высшего и среднего звена.

В физкультурно-спортивной практике данный метод может быть использован в государственных и общественных организациях, имеющих сеть спортивных образовательных организаций и учреждений. Его можно проводить на курсах повышения

квалификации для работников определенного звена: руководителей образовательных организаций (ДЮСШ, СДЮШОР, центров Олимпийской подготовки и т.д.).

Специалисты отмечают, что при всех очевидных преимуществах данный метод имеет и ряд недостатков. Это высокая его затратность, невозможность использовать в полном объеме полученные результаты обследования, большие временные затраты, этические проблемы связанные с необходимостью персонально доносить результаты обследования.

Однако, указанные недостатки устраняются уменьшением количества критериев оценки.

В настоящее время в документы «Стратегия развития физической культуры и спорта в РФ до 2020 года» проведен целый ряд проблем отрасли, то использует эти данные можно предложить для данной категории обследуемых специалистов стратегический ассесмент, в котором можно использовать «стратегические игры». В «Стратегических играх» задаются проблемные ситуации и специалист или группа специалистов должна предложить оптимальные пути их решения. Например: пути привлечения внебюджетного финансирования. Сохранение контингента в образовательных учреждениях (занимающихся и тренерско-преподавательский состав).

#### **4.2. Метод управления по целям**

Метод управления по целям – связан с тем, что перед оцениваемым сотрудником ставятся определенные цели, которые он должен достичь в указанный период. Управление по целям предполагает использование объективных критериев (улучшение спортивных результатов занимающихся, сохранение контингента, сокращение издержек, уменьшение количества жалоб и др.)

Задаваемые цели должны быть достижимы, конкретные и используются для оценки руководителями, имеющих полномочие принимать решение и контролировать их выполнение.

При использовании метода «управление по целям» руководствуются: следующими принципами: сами цели и иерархию целей определяют для конкретных работников в зависимости от их должностных обязанностей, с учетом их знаний и умений; оценивают их умение анализировать действительности, возможные перемены и в зависимости от этого строить будущее. Метод «управление по целям» применяется с другими методами оценки персонала. Метод оценки проводит один раз в год.

#### **4.3. Метод оценки по ключевым показателям эффективности (KPI)**

Метод оценки по ключевым показателям эффективности (KPI) – разрабатывается исходя из целей и показателей, которые стоят перед организацией, а затем разрабатываются для каждого сотрудника. При этом набор ключевых показателей отдельного сотрудника должен соответствовать показателям работы соответствующего подразделения. Например: отделение тяжелой атлетики ШВСМ, группы высшего спортивного мастерства.

1. Наличие критериев отбора в группу по весовым категориям.
2. Количество занимающихся в группе спортсменов.
3. Наличие индивидуальных планов работы со спортсменами и их выполнение.
4. Динамика показателей на соревнованиях различного ранга.
5. Количество спортсменов перешедших в группу спортивного совершенствования.
6. Количество нарушений дисциплины (спортсменами, тренерами).
7. Повышение квалификации тренеров.
8. Выполнение разрядных норм.
9. Количество победителей и призеров топовых для данного контингента соревнований.

10. Количество травм и их классификация.
11. Показатели объема и интенсивности тренировочной работы.
12. Количество тренеров имеющих звание: «Заслуженный тренер», «Заслуженный работник».
13. Текучесть кадров и др.

Исходя из этих показателей, формируется круг ключевых показателей эффективности тренеров подразделения, при этом сочетание ключевых показателей (KPI) должно быть различно для разных должностей сотрудников подразделения (руководитель, главный тренер, тренер).

Преимуществом данного метода оценки является:

- выделение задач решаемых каждым специалистом;
- в определенный период времени;
- метод позволяет мотивировать сотрудников на достойные поставленных целей.

#### **4.4. Аттестация 360°**

360° аттестация иначе называется круговой метод, социометрический метод, т.к. предполагает, что в качестве экспертов выступает не руководитель, а коллеги по работе, занимающиеся или клиенты. Проведение оценки по данному методу предполагает формирование оценочных шкал и заполнение их людьми, которые достаточно хорошо знают оцениваемого сотрудника. Но такой подход к оценке специалиста имеет и ряд недостатков, т.к. оценивающие коллегу специалисты могут по-разному к нему относиться. Некоторые из них могут конкурировать с оцениваемым сотрудником.

Именно поэтому специалисты, использующие данный метод оценки отмечают, что имеется большой разброс между оценками, достигающий 35%, что в значительной степени затрудняет анализ полученных материалов.

Описанная форма аттестации персонала используется в случаях реорганизации работы организации. Получение сведений о проблеме работника. Однако, такие задачи редко ставятся в физкультурно-спортивных организациях.

#### **4.5. Метод оценки по компетенциям**

Метод оценки по компетенциям – предложил в 70-х годах Д.Маккландом, как универсальный метод оценки персонала. На основе модели компетенций осуществляются такие процедуры, как оценка, подбор, развитие и обучение персонала, работа с кадровым резервом. Компетентностная модель, т.е. разработка компетенций по отдельным должностям имеет место и для сотрудников, занятых в спортивной индустрии (врачи, массажисты, тренеры, обслуживающий персонал) и работа над ними продолжается и в настоящее время. При этом эти компетенции соответствуют определенной должности и учитывают различия между ними.

Специалисты отличают такие понятия, как «компетентность» и «компетенция». Компетентность – наличие знаний, опыта, умения, квалификации и определенных личностных качеств; компетенция – стандарт поведения, определяющий эффективность работы.

Отметим, что компетенция включает в себя компетентность. Ключевыми компетенциями является аналитические, организационные способности, ориентация на достижение цели, способность к принятию решений, умение работать в команде,

эмоциональный интеллект, корпоративную лояльность, ценностные ориентиры, психофизические возможности, навыки выполнения работы.

На сегодняшний день выделяют пятиступенчатую градацию какой-либо компетенции. Так в таблице № 8 определяем градацию для такой компетенции, как «коммуникативность»

Таблица № 8

Уровень компетенции	Степень выраженности
Негативный	Специалист не поддерживает контакты с коллегами и занимающимися, не находит темы для разговора и не поддерживает разговоры
Уровень понимания важности	Специалист пытается наладить контакты
Базовый	Специалист контактирует с наличиеми и занимающимся в объемах требуемых должностными обязанностями.
Сильный	Специалист осуществляет контакт с коллегами и занимающимися превышающий уровень определенный должностными обязанностями, участвует в общественной жизни.
Лидерский	Специалист может предложить пути совершенствования работы объяснить их суть и «перспективу» увлечь за собой коллег и занимающихся.

В настоящее время определенные должности описываются наличием 8-12 компетенций, что позволяет более точно установить границы между ними.

В физкультурно-спортивной практике идут по пути унификации компетенций по должностям, а, следовательно, и способы и методы их оценки, разрабатывают типовые рекомендации и правила их определения.

Специалисты, использующие метод оценки персонала по компетенциям отмечают, что нередко обследуемые специалисты имеют высокие оценки по выделяемым компетенциям, однако не достигают поставленных задач. Препятствием выступают деструктивные индивидуальные качества, к которым можно отнести: авторитарный стиль, жесткость, агрессивность, конфликтность, вспыльчивость, эмоциональную неустойчивость, внутреннюю противоречивость, суетливость, низкий самоконтроль, трусливость, равнодушие и т.д. Наличие данных деструктивных качеств весьма сложно выявить при оценке персонала по компетенциям и это затрудняет использование метода в практике. Работы, в физкультурно-спортивной практике, которые обеспечивают непосредственным контактом между специалистом и учеником, наличие даже одного деструктивного фактора может свести на нет все положительные его оценки по другим компетенциям.

#### 4.6. Автоматизированные методы оценки

Автоматизированные методы оценки – стали в последнее время наиболее востребованными при оценке персонала. Использование компьютерной техники в значительной степени облачило процесс оценки персонала, и количество программного продукта постоянно возрастает. Однако, специалисты отмечают, что часто предлагаемый программных продукт не проходит должной экспертизы.

Разработчики программного продукта обращают внимание на достоверность получаемых результатов, возможности создания базы данных, скорости обработки информации, возможностях формирования тестовых заключений.

Разработка автоматизированных программ оценки персонала позволила перейти к удаленной оценке, т.е. к оплате – оценки. Разработкой тестов для такой оценки занимаются психологи, которые вначале определяют профиль специалиста» в соответствии с должностными обязанностями, а затем формируют тесты, позволяющие оценить уровень их компетенции.

#### **4.7. Физиогномика, графология, оценка на полиграфе**

В практике работы по оценке персонала используются и такие методы, как: физиогномика, графология, оценка по группе крови. Метод оценки на полиграфе и др. Перечисленные группы методов называются «спорными» или сомнительными, и в большей части используются в спортивной практике как дополнительные методы оценки спортсменов.

Но использование ряда из них возможно для оценки персонала. Рассмотрим возможности каждого из перечисленных «сомнительных» методов.

Физиогномика – определение врожденных и приобретенных качеств по внешним признакам лица и внешним чертам человека. Первые упоминания о физиогномике присваивают Аристотелю, а позже Гиппократу, Гераклиту.

Самым известным физиономистом в Европе считается И.Лафотер, который в 1775-1778 г.г. создал труд «Физиогномические фрагменты для поощрения человеческих знаний и любви». Он утверждал, что лица настолько же доступны чтению, насколько это присуще книгам, разница лишь в том, что они меньше обманывают нас».

Еще в античном мире систематизировались пропорции лица и тела, классифицировались жесты, позы, осанку, мимику.

Итальянский врач-психиатр Ч.Ломброзо доказывал, что преступников отличают особые физиогномические признаки и рассчитал их по сумме проявлений. Отметим, что данные признаки характерны только для мужчин.

Используются ли физиогномические черты в педагогической деятельности связанной со спортивной практикой? Утвердительно можно говорить «да». Обратите внимание, как внимательно спортсмены оценивают мимику лица тренера и его жесты. Они могут и говорят о многом. Поэтому это может являться одной из компетенций, спортивного педагога.

Графология – наука утверждающая, что существует устойчивая связь между подчерком и индивидуальными особенностями личности. (расположение текста, наклон букв, их величина и форма и др.).

Отцом современной графологии считаю аббата Ж.Мишона (1807-1881) систематизированного подчерк и личностные качества.

Было доказано, что подчерк присущ состоянию человека и характеризует его эмоциональность, уравновешенность, аккуратность и зависит от его грамотности, назначение нанесенного. Его психологического состояния. На основе анализа письма можно дать достаточно точную характеристику личности.

Так круглый подчерк – показатель самонадеянности, не принуждении в общении энергичности и честолюбия.

Мелкий – одержимости, расчетливости, бережливости и осмотрительности.

Разборчивый, ясный аккуратный подчерк – показатель уравновешенности, привязанности, постоянства.

Графологический анализ личности крайне редко используется в физкультурно-спортивной практике, а используется то для оценки внутреннего состояния спортсмена.

Оценка по группе крови предложена в 1971 году доктором Тишитака Номи. По мнению ученого характер человека в соответствии с группой крови представляется так:

1-я группа – «охотник»: целеустремлен, уверен в себе, самостоятелен, ревнив, амбициозен. Ему свойственны - стремление к успеху, оптимизм, лидерство.

2-я группа – «земледелец» приспособлен к жизни в обществе, обладает умом и смекалкой. Трудолюбив, усидчив.

3-я группа – «кочевник», тактичен, рассудителен, уравновешен, терпим, не склонен к вызывающему поведению. Отстаивает свою точку зрения. Больше других приспособлен к современным условиям жизни.

4-я группа – «загадка», им свойственны черты, как «кочевника»<sup>2</sup>, так и «земледельца».

В физкультурно-спортивной практике данные о группе крови используются для спортсменов, но с учетом других элементов крови. Для других категорий работников спорта с целью оценки персонала используется крайне редко.

Оценка на полиграфе – по российскому законодательству использование полиграфа может быть только в случаях письменного согласия тестируемого. В основном метод применяется для распознавания лжи. В физкультурно-спортивной практике не используется, или используется в случаях судебного делопроизводства.

#### **4.8. Вопросы для самостоятельной работы и практических занятий к теме № 4**

1. Роль «ассесмент-центра» в оценке персонала, его преимущества и недостатки.
2. Сущность метода управления по целям и его эффективность.
3. Раскройте сущность метода ключевые показатели эффективности. (KPI).
4. Суть, преимущества и недостатки метода «360<sup>0</sup>»
5. Раскройте понятия «компетентность» и «компетенция».
6. Какие градации имеет понятие «компетенции» и приведите примеры из практики.
7. Деструкторы и их влияние на оценку персонала.
8. Автоматизированная оценка персонала, ее суть и частота применения.
9. «Сомнительные методы» оценки персонала и степень их применения в области спортивной индустрии.
10. «Ассесмент-центр». Сокращение штата физкультурно-спортивной организации. Составьте план ваших действий и обоснуйте его.
11. «Ассесмент-центр». Самопрезентация.  
Вы хотите устроиться администратором в фитнес-клуб. В течение 2-х минут вы должны назвать свои лучшие стороны. Подумайте, как представить себя в лучшем свете, чтобы обойти конкурентов.
12. Определите и опишите уровень компетенции «целеустремленность» руководителя отделения спортивных игр в ДЮСШ. (негативной, уровень понимания важности, базовый, сильные лидерские).
13. Сформулируйте научное понятие таких методов оценки персонала как графология, физиогномика, полиграф.
14. Стали бы вы использовать в организации, которую вы возглавляете такие методы как, полиграф, графология, физиогномика. Если да, то, какие из них.

## Тема № 5. Психологические методы оценки персонала

### 5.1. Преимущества и недостатки психологических методов оценки персонала

Наряду с традиционными и современными методами оценки персонала, начиная с конца XIX века для оценки персонала стали широко использоваться психологические методы.

В этот период начали интенсивно развиваться дифференциально-психологические подходы в изучении человека.

Данное направление психологии получило название «Индивидуальная психология». Считают, что именно психологические методы оценки позволяют получить информацию о скрытых характеристиках человека, которые невозможно выделить и оценить путем наблюдения за ним. К таким характеристикам человека относятся социально-психологические особенности: стрессоустойчивость, интеллект, эмоциональные особенности, мотивация человека.

Чаще всего психологические методы исследования применяются на этапе первоначального отбора и позволяют определить совместимость сотрудника с членами сложившегося коллектива, определить в какую рабочую группу следует направить новичка.

В силу того, что психологические методы оценки позволяют сформировать достаточно широкие представления о человеке данные методы применяются как самостоятельные методы оценки, так и в сочетании с традиционными и современными методами.

Преимущества психологических методов оценки состоят в том, что:

- на сегодняшний день психологические методы имеют богатый инструментарий. Это аппаратные методики, опросники, интервью, задания, измерение психофизиологических параметров, различного типа задания, психологические тесты.

- способствуют осуществлению всесторонней оценки и ее детализации;
- позволяют прогнозировать поведение сотрудника в различных ситуациях в будущем;
- обеспечивают возможность распределения ролей специалиста внутри команды и его особенностей поведения внутри коллектива;

- выявить особенности мотивации и структуры его самооценки;
- определить план совершенствования кандидата на предстоящий период.

Психологическое тестирование наряду с перечисленными положительными преимуществами имеет и ряд недостатков, к которым относятся:

- высокая стоимость некоторых методов психологической оценки;
- необходимость привлечения профессиональных психологов для организации обследования и расшифровки полученных результатов;
- сложившаяся степень недоверия руководителей к полученным в ходе психологического тестирования результатам.

Все перечисленные недостатки в ряде случаев ограничивают использование психологического тестирования для оценки персонала работающего в организации.

В отрасли «Физическая культура и спорт» методы психодиагностического тестирования широко используются для обследования членов сборных команд в процессе углубленного обследования, чему способствует то, что в штатных составах сборных команд предусматривается должность психолога сборной команды.

К сожалению, данная работа не охватывает в полной мере тренерско-преподавательский и обслуживающий персонал, работающий в учреждениях и организациях дополнительного спортивного образования. (ДЮСШ, СДЮСШ и т.д.).

Суть психологического тестирования состоит в том, что испытуемому дается стандартизированная, часто ограниченное по времени задание, которое позволяет в процессе анализа результатов определить количественные и качественные индивидуально–психологические особенности конкретного человека.

Подобное тестирование можно найти в древней Китайской империи, более чем 3 тысячелетия назад и в Древней Греции, где Платон предложил серию испытаний для определения воинских способностей. В число этих испытаний входили оценки физического развития, способности мыслить и рассуждать.

Однако, в полном смысле стандартизированные тесты начали использовать лишь в конце XIX века в связи с необходимостью отличить друг от друга людей умственно отсталых от душевно больных.

Узконаправленное исследование психодиагностических тестов было преодолено американским экспериментальным психологом Джеймсом Кеттелом (1860-1944). Именно его считают родоначальником создания современных методов психологического тестирования. Работы данного автора были направлены на изучение широкого круга психологических функций у обычных людей. Таких функций как сенсорика, моторика, интеллектуальные возможности и т.д.

В России первая отечественная работа, связанная с психологическим тестированием и решающая задачи количественной оценки психологических процессов была предложена в 1910 году Г.И.Россолима. Данный автор разработал графическую систему представления о норме и патологии. Г.И.Россолима оценивал 11 параметров разделенных на 3 профиля и оценивающих: внимание и волю; точность и прочность восприятия; ассоциации.

Было рассчитано, что достоверность психологических тестов превышает 60% и позволяет оценить: профессионализм, лидерские способности, зрительную память, умственные способности кандидата или сотрудника, и др.

Особенность психологических тестов состоит в том, что они оценивают состояние испытуемого в конкретный момент исследования.

Разновидности психологических тестов

В мировой практике используются следующие разновидности психологических тестов:

- тесты способности (тесты Центра тестирования и развития «Гуманитарные технологии»);
- когнитивные тесты, (тест Айзенка К., тест Амтхауэра, корректурная проба Бурдона);
- тесты для определения личностных особенностей или черт характера (тест Кеттела);
- профориентированные тесты (тест М.Рокича-Шварца, тест ММРІ, тест Мехрабиана);
- имитационные тесты или тесты, моделирующие условия работы, или ситуационные тесты (КОТ – критериально – ориентированные тесты);
- тесты на диагностику психологических состояний;
- проективные тесты (тест Люшера).

Из всего многообразия психологических тестов остановимся лишь на тех, которые в большей степени можно использовать для оценки персонала в отрасли «Физическая культура и спорт».

## **5.2. Тест определения личностных особенностей – тест Кеттела**

Для определения личностных особенностей или черт характера особенно важных для оценки персонала тренерско-преподавательских кадров, работающих или стремящихся устроиться на работу в общеобразовательные учреждения спортивной направленности



(ДЮСШ, СДЮШОР, ШВСМ, игровые команды, фитнес-клубы и др.), рекомендуется использовать личностный многопрофильный тест Кеттела.

Тест Кеттела оценивает свойства личности и описывает личную структуру индивида, определяющуюся на основе 16-факторного личностного опросника.

Данный тест состоит из 187 суждений, которые разделены на 16 шкал, измеряющих различные полярные свойства личности.

Тест Кеттела может оценивать умение, способности, навыки сотрудника, т.е. его профессиональную подготовленность;

- компетентность, инициативность, самостоятельность в принятии решений, т.е. деловые качества;

- уровень интеллекта особенности мышления, стиль поведения, эмоциональная устойчивость, т.е. психологические и личностные качества.

Каждая из 16 шкал теста Кеттела оценивает отдельную черту личности в баллах от 1 до 10, при этом средняя оценка по каждой шкале составляет 5,5 балла.

В настоящее время используется компьютеризированный опросник Кеттела и процесс оценивания занимает до 30 минут.

Тест Кеттела основывается на том, что сегодня считается доказанным, что личность описывается стабильными, устойчивыми элементами и люди отличаются друг от друга набором этих элементов. Именно эти элементы имеют различную выраженность на шкалах и дают возможность при оценивании их в баллах составлять личную особенность тестируемого.

Рассматриваемая методика характеризует личность по шкалам:

а) коммуникативные свойства - общительность - смелость - доминантность - подозрительность - дипломатичность - самостоятельность	б) интеллектуальные свойства - интеллектуальность - мечтательность - дипломатичность - восприимчивость к новому
в) эмоциональные свойства - эмоциональная устойчивость - беспечность - смелость в социальных контактах - эмоциональная чувствительность - тревожность - напряженность	г) регуляторные свойства - самодисциплина - моральная нормативность

Оценка каждого фактора производится с помощью рассчитанного по формулам ключа, в разработке которого принимала участие большое количество специалистов.

### 5.3. Тесты способностей

Тесты способностей. На сегодняшний день зарегистрировано большое их количество. в Интернете имеет место быть размещенными тесты на способности, разработанные Центром тестирования и развития «Гуманитарные технологии» созданном на базе факультета Психологии МГУ им. М.В.Ломоносова. Ряд разработок представлен в бесплатном доступе, чем можно воспользоваться. Предложенные тесты позволяют ответить на вопросы, связанные с рекомендуемой профессией.

#### **5.4. Когнитивные тесты**

Когнитивные тесты – тесты, позволяющие изучать познавательные процессы человеческой психики. К ним в первую очередь относятся такие как, память, внимание, восприятие, действие, принятие решений, т.е. те процессы, которые связаны с восприятием и переработкой информации. Данные тесты были названы тестами для определения интеллекта (IQ). Массовые исследования по данному показателю были начаты Льюисом Терменом из Стэнфордского университета в 1916 году для отбора военнослужащих. Позднее данный тест был использован для отбора персонала и получили название по фамилиям их разработчиков (тест Айзенка, тест Амтхауэра, тест Вудстана-Джонсона, тест Майерса-Брикса). Отметим, что тесты весьма сложны для специалистов нашей отрасли. Из всех обозначенных наиболее доступны на наш взгляд является тест Амтхауэра, и корректурный тест Бурдона. В большей части случаев результат обследования определяется по таким показателям, как затраченное время и количество ошибок.

Тесты общего интеллекта в большей степени используются для отбора руководящего персонала.

#### **5.5. Тесты для определения черт характера**

В настоящее время имеет место быть разработанными большое количество тестов-опросников, позволяющих ответить на вопросы:

- как вы оцениваете себя;
- как вы умеете общаться;
- объективны вы или нет;
- решаете ли вы свои проблемы;
- отзывчивый ли вы человек;
- умеете ли вы правильно расходовать свое время;
- что думают о вас окружающие;
- как вы реагируете на мелкие неприятности;
- довольны ли вы своей жизнью.

Задавая себе эти или подобные вопросы, вы можете найти ответы на ряд из них. Эти тесты приводятся в Интернете бесплатно, но чаще всего для оценки персонала данные опросники не используются.

Творческий потенциал работника оценивается по тестам разработанным Фатискиным Н.И., Козловым В.И., Мануйловым Г.Н. и носящим названием теста «Самооценка творческого потенциала личности».

#### **5.6. Профориентированные тесты**

Профориентированные тесты – это основной инструмент профессионального определения личностной сферы, дающие возможность оценить преобладающее стремление и направленность тестируемого, выделить профессиональные качества и умения. К данным тестам относятся: ММРІ – II, СРІ, опросник Кеттела, а также тест ценностных ориентаций М.Рокича-Шварца, КОТ (краткий отборочный тест), диагностический тест мотивации достижений А.Мехрабиани, тест на предпринимательскую способность Т.В.Кузьмина и др.

Тест А.Мехрабиани дает возможность оценить, какая из двух тенденций присутствует у испытуемого: а) стремление к успеху; б) избегание неудачи.

Тест Т.В.Кузьмина отвечает на вопрос о том, если у вас шанс добиться успеха в предпринимательской деятельности.

### **5.7. Тесты действия и ситуационные тесты**

Тесты действия и ситуационные тесты – процедуры ориентирующие респондента на выполнение какой-то задачи. Испытуемый не знает, какой аспект его действия оценивается. Однако, задачи предлагаемые для реализации структурированы, и приближены к реальной жизни или ее имитирующие.

К числу данных тестов относятся – КОТ (критериально-ориентированный тест) позволяющий оценить владение навыком. Методика тестирования построена на том, что моделируется какая-то ситуация взаимодействия и вводится в нее какой-то обостряющий момент, создающий конфликтную ситуацию. Выбор ответа в данном случае зависит от умения оценить мотивы своего партнера. В создавшейся ситуации оцениваются все действия тестируемого, что позволяет оценить такие качества, как взаимовыручка, согласованность, готовность к поиску компромисса и т.д. Чаще всего данная процедура не стандартизирована, что и влияет на качественный анализ результатов.

Увлечшись оценкой спортсменов, спортивные психологи практически забыли о том, что следует разрабатывать методики, позволяющие сделать правильный выбор тех, кто с ними работает. Надеемся, что в физкультурно-спортивной практике данная проблема будет решаться.

### **5.8. Тесты на диагностику психологических состояний**

Количество тестов направленных на диагностику психологических состояний постоянно растет. С помощью данных тестов определяется тревожность, фрустрация, агрессивность, ригидность (тест Айзенка), самочувствие, активность, настроение (опросник САН), уровень стресса, склонность к эйфории, склонность к немотивированной тревожности, личностная и реактивная тревожность (по Спилбергу) и мн.др.

Отметим, что они редко используются для оценки персонала в чистом виде, а составной частью входят в многопрофильные психодиагностические тесты.

### **5.9. Проективные тесты**

Проективные тесты. Их использование началось с обнаруженного З.Фрейдом процесса приписывание своих чувств, желаний объекту находящемуся вовне. Принцип имеет неосознанный характер и, по мнению авторов, призваны смягчать противоречия между истинными, но не осознаваемыми стремлениями человека и социальными нормами или сознательными убеждениями. Считается, что первым метод предложил использовать психоаналитик Герман Роршех в 1921 г., когда он предъявлял картинки психически больным людям из различных групп. Позднее данная методика использовалась для диагностики людей разных профессий.

Проективный метод ориентирован на качественную оценку тестируемого и позволяет оценить склонность к авторитарности, лидерства, мотивацию, самооценку, адекватность, конфликтность и многое другое.

Проективные методы позволяют оценить лишь качественные сдвиги и их отклонение от нормы. В практике обнаруженное отклонение в последующем количественно определяется, но для этого требуются другие тестовые методики.

Проективные методы основаны на том, что испытуемому предъявляют бессмысленный материал, а он должен наделить его смыслом. При этом экспериментатор не оценивает отдельно взятую психологическую функцию, а взаимоотношение с социальным окружением.

Проективные тесты подразделяются на группы.

Метод дополнения – тест Юнга, где обследуемый должен окончить предложение или рассказ, до его завершения.

Метод интерпретации – составление рассказа по предложенным картинкам. К нему относятся метод апперцепции тематической – ТАТ, тест Сонди – приятных и неприятных картинок; тест фрустрации Розенцвейга – ответ на вопросы по предложенным картинкам.

Тест структурирования: тест Роршаха – который основан на том, что тестируемому предъявляются бесформенные белые и цветные картинки, а он должен что-то увидеть в бесформенной массе. Тест позволяет оценить интраверсию или экстраверсию, степень реальности в оценке мира, тенденции к беспокойству, тревожности, эмоциональности к окружающему миру.

Метод изучения экспрессии – основан на анализе подчерка, речевого поведения.

Метод изучения продуктов творчества – основан на анализе рисования фигуры человека, рисования дерева (К.Коха), рисование дома, семьи, автопортрета, «Картина мира».

Подобные методики позволяют оценивать: внутренние мотивы и потребности, способы реагирования на стрессовые ситуации, внутренние страхи, отношение к окружающим, отношение к себе и другим и многое др.

Объяснение результатов тестирования исходит из логики, что поступки индивида диктуются не объективными обстоятельствами, а субъективной моделью мира.

Завершая тему психологических тестов для оценки персонала отметим, что лишь незначительная их часть используется для тестирования персонала, работающего в отрасли физической культуры и спорта. Чаще всего она используется для тестирования педагогического состава в учебных заведениях среднего и высшего образования, связано это с наличием в них кафедр психологии и личным интересом отдельных преподавателей там работающих. Оправданием тому, что психологическое тестирование редко используется для оценки персонала, работающего в физкультурно-спортивных организациях является:

- необходимость привлечения квалифицированных психологов для выполнения данной работы;
- отсутствием работ, направленных на адаптацию психологических тестов для работников отрасли;
- значительная стоимость квалифицированного проведения оценки.

#### **5.10. Вопросы для самостоятельной работы и практических занятий к теме № 5**

1. Какие качества оцениваются при помощи психологических методов оценки персонала?
2. Преимущества и недостатки психологических методов оценки персонала.
3. Какие группы психологических тестов вы знаете?
4. Сущность теста Р.Кеттела и возможность его использования в отрасли физической культуры и спорта.
5. Типологический опросник Майерса-Бриггса его особенности и оцениваемые качества.
6. Назовите тесты на определение способностей.
7. Интеллект и как он оценивается? Какие тесты для оценки интеллекта вы знаете? Как часто он используется в нашей отрасли.
8. Когнитивные тесты и их возможность использования в отрасли физической культуры и спорта.

9. Проективные тесты и, какой контингент отрасли может быть объектом исследования с их помощью?
10. Назовите тесты интерпретации, экспрессии, дополнения как проективные методики обследования? В чем их суть?
11. Попробуйте, используя интернет-ресурсы пройти тестирование с использованием тестов по методике ТАТ, Л.Сонди, Розенцвейга, Роршаха.
12. Пройдите самостоятельно тесты на креативность с использованием кружков. Время 10 минут.
13. Пройдите тест Сонди. Отражает ли он ваши внутренние особенности. В каких случаях данный тест может использоваться в отрасли физической культуры и спорта.
14. Назовите основные недостатки проективных методов оценки.
15. Оцените себя по тесту самоуважение Розенберга.

*Инструкция к тесту.*

Определите, насколько вы согласны или не согласны с приведенными ниже утверждениями, используя для этого следующую шкалу:

- а) полностью согласен;
- б) согласен;
- в) не согласен;
- г) абсолютно не согласен.

16. Оцените себя по тесту на уровень конфликтности.

Рвется в спор	7654321	Уклоняется от спора
Свои доводы сопровождает тоном, не терпящим возражения	7654321	Свои доводы сопровождает извиняющимся тоном
Считает, что добьется своего, если будет возражать	7654321	Считает, что проиграет, если будет возражать.
Не обращает внимания на то, что другие не понимают доводов.	7654321	Сожалеет, если видит, что другие не понимают доводов.
Спорные вопросы обсуждает в присутствии оппонента	7654321	Рассуждает о спорных проблемах в отсутствии оппонента.
Не смущается, если попадает в напряженную обстановку.	7654321	В напряженной обстановке чувствует себя неловко.
Считает, что в споре надо проявлять характер	7654321	Считает, что в споре не нужно демонстрировать своих эмоций.
Считает, что в спорах не уступают.	7654321	Считает, что в спорах уступают.
Считает, что люди легко выходят из конфликта.	7654321	Считает, что люди с трудом выходят из конфликта.
Если взрывается, то считает, что без этого нельзя.	7654321	Если взрывается, то вскоре ощущает чувство вины.

17. Используя тест на завершении предложения оцените свою эгоцентричность.

18. Оцените себя, используя тест на позитивное мышление.

## Экспресс-тест на позитивное мышление

Применяя принципы позитивного мышления, оцените ваш стиль поведения в нижеприведенных ситуациях. Как вы обычно поступили бы? Как бы вы поступили, применяя позитивное мышление?

А. вы уже два часа находитесь в пробке. Движение на дороге перекрыто. На улице 30° С. Машины не двигаются. Вы опаздываете на встречу с друзьями, которую планировали еще два месяца назад.

Б. Идет дождь. 9 ч. Утра. Вы идете по дороге, а проезжающий мимо автомобиль обливает вас грязью. Одежда испачкана. Вам нужно идти на занятия.

В. Вы должны были ехать отдохнуть на неделю с друзьями, но опоздали на самолет, и он улетел. Вы понимаете, что ваш отдых отменяется.

Г. В очереди в магазине вас оскорбила женщина. Вы считаете, что она сделала это в очень грубой форме и совершенно незаслуженно.

Д. вы обнаружили, что у вас украли кошелек. В кошельке были деньги, предназначенные для покупки, которую вы планировали еще полгода назад. Вы полгода откладывали эти деньги.

19. Оцените свои лидерские способности по тесту Е.Жарикова, Е. Крушельницкого.

20. Методика определения лидерских качеств.

Эта методика предназначена для того, чтобы оценить способность человека быть лидером. Данное качество немаловажно для педагога, поскольку он должен быть лидером, по крайней мере, в детском коллективе.

В данной методике испытуемый отвечает на 50 вопросов, и по его ответам делается вывод о том, обладает ли он персональными психологическими качествами, необходимыми лидеру. Из двух предложенных вариантов ответа необходимо выбрать и отметить только один.

Инструкция к тесту.

Вам предлагается 50 высказываний, на которые требуется дать ответ «да» или «нет». Среднего значения в ответах не предусмотрено. Долго не задумывайтесь над высказываниями. Если сомневаетесь, все-таки сделайте отметку на «+» или «-» («а» или «б») в пользу того альтернативного ответа, к которому вы больше всего склоняетесь.

## Тест

1. Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих?
  - 1) да;
  - 2) нет.
2. Считаете ли вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение, чем вы?
  - 1) да;
  - 2) нет.
3. Находясь на собрании людей, равных вам испытываете ли вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо?
  - 1) да;
  - 2) нет.

4. Когда вы были ребенком, нравилось ли вам быть лидером среди сверстников?
- 1) да;
  - 2) нет.
5. Испытываете ли вы удовольствие, когда вам удается убедить кого-то в чем-либо?
- 1) да;
  - 2) нет.
6. Случается ли, что вас называют нерешительным человеком?
- 1) да;
  - 2) нет.
7. Согласны ли вы с утверждением: «Все самое полезное в мире есть результат деятельности небольшого числа выдающихся людей»?
- 1) да;
  - 2) нет.
8. Испытываете ли вы настоятельную необходимость в советнике, который мог бы направить вашу профессиональную активность?
- 1) да;
  - 2) нет.
9. Теряете ли вы иногда хладнокровие в разговоре с людьми?
- 1) да;
  - 2) нет.
10. Доставляет ли вам удовольствие видеть, что окружающие побаиваются вас?
- 1) да;
  - 2) нет.
11. Стараетесь ли вы занимать за столом (на собрании, в компании т.п.) такое место, которое позволяло бы вам быть в центре внимания и контролировать ситуацию?
- 1) да;
  - 2) нет.
12. Считаете ли вы, что производите на людей внушительное (импозантное) впечатление?
- 1) да;
  - 2) нет.
13. Считаете ли вы себя мечтателем?
- 1) да;
  - 2) нет.
14. Теряетесь ли вы, если люди окружающие вас, выражают несогласие с вами?
- 1) да;
  - 2) нет.
15. Случалось ли вам по личной инициативе заниматься организацией трудовых спортивных и других команд и коллективов?
- 1) да;
  - 2) нет.
16. Если то, что вы наметили, не дало ожидаемых результатов, то вы:
- 1) будете рады, если ответственность за это дело возложат на кого-нибудь другого;
  - 2) возьмете на себя ответственность и сами доведете дело до конца.

17. Какое из двух мнений вам ближе?
- 1) настоящий руководитель должен сам делать то дело, которым он руководит, и лично участвовать в нем;
  - 2) настоящий руководитель должен только уметь руководить другими и не обязательно делать дело сам.
18. С кем вы предпочитаете работать?
- 1) с покорными людьми;
  - 2) с независимыми и самостоятельными людьми.
19. Стараетесь ли вы избегать острых дискуссий?
- 1) да;
  - 2) нет.
20. Когда вы были ребенком, часто ли вы сталкивались с властью вашего отца?
- 1) да;
  - 2) нет.
21. Умеете ли вы с дискуссии на профессиональную тему привлечь на свою сторону тех, кто раньше был с вами не согласен?
- 1) да;
  - 2) нет.
22. представьте себе такую сцену: во время прогулки с друзьями по лесу вы потеряли дорогу. Приближается вечер, и нужно принимать решение. Как вы поступите?
- 1) предоставите принятие решения наиболее компетентному из вас;
  - 2) просто не будете ничего делать, рассчитывая на других.
23. Есть такая пословица: «Лучше быть первым в деревне, чем последним в городе». Справедлива ли она?
- 1) да;
  - 2) нет.
24. Считаете ли вы себя человеком, оказывающим влияние на других?
- 1) да;
  - 2) нет.
25. Может ли неудача в проявлении инициативы заставить вас больше никогда этого не делать?
- 1) да;
  - 2) нет.
26. Кто с вашей точки зрения, истинный лидер?
- 1) самый компетентный человек;
  - 2) тот, у кого самый сильный характер.
27. Всегда ли вы стараетесь понять и по достоинству оценить людей?
- 1) да;
  - 2) нет.
28. Соблюдаете ли вы дисциплину?
- 1) да;
  - 2) нет.
29. Какой из следующих двух руководителей для вас предпочтительнее?
- 1) тот, который все решает сам;
  - 2) тот, который всегда советуется и прислушивается к мнениям других.



30. Какой из следующих стилей руководства, по вашему мнению, наилучший для работы учреждения того, типа, в котором вы предполагаете работать?
- 1) коллегиальный;
  - 2) авторитарный.
31. Часто ли у вас создается впечатление, что другие злоупотребляют вами?
- 1) да;
  - 2) нет.
32. Какой из следующих портретов больше напоминает вас?
- 1) человек с громким голосом, выразительными жестами, за словом в карман не полезет;
  - 2) человек со спокойным, тихим голосом, сдержанный, задумчивый.
33. Как вы поведете себя на собрании и совещании, если сочтете свое мнение единственным правильным, но остальные с вами не согласятся?
- 1) промолчите;
  - 2) будете отстаивать свое мнение.
34. Подчиняете ли вы свои интересы и поведение других людей делу, которым занимаетесь?
- 1) да;
  - 2) нет.
35. Возникает ли у вас чувство тревоги, если на вас возложена ответственность за какое-либо важное дело?
- 1) да;
  - 2) нет.
36. Что бы вы предпочли?
- 1) работать под руководством хорошего человека;
  - 2) работать самостоятельно, без руководителей.
37. Как вы относитесь к утверждению: «Для того, чтобы семейная жизнь была хорошей, необходимо, чтобы решение в семье принимал один из супругов»?
- 1) согласен;
  - 2) не согласен.
38. Случалось ли вам покупать что-либо под влиянием мнения других людей, а не исходя из собственной потребности?
- 1) да;
  - 2) нет.
39. Считаете ли вы свои организаторские способности хорошими?
- 1) да;
  - 2) нет.
40. Как вы ведете себя, столкнувшись с трудностями?
- 1) опускаете руки;
  - 2) появляется сильное желание их преодолеть.
41. Упрекаете ли вы людей, если они этого заслуживают?
- 1) да;
  - 2) нет.
42. Считаете ли вы, что ваша нервная система способна выдержать жизненные нагрузки?
- 1) да;
  - 2) нет.

43. Как вы поступите, если вам предложат реорганизовать ваше учреждение или организацию?

- 1) введу нужные изменения немедленно;
- 2) не буду торопиться и сначала все тщательно обдумаю.

44. Сумеете ли вы прервать слишком болтливого собеседника, если это необходимо?

- 1) да;
- 2) нет.

45. Согласны ли вы с утверждением: «Для того чтобы быть счастливым надо жить незаметно»?

- 1) да;
- 2) нет.

46. Считаете ли вы, что каждый человек должен сделать что-либо выдающееся?

- 1) да;
- 2) нет.

47. Кем бы вы предпочли стать?

- 1) художником, поэтом, композитором, ученым;
- 2) выдающимся руководителем, политическим деятелем.

48. Какую музыку вам приятнее слушать?

- 1) громкую и торжественную;
- 2) тихую и лирическую.

49. Испытываете ли вы волнение, ожидая встречи с важными и известными людьми?

- 1) да;
- 2) нет.

50. Часто ли вы встречали людей с более сильной волей, чем ваша?

- 1) да;
- 2) нет.

#### *Обработка и интерпретация результатов*

Сумма баллов за ваши ответы подсчитывается с помощью ключа к опроснику.

*Ключ:* 1а, 2а, 3б, 4а, 5а, 6б, 7а, 8б, 9б, 10а, 11а, 12а, 13б, 14б, 15а, 16б, 17а, 18б, 19б, 20а, 21а, 22а, 23а, 24а, 25б, 26а, 27б, 28а, 29б, 30б, 31а, 32а, 33б, 34а, 35б, 36б, 37а, 38б, 39а, 40б, 41а, 42а, 43а, 44а, 45б, 46а, 47б, 48а, 49б, 50б.

За каждый ответ, совпадающий с ключевым, испытуемый получает один балл, в ином случае – 0 баллов.

Если сумма баллов оказалась менее 25, качества лидера выражены слабо.

Если сумма баллов в пределах от 26 до 35, качества лидера выражены средне.

Если сумма баллов оказалась от 36 до 40, лидерские качества выражены сильно.

Если сумма баллов более 40, данный человек как лидер склонен к диктату.

## Литература

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. – М.: Издательский центр «Академия», 2012.
2. Бондаренко М.П. Управление человеческими ресурсами в сфере физической культуры и спорта. Учебное пособие для студентов специальности 080507.65 «Менеджмент организации. Волгоград– 2012.
3. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала <http://umc38rk-content/uploads/2016/02>.
4. Евенко Л.И. Концепции управления персоналом организации в условиях рыночных отношений. <http://studbooks.net/1391977>.
5. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом – М.: Инфра-м, 2005. 304 с.  
<http://www.studfiles.ru/pzreview/1639817>.
6. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Отбор и оценка при найме, аттестация. (А.Я.Кибанов, Н.Б. Дуракова. М.: Кмо Рус. 2012.
7. Мизницева М.Ф. Сердарян А.Р. Оценка персонала: /учебник и практикум для бакалавров/М.Ф.Мизинцева, А.Р.Сердарян. – М.: Изд. Юрайт, 2015 – 378 с.
8. Миронов В.Д. Лекции по дисциплине «Оценка персонала» Интернет-библиотека кафедры «Менеджмент в спорте», 2016.
9. Новокрещенов В.В. Оценка эффективности управления сферой физической культуры и спорта: критерии и показатели <http://cyberlentna.ru/article/otsenka-effectivnosti-upravleniya-sferoy>.
10. Оценка соответствия квалификации работников организаций, осуществляющих деятельность в области физической культуры и спорта, требованием профессионального стандарта. <http://uojfks.ry/sitas/defaultfiles/>
11. Психологические методы оценки персонала <http://studme.org/50997>.
12. Современные технологии оценки профессиональных качеств и результатов деятельности персонала <http://www.scienceforum.ru/2014/768/3973>.
13. Традиционные методы оценки персонала <http://studme.org/50884/menedzhment/>
14. Чикеру В.А. Психологическая диагностика организации и персонала. – СПб.: Речь, 2004 – 176 с.

## СОДЕРЖАНИЕ

Стр.

Предисловие.....	3
Тема № 1. Роль и место оценки результативности в общей оценке персонала государственных муниципальных и коммерческих организаций .....	5
1.1. Роль и место оценки персонала в отрасли индустрии спорта	
1.2. Исторические аспекты издания оценки персонала	
1.3. Оценка и «аттестация» персонала	
1.4. Субъект, объект, критерии и системы оценки	
1.5. Задачи оценки персонала	
1.6. Функции оценки персонала	
1.7. Цели оценки персонала	
1.8. Принципы оценки персонала	
1.9. Вопросы для самостоятельной работы и практических занятий	
к теме № 1.....	12
Тема № 2. Технология проведения процедуры оценки персонала.....	13
2.1. Этапность процедуры оценки персонала	
2.2. Определение оценочных критериев	
2.3. Общие проблемы оценки персонала	
2.4. Негативное отношение персонала к процедуре оценки	
2.5. Ошибки экспертов процедуры оценки	
2.6. Оценка управленческого персонала	
2.7. Вопросы для самостоятельной работы и практических занятий к теме № 2 .....	19
Тема № 3. Традиционные методы оценки персонала.....	23
3.1. Традиционно качественные методы оценки персонала - библиографические - метод наблюдения - анкетирование и опросники - интервьюирование - метод контрольных карты - метод практических случаев	
3.2. Традиционные количественные методы оценки персонала - ранжирование - метод заданного распределения - балльный метод оценки - метод коэффициентов - метод дневников	
3.3. Традиционные комбинированные методы оценки - метод эталона - метод вынужденного выбора - описательный метод	
3.4. Вопросы для самостоятельной работы и практических занятий к теме № 3.....	30
Тема № 4. Современные методы оценки персонала.....	32
4.1. Ассесментр - центр	
4.2. Метод управления по целям	
4.3. Метод оценки по ключевым показателям эффективности (KPI)	
4.4. Аттестация 360°	
4.5. Метод оценки по компетенциям	
4.6. Автоматизированные методы оценки	

4.7. Физиогномика, графология, оценка на полиграфе	
4.8. Вопросы для самостоятельной работы и практических занятий к теме № 4	
.....	37
Тема № 5. Психологические методы оценки персонала	38
5.1. преимущества и недостатки психологических методов оценки персонала	
5.2. Тест определения личностных особенностей – тест Кеттела	
5.3. Тесты способностей	
5.4. Когнитивные тесты	
5.5. Тесты определения черт характера	
5.6. Профоориентированные тесты	
5.7. Тесты действия и ситуационные тесты	
5.8. Тесты на диагностику психологических состояний	
5.9. Проективные тесты	
5.10. Вопросы для самостоятельной работы и практических занятий	
к теме № 5	43
Приложения:	
Отношение сотрудников к их оценке	
Экспресс – тест на позитивное мышление	
Опросник Уровень честности кандидата	
Тест на определение уровня конфликтности	
Экспресс-тест на позитивное мышление	
Оцените свои лидерские способности	
Литература	50

Миронов Вячеслав Дмитриевич

Оценка персонала в индустрии спорта

Курс лекций

---

Тираж 100 экз.

---

Москва, Копировальный центр PrintSide